

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS
(Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk)**

SKRIPSI

Oleh

RENI RAHMAWATI

NIM : 03220040



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS
(Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk)**

SKRIPSI

Oleh

RENI RAHMAWATI

NIM : 03220040



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS
(Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
Untuk Memenuhi Salah satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

RENI RAHMAWATI

NIM : 03220040



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)MALANG
2008**

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENGHADAPI
PERSAINGAN BISNIS
(Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk)**

SKRIPSI

Oleh

RENI RAHMAWATI
NIM : 03220040

Telah Disetujui 24 Juli 2008

Dosen Pembimbing,

Drs. H. Abdul Kadir Usry, MM., Ak

Mengetahui :

Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk)

SKRIPSI

Oleh

RENI RAHMAWATI

NIM : 03220040

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 04 Agustus 2008

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

- | | |
|---|----------------------------|
| 1. Ketua Penguji
<u>H. Surjadi, SE., MM</u> | : () |
| 2. Sekretaris/Pembimbing
<u>Drs. H. Abdul Kadir Usry, MM., Ak</u> | : () |
| 3. Penguji Utama
<u>Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA</u>
NIP. 150231828 | : () |

Mengetahui :

Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Reni Rahmawati
NIM : 03220040
Alamat : Jl. Pesantren I no.22 Sanan-Singosari-Malang

Menyatakan bahwa **“Skripsi”** yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul :

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENGHADAPI
PERSAINGAN BISNIS (Studi pada PT. Telekomunikasi
Indonesia,Tbk)**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan **“duplikasi”** dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada **“klaim”** dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 24 Juli 2008
Hormat saya,

Reni Rahmawati
NIM : 03220040

LEMBAR PERSEMBAHAN

Buat orang tuaku “makasih ya atas keikhlasannya selama ini udah merawat, membimbing aku sampai saat ini, dan do’a yang tiada henti-hentinya sampai aku bisa mempersembahkan karya kecil ini untukmu. Buat keluarga besarku “thank’s atas do’a, motivasi, keceriaannya selama ini”.

Buat honey bunny sweetyy “sabar ya”
Buat my friendship (cyantura, gondhol, encym)” moga persahabatan ini g
akan pernah putus, ayo dong kalian berdua cepet nyusul biar bisa
berangan terus”.

Buat temen-temen kos watu aji 5 “chayo”

Motto

لَهُ مُعَقِّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ
 اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا
 فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “sesungguhnya Allah tidak akan merubah nikmat suatu kaum (kecuali) bila mereka sendiri yang merubah keadaannya. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tidak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain dia.” (QS. Ar-Ra’d:11)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya. Segala puji bagi Allah yang telah menganugrahkan berbagai karunia dan nikmat kepada para hamba-Nya. Dia membukakan akal pikiran dan pemahaman kepada segenap makhluk-Nya.

Shalawat dan salam teruntuk Rasul-Nya yang diutus sebagai rahmat bagi seluruh alam. Tak lupa juga buat para keluarganya, sahabat dan siapa saja yang memperoleh hidayah dari ajaran (sunnah)nya sampai hari kiamat.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar sarjana strata satu di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Malang.

Penulis menyadari bahwa tujuan penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan moril dan materiil dari banyak pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang.
2. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang.
3. Bapak Dr. H. Abdul Kadir Usry, MM., Ak selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi.

4. Seluruh Dosen Universitas Islam Negeri Malang yang telah memberi cahaya berupa ilmu pengetahuan kepada penulis selama penulis menempuh studi di UIN Malang.
5. PT.Telkom Indonesia yang telah memberi data-data penelitian melalui situs resminya.
6. Orang tuaku yang begitu baik hati dan tegar dalam segala hal, ikhlas, mengasuh, membimbing, memberikan segenap cintanya dan tidak terlupa selalu menyertai doa dalam setiap langkahku.
7. Semua teman-temanku yang selalu memberikan semangat dalam penyelesaian skripsi ini.

Tiada balasan yang dapat penulis berikan selain do'a dan ucapan terima kasih yang sebanyak-banyaknya, semoga Allah SWT menerima amal baik dan memberi balasan yang setimpal atas segala jerih payahnya dan semoga kita semua dalam lindungan-Nya. Amien....

Sepenuhnya penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu baik saran maupun kritik dari para pembaca sangat penulis harapkan demi perbaikan untuk selanjutnya.

Akhirnya penulis panjatkan rasa syukur kepada Allah SWT yang sangat mendalam dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan kepada semua pihak pada umumnya.

Malang, 24 Juli 2008

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
.....	i
DAFTAR LAMPIRAN	xi
.....	v
ABSTRAK	xv
.....	i
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Batasan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	7
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	8
A. Penelitian Terdahulu	8
B. Kajian Teoritis.....	9
1. Pengertian Manajemen Strategi	9
2. Proses Manajemen Strategi.....	14
a. Penetapan Misi dan Tujuan	15
b. Analisis Lingkungan Perusahaan.....	17
1) Analisis Lingkungan Eksternal	18
2) Analisis Lingkungan Internal	19
3. Alternatif Strategi	21
4. Implementasi Strategi	28
5. Evaluasi Strategi	29
6. Kerangka Berfikir	30

BAB III	: METODE PENELITIAN	31
A.	Lokasi Penelitian	31
B.	Jenis dan Pendekatan Penelitian	31
C.	Data dan Sumber Data	32
D.	Teknik Pengumpulan Data	33
E.	Model Analisis Data	33
F.	Teknik Analisis Data	33
BAB IV	: PAPARAN DAN PEMBAHASAN	
	DATA HASIL PENELITIAN	38
A.	Paparan Data Hasil Penelitian	38
1.	Profil Perusahaan	38
2.	Visi, Misi, Telkom	40
a.	si Telkom	Vi
b.	si Telkom	Mi
3.	Arti Logo Telkom	41
4.	Arti Kredo	41
5.	Arti Maskot Telkom	42
6.	Filosofi di balik Sifat dan Perilaku Be Bee	42
7.	Budaya Kerja	43
8.	Etika Perusahaan PT. Telkom	44
a.	Etika Kerja	44
b.	Etika Usaha	45
9.	Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan	46
a.	Struktur Organisasi	46
b.	Deskripsi Jabatan	47
B.	Pembahasan Data Hasil Penelitian	51
1.	Lingkungan Internal	51
a.	Pemasaran	51
1).	Daerah Pemasaran	53
2).	Harga	53
3).	Saluran Distribusi	54
b.	Keuangan	55
1).	Sumber Dana	56
2).	Penggunaan Dana	57
c.	Personalia	57
1).	Tenaga Kerja	57
2.	Lingkungan Eksternal	60
a.	Lingkungan Jauh	60
1).	Faktor Ekonomi	60
2).	Faktor Sosial Budaya dan Demografi	66
3).	Faktor Politik dan Pemerintahan	66

4). Faktor Teknologi	66
5). Faktor Ekologi.....	67
b. Analisis Lingkungan Industri.....	68
1). Ancaman Pendetang Baru	68
2). Kebijakan Pemerintah	70
3). Tingkat Rivitalis Antar Pesaing yang ada dalam Lingkungan Industri	70
c. Lingkungan Operasional	74
1). Pesaing	74
2). Kreditor dan Pemasok	75
3). Tenaga Kerja	76
4). Analisis Lingkungan	76
3. Analisis IFAS.....	76
a. Analisis EFAS.....	79
b. Alternatif Strategi	83
4. Implementasi Strategi	84
5. Evaluasi dan Pengendalian Strategi	86
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	88
A. Kesimpulan.....	88
B. Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : <i>Teoritical Mapping</i>	8
Tabel 2.2 : Karakteristik Manajemen Strategi Islam dan Konvensional.....	14
Tabel 2.3 : Proses Analisis Lingkungan	17
Tabel 4.1 : jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin dan tingkat pendidikan	58
Tabel 4.2 : Tabel Pembagian Jam Kerja	58
Tabel 4.3 : Tingkat Inflasi di Indonesia Tahun 2003-2007	61
Tabel 4.4 : Nilai Tukar Rupiah Terhadap Dollar Amerika Serikat	62
Tabel 4.5 : Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Tahun 2003-2007	63
Tabel 4.6 : Pendapatan Perkapita Masyarakat Indonesia Tahun 2003-2007.....	65
Tabel 4.7 : Daftar Perbandingan Harga, Produk, Jaringan Dengan Pesaing.....	71
Tabel 4.8 : Identifikasi Faktor Internal	77
Tabel 4.9 : Internal Factor Analysis Summary	78
Tabel 4.10 : Identifikasi Faktor Eksternal.....	81
Tabel 4.11: Eksternal Factor Analysis Summary	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Berfikir	29
Gambar 4.2 : Struktur Organisasi Telkom	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Tingkat Inflasi Indonesia Tahun 2003-2007	61
Lampiran 2: Nilai Tukar Rupiah Terhadap Dollar Amerika Serikat Tahun 2003-2007	62
Lampiran 3: Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Tahun 2003-2007	63
Lampiran 4: Pendapatan Perkapita Masyarakat Indonesia Tahun 2003- 2007	65

ABSTRACT

Reni rahmawati, 2008. Thesis. Title:” The analysis of Management’s Strategy to The Competitive Business” (Case Study in PT. Telekomunikasi Indonesi, Tbk)
Advisor: Drs. H. Abdul Kadir Usry, MM., AK.

Keywords: Strategy, Honor, Service

Nowadays, the Telecommunication’s industry competitive is very influential. The competitive honor and the service are two factors which very significant in determining the spirited business. One way to recognize those factors are by analyzing the company’s strategy. Strategy is a horde of decision and application which produce the formulation and implementation to reach the companies’ purposes. By serving an information service through an effective and efficient management are able to offer the honor to the market competitively. The aim of this research is to know the strategy of analysis management and implementation to face the business competitive.

This investigation is including into descriptive qualitative research with case study as the approach. The data use is the secondary data, and the techniques of collecting data are by identifying, noting, and classification the documents of secondary data in the formed of financial account, economical, social, and technology condition. To analyze the data I used descriptive analysis because I describe the strategy of analysis management to face the competitive business in PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

The result of this research shows that based on the analysis of IFAS total score is 2,54 and EFAS total score is 2,65. It shows that the company is able to developed because the company’s position is strong and the domination’s level to the threat’s company is tougher.

المستخلص

مواجهه في الإستراتيجية الإدارية تحليل":الموضوع .الجامعي البحث .2008 رحماوتي، راني
(PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. على حالة دراسة) "التجارية المنافسة
الماجستير أسري الكادير عبد الحاج الدكتوراندوس :المشرف

وخدمة ثمن، إستراتيجية، الرئيسية الكلمة

فقط الثمن في المنافسة من ليس الإتصالية، المؤسسة على تحدث التي المنافسة إلى بالنظر
لتحاول التحدى تحتصل الإتصالية المؤسسة إدارة يسبب الحال هذا .ايضا الخدمة في تحدث بل
تقريرية مجموعة هي إستراتيجية .مؤسستها إستراتيجية بتحليل وإحده .المنافس وجه في بتنافسي
هدف ليوصلون يخططون الذين الخطط (التطبيق) والتنفيذ (التصنيع) الصياغة تنتج التي وعملية
بثمن السوق إلى يسوم أن يستطيع والمعامل المؤثر الإدارة ويمر الإعلان وبالخدمة .المؤسسة
والتطبيق الشغلة المنافسة وجه في إستراتيجية إدارة تحليل ليعرف البحث هذا يهدف .التنافسي
أستراتيجيته.

دراسة هو يستعمل الذي المدخل ونوع .الوصفي بالمدخل الكيفي بحث هو البحث هذا
وقسم وكتب، درس، بطريقة البيانة جمع تقنية أما الفرعية، بيانة وهي تستعمل التي والبيانة .حالة
إجتماعية، الإقتصادية، حالة المالية، تقرير يعنى وثيقيات من تتكون التي الفرعية البيانة وإستعمل
تحليل الباحثة توصف البحث، هذا في لأن الوصفي، تحليل يستعمل بيانته تحليل أما .وتكنولوجيا
فقط .PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. في الشغلة المنافسة وجه في إستراتيجية إدارة

مجموع EFAS و2،54 النقط مجموع IFAS تحليل إلى بالأساس أن يدل البحث إنتاج
الموقعة يسبب الحال هذا .دائما تتطور أن تستطيع المؤسسة أن يدل الإنتاج هذا .2،65 النقط
.يوجهها الذي تهديد من أقوى مرحلة لأنها قوية حالة في المؤسسة

ABSTRAK

Reni Rahmawati, 2008 SKRIPSI. Judul : "Analisis Manajemen Strategi
Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis" (Studi Kasus
pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)
Pembimbing : Drs. H. Abdul Kadir Usry, MM., AK
Kata Kunci : Strategi, Harga, dan Layanan

Dengan melihat persaingan yang terjadi pada industri Telekomunikasi saat ini, selain harga persaingan juga terjadi pada layanan. Hal ini menyebabkan manajemen perusahaan PT. Telkom mendapat tantangan untuk berusaha secara kompetitif dalam menghadapi pesaing. Salah satunya dengan menganalisis strategi perusahaannya. Strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Dan dengan layanan informasi melalui pengelolaan yang efektif dan efisien mampu menawarkan kepada pasar dengan harga yang kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis manajemen strategi dalam menghadapi persaingan bisnis dan implementasi strateginya.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Jenis pendekatan yang digunakan adalah studi kasus. Data yang digunakan yaitu data sekunder, sedangkan teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari, mencatat, mengklasifikasikan dan menggunakan data sekunder yang berupa data-data dari dokumen-dokumen yang sudah ada berupa laporan keuangan, kondisi ekonomi, sosial, dan teknologi. Sedangkan analisis datanya menggunakan analisis deskriptif, karena pada penelitian ini penulis mendeskriptifkan analisis manajemen strategi dalam menghadapi persaingan bisnis pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan analisis IFAS skor total 2,54 dan EFAS skor totalnya 2,65. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat terus berkembang. Hal ini disebabkan posisi perusahaan dalam keadaan kuat karena tingkat dominasi lebih kuat daripada ancaman yang dihadapinya.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan dalam dunia usaha dewasa ini tampak meningkat. Hal ini menyebabkan manajemen setiap perusahaan mendapat tantangan untuk berusaha secara kompetitif menghadapi pesaing. Perusahaan yang ingin berhasil memperoleh laba serta dapat bertahan selama bertahun-tahun dengan tumbuh dan berkembang, tidak boleh menggantungkan diri pada cara kerja masa lampau yang kurang efisien, kurang ahli dan tidak profesional. Perusahaan harus mengelola usahanya dengan menggunakan manajemen yang baik, sehingga perusahaan dapat bertahan hidup dan terus berkembang dimasa yang akan datang.

Kelangsungan hidup perusahaan di era kompetisi global menuntut manajemen untuk menyusun perencanaan strategis dalam menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi. Perubahan-perubahan yang perlu direspon oleh perusahaan bukan hanya berorientasi pada produk perusahaan saja, melainkan pada aspek-aspek penting yang menyangkut kinerja suatu perusahaan sebagai suatu entitas yang berada di bawah

masyarakat. Kinerja suatu perusahaan sangat penting tergantung pada bagaimana manajemen mengelola dan melaksanakan aktifitas tersebut.

Kemampuan suatu perusahaan untuk dapat bersaing sangat ditentukan oleh kinerja perusahaan itu sendiri. Perusahaan yang tidak mampu bersaing untuk mempertahankan kinerjanya lambat laun akan tergusur dari lingkungan industrinya dan akan mengalami kebangkrutan.

Apalagi dengan melihat persaingan yang terjadi pada perusahaan Telekomunikasi pada tahun ini yang semakin lama semakin keras dan ketat. Hal ini disebabkan bukan semata-mata hanya tarif, melainkan juga layanan. Karena tarif sudah tidak ada batasannya lagi, semua sudah menawarkan tarif yang relatif sama, jadi *selling point*-nya ada pada layanan (*coverage*, kualitas jaringan, ragam inovasi fitur yang melekat pada produk, dan pelayanan pelanggan). (<http://www.kompas.com/tekno/read.php?cnt=.xml.2008.02.08.17213515&channel=7&mn=115&idx=115>).

Sesuai dengan visi Telkom yang ingin menjadi perusahaan komunikasi yang terdepan di wilayah regional, maka mau tidak mau kinerja yang selama ini sudah terlaksanakan dengan baik dapat dipertahankan bahkan bisa ditingkatkan.

Strategi sudah tidak asing lagi bagi pelaku bisnis, karena dalam peranannya strategi mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya.

Pada dasarnya strategi memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran.

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. (David, 2002:5)

Fokus manajemen strategi terletak pada perpaduan antara manajemen: pemasaran, keuangan, produksi, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Misi, sasaran dan strategi organisasi yang sudah ada merupakan titik awal yang logis untuk manajemen strategi karena situasi dan kondisi perusahaan saat ini mungkin menghalangi strategi tertentu dan mungkin bahkan mendikte tindakan tertentu. Setelah perumusan strategi maka tahap selanjutnya yang harus dilaksanakan adalah proses pengimplementasian dan pengevaluasian strategi secara terus-menerus.

sejumlah aspek keunggulan yang menguatkan dipilihnya pendekatan Manajemen Strategis bagi pengelolaan suatu organisasi antara lain:

(<http://www.darul-ihya.com/?pilih=lihat&id=42>)

1. Fokus Manajemen

Model alur berpikir Manajemen Strategis berhubungan dengan kejutan-kejutan strategis dan perkembangan yang cepat dari ancaman

(*threat*) dan kesempatan (*opportunity*). Maksudnya, pendekatan ini memberikan penekanan pada upaya prediksi lingkungan yang dinamis serta pertimbangan-pertimbangan eksternal dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana organisasi.

2. Cakupan proses

Model alur berpikir Manajemen Strategis memiliki cakupan proses manajemen berskala besar dan luas. Proses ini merupakan reaksi terhadap meningkatnya ukuran dan jumlah organisasi pemain industri yang ikut serta dalam persaingan. Juga, sejalan dengan luasnya komponen yang terlibat dalam proses pembentukannya. Luasnya cakupan proses manajemen strategis membawa organisasi pada tingkat yang lebih tepat dalam penentuan misi dan tujuan organisasi dalam konteks keberadaannya di lingkungan eksternal dan internalnya.

3. Membangkitkan kesadaran bersama

Terma strategis mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana ia harus bersaing melawan siapa dan untuk maksud (*purpose*) apa. Sehingga manajemen strategis memberikan sekumpulan keputusan dan tindakan strategis untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

4. Menghubungkan peran faktor-faktor kunci organisasi

Sebagai sebuah proses manajemen atas fungsi keputusan-keputusan para manajer, manajemen strategis yang menghubungkan tiga faktor kunci antara lain: lingkungan tempat perusahaan melakukan kegiatan, sumberdaya yang dimiliki yang siap melayani serta harapan dan tujuan berbagai kelompok dengan penunjang untuk kelangsungan hidupnya.

5. Proses perkembangan

Hingga saat ini, manajemen strategis dapat dicatat sebagai puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen yang terjadi sejak tahun 1970-an, ketika model perencanaan jangka panjang (*Long Range Planning*), perencanaan, pemrograman, peranggaran atau anggaran dan kontrol keuangan (*Budgeting and Financial Controlling*), dan "kebijakan bisnis" diramu menjadi satu.

Beberapa alasan mengenai arti penting penggunaan manajemen strategi (Jauch, 1988:21) antara lain:

1. Merupakan satu cara mensistemasi berbagai keputusan bisnis, yang paling penting mencakup resiko bisnis dan manajemen strategi berusaha menyediakan data sehingga spekulasi yang beralasan dan berinformasi dapat dilakukan kalau perlu.
2. Membantu mendidik para manajer agar menjadi pengambil keputusan yang baik.

3. Membantu meningkatkan komunikasi perusahaan, koordinasi proyek perorangan, alokasi sumber daya dan perencanaan jangka pendek seperti penyusunan anggaran.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis mengambil judul **“Analisis Manajemen Strategi dalam Menghadapi Persaingan Bisnis (Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang perlu dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana analisis manajemen strategi dalam menghadapi persaingan bisnis ?
2. Bagaimana implementasi strategi dalam menghadapi persaingan bisnis ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan penelitian, diantaranya adalah:

1. Untuk mengetahui analisis manajemen strategi dalam menghadapi persaingan bisnis.
2. Untuk menentukan langkah dalam pengimplementasian strategi dalam menghadapi persaingan bisnis.

D. Batasan Penelitian

Dalam proposal ini difokuskan pada perusahaan Telekomunikasi

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan

Dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk menilai keberhasilan perusahaan dalam pelaksanaan Manajemen Strategi.

2. Bagi akademisi

Dapat digunakan sebagai media untuk mengaplikasikan teori mata kuliah Manajemen Strategi.

3. Bagi peneliti lain

Sebagai bahan informasi ilmiah untuk memperluas wawasan pihak lain yang berkepentingan di bidang analisis lingkungan dan manajemen strategi dengan mengambil penelitian sama akan tetapi dengan perusahaan yang berbeda.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu yang mengkaji beberapa aspek yang berkaitan dengan analisis manajemen strategi, yaitu:

Tabel 2.1
Teoritical Maping

No	Nama	Judul	Metode Analisis	Aspek yang Diteliti	Hasil
1	Aditya Wardhana (2007)	Manajemen Strategi pada CV. Adi Jaya Malang	Metode Kualitatif pendekatan Deskriptif	a) aspek internal b) aspek eksternal	Pertambahan ekonomi semakin membaik
2	Ahmad Hasbi (2002)	Penerapan Manajemen Strategi pada PG. Kebon Agung Malang	Metode Kualitatif	a) Penerapan manajemen strategi yang dilakukan di PG. Kebon Agung Malang b) Kekuatan dan kelemahan c) Peluang dan ancaman	a) Peluang menurut analisa ETOP (demografi, pemerintah, teknologi) b) Ancaman menurut analisa ETOP (geografi) c) Kondisi sedang menurut analisa ETOP (ekonomi, persaingan) d) Peluang menurut analisa SAP (produksi, pemasaran) e) Kondisi sedang(SDM)
3	Yuliana (2003)	Analisa Strategi Bank Syariah Sebagai	Metode Kuantitatif	a) aspek internal b) aspek eksternal	a) Pertambahan ekonomi semakin membaik b) Relatif stabilnya nilai tukar pada

		Dasar Pengambilan Kebijakan Bisnis.			tahun 2005 c) Kondisi menurunnya suku bunga SBI didukung dengan meningkatnya stabilitas perekonomian dapat memberikan peluang
--	--	-------------------------------------	--	--	--

B. Kajian Teoritis

1. Pengertian Manajemen Strategi

Pengertian manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. (John, 1997:20)

Pengertian manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. (Jauch, 1998:6)

Manajemen mempunyai arti penting dalam kehidupan manusia, dengan manajemen manusia mampu mengenali kemampuan berikut kelebihan serta kekurangannya sendiri. Manajemen menunjukkan cara-cara yang lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan pekerjaan. Manajemen telah memungkinkan kita untuk mengurangi hambatan-hambatan dalam rangka pencapaian suatu tujuan (Munir, 2007:197). Hal

ini dijelaskan dalam sebuah hadist yang diriwayatkan oleh Bukhari yang artinya:

رَكَ تَبَا رَبِّهِ عَنْ يَرْوِي فِيمَا وَسَلَّم عَلَيْهِ اللهُ صَلَّى اللهُ لِسُورٍ عَنْ عَبَّاسِ بْنِ عَنْ
يَعْمَلُهَا فَلَمْ بِحَسَنَةٍ هُمْ فَمِنْ لَكَ ذَبِّينَ ثُمَّ وَالسَّيِّئَاتِ الْحَسَنَاتِ كَتَبَ اللهُ أَنْ قَالَ وَتَعَالَى
عَشْرَ عِنْدَهُ خَلَّوْا عَزَّ كَتَبَهَا اللهُ فَعَمَلُهَا بِهَا هُمْ وَأَنْ كَامِلَةً حَسَنَةً عِنْدَهُ اللهُ كَتَبَهَا
كَتَبَهَا يَعْمَلُهَا فَلَمْ بِسَيِّئَةٍ هُمْ وَأَنْ كَثِيرٌ فَاضْعَا إِلَى ضَعْفِ مِائَةِ سَبْعِ إِلَى حَسَنَاتٍ
وَاحِدَةٍ سَيِّئَةٍ اللهُ

"Dari Ibn Abbas ra. Berkata, menurut apa yang diriwayatkan oleh Rasulullah saw bahwasanya Allah swt, berfirman:" sesungguhnya Allah swt, mencatat semua kebaikan dan kejelekan seseorang, kemudian menjelaskan keduanya. Maka barang siapa hendak (merencanakan) sebuah perbuatan baik kemudian ia tidak jadi melaksanakannya, maka Allah swt telah mencatat suatu kebaikan baginya, dan apabila ia hendak (merencanakan) sebuah kebaikan dan berhasil melaksanakannya, maka Allah swt akan mencatat sepuluh sampai tujuh ratus kali lipat atau lebih pahala kebaikan baginya. Sedangkan apabila seseorang hendak (merencanakan) sebuah perbuatan jelek, kemudian ia tidak jadi melaksanakannya maka Allah swt akan mencatat satu kebaikan (berpahala) baginya, dan apabila ia tetap melaksanakannya, maka Allah swt akan mencatat satu (dosa) perbuatan jelek saja."

Hadist di atas menerangkan bahwa semua yang dilakukan dan diperbuat oleh manusia didunia akan dicatat oleh Allah swt, baik itu berupa perbuatan baik atau perbuatan jelek. Tidak ada satupun perbuatan yang luput dari pengetahuan-Nya yang kemudian oleh Allah dicatat sebagai bukti untuk menegakkan keadilan diakhirat kelak. Tidak hanya itu, semua perkara yang telah dirancang dan direncanakan oleh manusia

semuanya ikut tercover didalamnya sebagai bagian dari perbuatan manusia itu sendiri.

Arti penting manajemen strategi bagi perusahaan menurut Thomas Thamara dalam Sukristono (1992:29) adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan dapat mengatasi persaingan secara efisien dalam arti dapat memperoleh keunggulan pada beberapa faktor strategi terhadap persaingan terutama dalam bisnis.
- b. Perusahaan dapat meningkatkan daya tahan perkembangan dalam jangka panjang.

Manajemen dalam sebuah organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai suatu proses (aktivitas) penentuan dan pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi dasar: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dalam penggunaan sumber daya organisasi. Karena itulah, aplikasi manajemen organisasi hakikatnya adalah juga amal perbuatan SDM organisasi yang bersangkutan.

Berkenaan dengan hal itu, Islam telah menggariskan bahwa hakikat amal perbuatan haruslah berorientasi bagi pencapaian ridha Allah SWT. Hal ini seperti dinyatakan oleh Imam Fudhail bin Iyad (105 – 187 H), salah seorang guru Imam Syafi'i dan perawi hadits yang tsiqah, QS. AL-Mulk:2-3

﴿الْغُفُورُ الْعَزِيزُ وَهُوَ عَمَلًا أَحْسَنُ أَيُّكُمْ لِيَبْلُوكُمْ وَالْحَيَاةَ الْمَوْتَ خَلَقَ الَّذِي
 فَارْجِعْ تَفْئُوتٍ مِنَ الرَّحْمَنِ خَلَقَ فِي تَرَى مَا طَبَاقًا سَمَوَاتٍ سَبْعَ خَلَقَ الَّذِي
 ﴿فُطُورٍ مِنْ تَرَى هَلْ الْبَصَرَ﴾

Artinya:

“ Yang menjadikan mati dan hidup, untuk menguji kamu, siapa diantara kamu yang lebih baik amalnya. Dan dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun. Yang telah menciptakan tujuh langit berlapis-lapis. Kamu sekali-kali tidak melihat ciptaan Tuhan Yang Maha Pemurah sesuatu yang tidak seimbang. Maka lihatlah berulang-ulang, adakah kamu lihat, sesuatu yang tidak serasi”. (QS. Al-Mulk: 2-3)

Dalam menjelaskan tafsir QS. Al-Mulk: 2-3 mensyaratkan dipenuhinya dua syarat sekaligus, yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan hukum syariat Islam. Bila perbuatan manusia memenuhi dua syarat itu sekaligus, maka amal itu tergolong ahsan (ahsanul amal), yakni amal terbaik di sisi Allah SWT. Dengan demikian, keberadaan manajemen organisasi dipandang pula sebagai suatu sarana untuk memudahkan implementasi Islam dalam kegiatan organisasi tersebut. Implementasi nilai-nilai Islam berwujud pada difungsikannya Islam sebagai kaidah berpikir dan kaidah amal dalam seluruh kegiatan organisasi. Nilai-nilai Islam inilah sesungguhnya nilai utama organisasi yang menjadi payung strategis hingga taktis seluruh aktivitas organisasi.

Sebagai kaidah berpikir, aqidah dan syariah difungsikan sebagai asas atau landasan pola pikir dalam beraktivitas. Sedangkan sebagai kaidah

amal, syariah difungsikan sebagai tolok ukur kegiatan. Tolok ukur syariah digunakan untuk membedakan aktivitas yang halal atau haram. Hanya kegiatan yang halal saja yang dilakukan oleh seorang muslim, sementara yang haram akan ditinggalkan semata-mata untuk menggapai keridloan Allah SWT. Beranjak dari paparan di atas, maka dalam perspektif Islami, manajemen strategis dapat didefinisikan ulang menjadi rangkaian proses aktivitas manajemen Islami yang mencakup tahapan formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan strategis organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuannya di masa datang. (<http://www.darul-ihya.com/?pilih=lihat&id=42>)

Sebagai sebuah proses Islami, maka manajemen strategi bagi suatu organisasi akan memiliki sembilan karakter khas yang membedakannya dengan manajemen strategis konvensional (non Islami). Kesembilannya adalah karakter yang ditinjau dari aspek-aspek:

- a. asas
- b. motivasi
- c. orientasi
- d. strategi induk
- e. strategi fungsional operasi
- f. strategi fungsional keuangan
- g. strategi fungsional pemasaran
- h. strategi fungsional SDM

i. sumberdaya

Dalam Tabel 2.2 akan disajikan karakteristik manajemen strategi Islam dan Konvensional (Yusanto & Widjajakusuma, 2003)

Tabel 2.2
Karakteristik Manajemen Strategi Islam dan Konvensional

ISLAM	KARAKTER	KONVENSIONAL
Aqidah Islam (nilai-nilai transendental)	Asas	Sekularisme (nilai-nilai material)
Dunia Akhirat	Motivasi	Dunia
Profit dan benefit (non materi/qimah), pertumbuhan, keberlangsungan, dan keberkahan	Orientasi	Profit, pertumbuhan, dan keberlangsungan
Visi dan misi organisasi terkait erat dengan misi penciptaan manusia di dunia	Strategi Induk	Visi dan misi organisasi ditetapkan berdasarkan kepentingan material belaka
Jaminan halal bagi setiap masukan, proses dan keluaran, mengedepankan produktivitas dalam koridor syari'ah	Strategi Fungsional Operasi	Tidak ada jaminan hala bagi setiap masukan, proses, dan keluaran, mengedepankan produktivitas dalam koridor manfaat
Jaminan halal bagi setiap masukan, proses dan keluaran keuangan	Strategi Fungsional Keuangan	Tidak ada jaminan halal bagi setiap masukan, proses, dan keluaran keuangan
Pemasaran dalam koridor jaminan halal	Strategi Fungsional Pemasaran	Pemasaran menghalalkan cara
SDM profesional dan berkepribadian Islam	Strategi Fungsional SDM	SDM professional, yang bertanggung jawab pada diri sendiri dan majikan
Halal	Sumber Daya	Halal dan haram

Sumber: (Yusanto & Wijayakusuma, 2003)

2. Proses Manajemen Strategi

Untuk menuju pencapaian suatu strategi yang tepat perlu adanya suatu proses secara bertahap. Proses manajemen strategi dibagi dalam 5 tahap, seperti yang dikemukakan oleh Jauch dan Glueck (1998:7) yaitu:

- a. Menentukan misi, tujuan dan nilai-nilai para penentu kebutuhan utama perusahaan
- b. Menganalisa lingkungan perusahaan yang berupa lingkungan eksternal untuk mendiagnosis peluang dan ancaman yang selanjutnya menganalisa dan mendiagnosis kekuatan dan kelemahan faktor-faktor internal perusahaan
- c. Menentukan pilihan strategi setelah mempertimbangkan berbagai variasi alternatif strategi
- d. Implementasi strategi
- e. Evaluasi dan kontrol strategi perusahaan

Tujuan dari proses ini adalah formulasi dan implementasi strategi yang bekerja kearah pencapaian misi jangka panjang dan sasaran jangka pendek perusahaan. Hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa misi perusahaan dapat diwujudkan melalui penilaian terhadap kemampuan intern perusahaan serta lingkungan eksternalnya.

- a. Penetapan Misi dan Tujuan

- 1) Misi

Pengertian misi adalah menguraikan bidang produk, pasar serta teknologi yang ditekankan perusahaan, dan misi yang dilakukan sedemikian sehingga mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan strategi perusahaan. (John, 1997:55)

Pengertian misi sebagai mata rantai antara melaksanakan beberapa fungsi sosial dan tujuan yang lebih khas dari organisasi itu. (Jauch, 1998:58)

Misi adalah penjabaran tertulis mengenai visi agar mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan. (Umar, 2002:23)

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan mengenai misi adalah cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri mewakili seluruh anggota perusahaan yang tercantum dalam konsep visi.

2) Tujuan

Penetapan tujuan merupakan proses bagaimana perusahaan mampu bertahan dalam menghadapi lingkungan dan selanjutnya adalah meningkatkan serta mencari peluang bagi investasi tambahan yang menguntungkan perusahaan. Penetapan tujuan berguna untuk mengarahkan dan memberikan panduan bagi perusahaan untuk melangkah lebih baik sehingga keputusan dalam penetapan tujuan harus bersifat terukur.

Secara umum tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan seperti pada (John,1997:60) adalah:

- a) Kelangsungan hidup
- b) Pertumbuhan
- c) Profitabilitas

Alasan tujuan sangat penting dalam Manajemen Strategi diungkapkan oleh (Jauch ,1998:66) yaitu:

- a) Tujuan membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya
 - b) Membantu mengkoordinasi keputusan dan mengambil keputusan
 - c) Menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi
 - d) Merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi.
- b. Analisis Lingkungan Perusahaan

(Jauch, 1998:88) dalam menjelaskan proses analisis dan diagnosis lingkungan pertama-tama perencana strategi secara sadar meneliti hubungan antara strategi perusahaan dan tanggapan mereka terhadap lingkungan. Dalam tabel 2.3 akan dijelaskan Proses analisis lingkungan adalah:

Tabel 2.3
Proses Analisis Lingkungan

Lingkungan Perusahaan	Perencana strategi menganalisis dan mendiagnosa kesenjangan
Umum (bab 3) Sosioekonomis Tekhnologi Pemerintah	Analisis : 1) Mengidentifikasi strategi yang sedang berjalan digunakan perusahaan dihubungkan dengan lingkungan. Apa asumsi atau ramalan mengenai lingkungan yang mendasari strategi yang sedang berjalan?
Industri (bab 4) Pelanggan Pemasok	2) Meramalkan lingkungan mendukung apakah asumsi atau ramalan sama dengan lingkungan pertama? Apakah kesenjangannya.

Persaingan Internasional (bab 4)	3) Menilai pentingnya kesenjangan antara lingkungan perusahaan sekarang dan yang akan datang. Apakah perlu perubahan strategi? Apakah perubahan strategi kelihatannya perlu dipertimbangkan? Apakah hal ini akan mengurangi kesenjangan tersebut?
----------------------------------	---

Sumber: (Jauch, 1998;87)

1) Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal mempunyai *uncontrollable*, atau berada di luar kendali yang sifatnya tidak dapat dijangkau oleh perusahaan. Agar sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan baik, maka keberadaan lingkungan eksternal harus diperhitungkan secermat mungkin.

Dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa lingkungan eksternal suatu perusahaan memiliki 3 komponen utama, yaitu lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan operasional. (John, 1997:94)

a) Lingkungan umum (*general environment*)

Lingkungan ini mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan di dalamnya, meliputi: segmen demografi, politik atau hukum, sosial budaya, teknologi serta ekonomi.

b) Lingkungan Industri (*industry Environment*)

Lingkungan industri adalah sekelompok aktor yang mempengaruhi langkah-langkah suatu perusahaan dalam

tahapan bersaing. Menurut (Porter, 1996:4) faktor-faktor tersebut antara lain: ancaman masuknya pendatang baru, kekuatan tawar-menawar dari pemasok, kekuatan tawar-menawar dari pembeli, ancaman produk pengganti (substitusi) dan persaingan dari perusahaan sejenis dari dalam industri tersebut.

c) Lingkungan Operasional (Pesaing)

Lingkungan operasional merupakan kumpulan beberapa pesaing yang terdiri dari satu atau beberapa perusahaan kuat yang memfokuskan setiap perusahaan menjadi pesaing langsung perusahaan tersebut. Lingkungan ini terdiri dari pesaing, kreditur, pelanggan, tenaga kerja dan pemasok.

2) Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor-faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dalam menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan. (Jauch, 1998:193)

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor internal yang dianalisa adalah:

a) Faktor pemasaran

Faktor pemasaran ini mencakup data mengenai bauran pemasaran (*marketing mix*) seperti: penjualan produk (barang atau jasa) antara lain jenis produk dan jumlahnya, penetapan harga, saluran distribusi, sarana dan jenis promosi serta pasar dan pemasarannya.

b) Faktor produksi dan operasi

Dalam kegiatan produksi dan operasi perusahaan, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah konsep dasar operasi dan kegiatan operasionalnya. Seperti dalam penghimpunan dana (*funding*) dan penyaluran dana (*landing*).

c) Faktor sumber daya insani

Mencakup jumlah karyawan, jam kerja, kompensasi dan fasilitas kesejahteraan, latar belakang pendidikan, iklim kerja (budaya kerja), dan pelatihan pengembangan karyawan.

d) Faktor keuangan dan akuntansi

Dalam hal ini mencakup kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendek dan jangka panjangnya. Kewajiban ini dapat diketahui dari neraca dan laporan laba rugi sehingga kita dapat mengetahui seberapa besar kemampuan modal yang dimiliki bank dalam

menghasilkan keuntungan untuk melakukan suatu strategi guna mengambil suatu kebijakan bisnis.

e) Faktor sistem informasi

Sistem informasi perusahaan bertujuan menerapkan dan mengembangkan perusahaan dalam hal penggunaan mekanisme teknologi, otomatisasi operasi, serta informasi yang digunakan dalam hal pengambilan keputusan strategis.

f) Faktor organisasi dan manajemen umum

Mencakup keberadaan struktur organisasi dan *job description*, iklim organisasi dengan kultur yang menjadi ciri khas perusahaan tersebut.

3. Alternatif Strategi

Setelah melakukan kegiatan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal kegiatan selanjutnya adalah mengidentifikasi alternatif strategi yang memungkinkan untuk dipilih dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Sesuai dengan (John, 1997) terdapat 14 alternatif strategi umum (*Ground strategy*) yang telah kita ketahui selama ini, yaitu:

1) Pertumbuhan Terkonsentrasi

Strategi ini mengarahkan sumber dayanya untuk mencapai pertumbuhan yang menguntungkan hanya pada segmen tertentu dan teknologi yang tertentu pula. Strategi ini digunakan pada

kondisi-kondisi seperti: kondisi yang membuat industri perusahaan resisten terhadap kemajuan teknologi, biasanya terjadi pada tahap pertumbuhan akhir atau kejenuhan dari siklus hidup produk, bila pasar sasaran perusahaan belum jenuh oleh produk-produknya.

2) Strategi pengembangan pasar

Strategi ini dilakukan dengan mengembangkan pasar baru untuk produk yang telah ada berupa memasarkan produk lama, seringkali dengan sedikit memodifikasi produk kepada pelanggan di wilayah-wilayah pasar terkait dengan menambah saluran distribusi atau dengan mengubah isi iklan atas promosi. Perusahaan menggunakan strategi pengembangan pasar ketika perusahaan ini usaha penjualan produknya kurang meningkat dan berupaya menambah penyalur jenis baru untuk melengkapi upaya penjualannya. Pilihan spesifik strategi ini untuk membuka pasar geografis baru atau memikat pasar lain.

3) Strategi pengembangan produk

Dalam strategi ini ketika pelanggan merasa jenuh terhadap produk yang ada, maka perusahaan berusaha menciptakan produk baru yang potensial untuk pasar yang telah ada. Pilihan spesifik strategi ini adalah dengan mengembangkan atribut produk baru, mengembangkan beragam tingkat mutu atau model dan aturan lain

yang dapat menarik pelanggan yang ada dengan puas agar membeli produk baru.

4) Strategi Inovasi

Dalam suatu industri, melakukan inovasi produk merupakan upaya untuk menghindari resiko besar. Baik pasar konsumen maupun industri makin mengharapkan adanya perubahan dan penyempurnaan produk secara berkala. Akibatnya, beberapa perusahaan merasa perlu memilih inovasi sebagai strategi umum mereka. Strategi ini dilakukan dengan mengadakan perubahan-perubahan penyempurnaan produk baru. Pemikiran mendasar strategi inovasi adalah menciptakan suatu daur hidup baru sebagai akibat pengalaman positif mereka dengan produk perusahaan sebelumnya. Strategi ini digunakan oleh perusahaan ketika akan melakukan ekspansi.

5) Strategi Integrasi Horizontal

Apabila strategi jangka panjang suatu perusahaan didasarkan pada pertumbuhan melalui akuisisi atau penggabungan terhadap perusahaan yang bersaing dalam bidang sejenis. Tujuan strategi ini untuk meniadakan pesaing dan memberikan peluang bagi perusahaan mengakuisisi akses ke pasar baru.

6) Strategi Integrasi Vertikal

Strategi ini dilakukan apabila strategi umum perusahaan mengakuisisi perusahaan pemasok, baik pemasok bahan baku maupun perusahaan yang membeli output perusahaan yang mengakuisisi tersebut. Alasan utama integrasi vertikal adalah keinginan untuk meningkatkan kepastian mutu produk yang digunakan sebagai masukan perusahaan.

7) Diversifikasi Konsentrik

Strategi untuk berakuisisi dengan perusahaan yang memiliki bisnis terkait baik dari segi teknologi, pasar ataupun produk. Dengan strategi ini bisnis baru yang dipilih mempunyai kesesuaian yang tinggi dengan bisnis lama perusahaan. Strategi ini berhasil bila laba perusahaan yang bergabung meningkatkan kekuatan, peluang dan mengurangi kelemahan serta resiko.

8) Diversifikasi Konglomerat

Strategi untuk berakuisisi dengan perusahaan yang memiliki peluang investasi yang paling menarik. Strategi ini dilakukan oleh perusahaan ketika menginginkan pola laba usaha yang lebih baik melalui perusahaan yang diakuisisi dan untuk mencapai sinergi keuangan dan keseimbangan portofolio, seperti: bisnis yang membutuhkan kas tinggi atau peluang rendah dengan bisnis yang membutuhkan dana kas rendah atau peluang tinggi.

9) Berbenah diri

Strategi ini dilakukan ketika perusahaan mengalami penurunan laba, perusahaan akan dapat bertahan apabila mampu memulihkan diri dengan melakukan upaya pembenahan diri secara terkoordinasi. Strategi ini digunakan pada saat resesi ekonomi, inferensi produksi, serta adanya terobosan inovatif oleh pesaing dan pada saat terjadi kelesuhan secara bertahap selama bertahun-tahun atau penurunan tajam selama beberapa bulan.

10) Divestasi

Yaitu strategi penjualan suatu perusahaan atau komponen utama perusahaan. Strategi ini seringkali digunakan antara lain: ketika ada ketidakcocokan parsial antara perusahaan yang diakuisisi dengan perusahaan induk, adanya kebutuhan dana korporasi, tindakan *antitrust* pemerintah.

11) Likuidasi

Strategi menjual sebagian atau seluruh asset fisik yang bukan sebagai asset usaha. Strategi ini untuk menghindari kebangkrutan dan untuk mengembangkan sistem yang terencana secara teratur yang akan menghasilkan dana tunai sebesar mungkin ketika perusahaan melepaskan bagian pasarnya.

12) Usaha Patungan

Strategi ini diperlukan ketika perusahaan tidak memiliki suatu komponen yang diperlukan untuk sukses dalam lingkungan persaingan. Strategi ini bertujuan untuk meluaskan hubungan pemasok konsumen dan memberikan manfaat bagi kedua mitra, yakni meningkatkan ketrampilan, kesempatan kerja, memperoleh laba, dan lain-lain.

13) Aliansi strategis

Strategi ini hampir sama dengan usaha patungan tetapi perusahaan yang terlibat tidak saling memiliki saham di perusahaan mitranya. Strategi ini digunakan ketika memasuki pasar baru dengan produk standar yang dapat mengambil manfaat dari ekonomi pasar.

14) Konsorsium

Merupakan hubungan antar perusahaan raksasa yang saling terkait dalam suatu industri tertentu. Strategi ini digunakan ketika perusahaan berupaya melibatkan beberapa perusahaan pesaing untuk membentuk perusahaan besar dan dikoordinasi melalui beberapa bursa saham yang saling berkaitan untuk meningkatkan daya saing dan meminimalkan resiko persaingan.

Dari keempat belas strategi tersebut peneliti memilih strategi pengembangan produk sebagai alternatif strategi, yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kebutuhan dan kepuasan

konsumen. Ada 2 syarat utama dalam mengembangkan produk baru, antara lain: berasal dari pelanggan, berasal dari tiap organisasi lain yang berupaya memperoleh keuntungan dari pelanggan dengan produk yang mereka hasilkan.

Untuk meraih sukses dalam mengembangkan produk ada tiga unsur inti yang harus diperhatikan, yaitu: memusatkan perhatian kepada pelanggan, memasarkannya secepat mungkin, pengiriman barang dilakukan dengan cepat dan dengan cara yang istimewa.

Keputusan pemilihan strategi dibuat dengan mempertimbangkan empat faktor pemilihan manajemen:

- 1) Persepsi manajemen tentang ketergantungan internal makin besar, ketergantungan perusahaan terhadap pihak eksternal makin kecil ragam dan fleksibilitasnya dalam pemilihan strategi.

- 2) Sikap manajemen terhadap resiko

Jika manajemen menyukai resiko, kisaran pemilihan strategis bertambah luas dan strategi resiko tinggi dapat diterima dan disukai begitu pula sebaliknya.

- 3) Kesadaran manajemen tentang strategi perusahaan di masa lalu sering kali dalam penerapan strategi menghabiskan banyak waktu, sumber daya dan perhatian sehingga secara logis mereka akan lebih nyaman dengan pilihan serupa yaitu dengan perubahan sedikit.

4) Hubungan kekuasaan

Pengguna kekuasaan untuk mengutamakan kepentingan kelompok merupakan hal yang lazim dalam kehidupan berorganisasi. Terkadang keputusan-keputusan strategi dalam organisasi bisnis merupakan suatu prosedur maksimalisasi analisis.

4. Implementasi Strategi

Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih tepat dan jelas bagaimana sesungguhnya pihak strategi yang telah diambil direalisasi pada periode waktu yang telah ditetapkan. Strategi yang baik untuk menghubungkan perumusan dengan pelaksanaan. Implementasi strategi bisnis sendiri sudah ada sejak zaman Rasulullah karena hal itu merupakan keniscayaan bagi para pebisnis untuk menerapkan prinsip-prinsip dan strategi-strategi, tetapi tetap diperlukan kesungguhan, kedisiplinan, dan keyakinan untuk terus mengaplikasikannya karena pasti akan banyak godaan dan tantangan. Dalam Surah Al-Maidah:105

اللَّهُ إِلَيَّ أَهْتَدِيتُمْ إِذَا ضَلَّ مَنْ يَضُرُّكُمْ لَا أَنْفُسَكُمْ عَلَيْكُمْ ءَامِنُوا الَّذِينَ يَتَّبِعُهَا
تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ بِمَا فَيُنَبِّئُكُمْ جَمِيعًا مَرَجِعُكُمْ ﴿١٠٥﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman jagalah dirimu: tiadalah orang yang sesat itu akan memberi mudharat kepadamu apabila kamu telah mendapatkan petunjuk. Hanya kepada Allah kamu kembali semuanya. Maka dia akan menerangkan kepadamu apa yang telah kamu kerjakan." (Al-Ma'idah:105)

5. Evaluasi Strategi

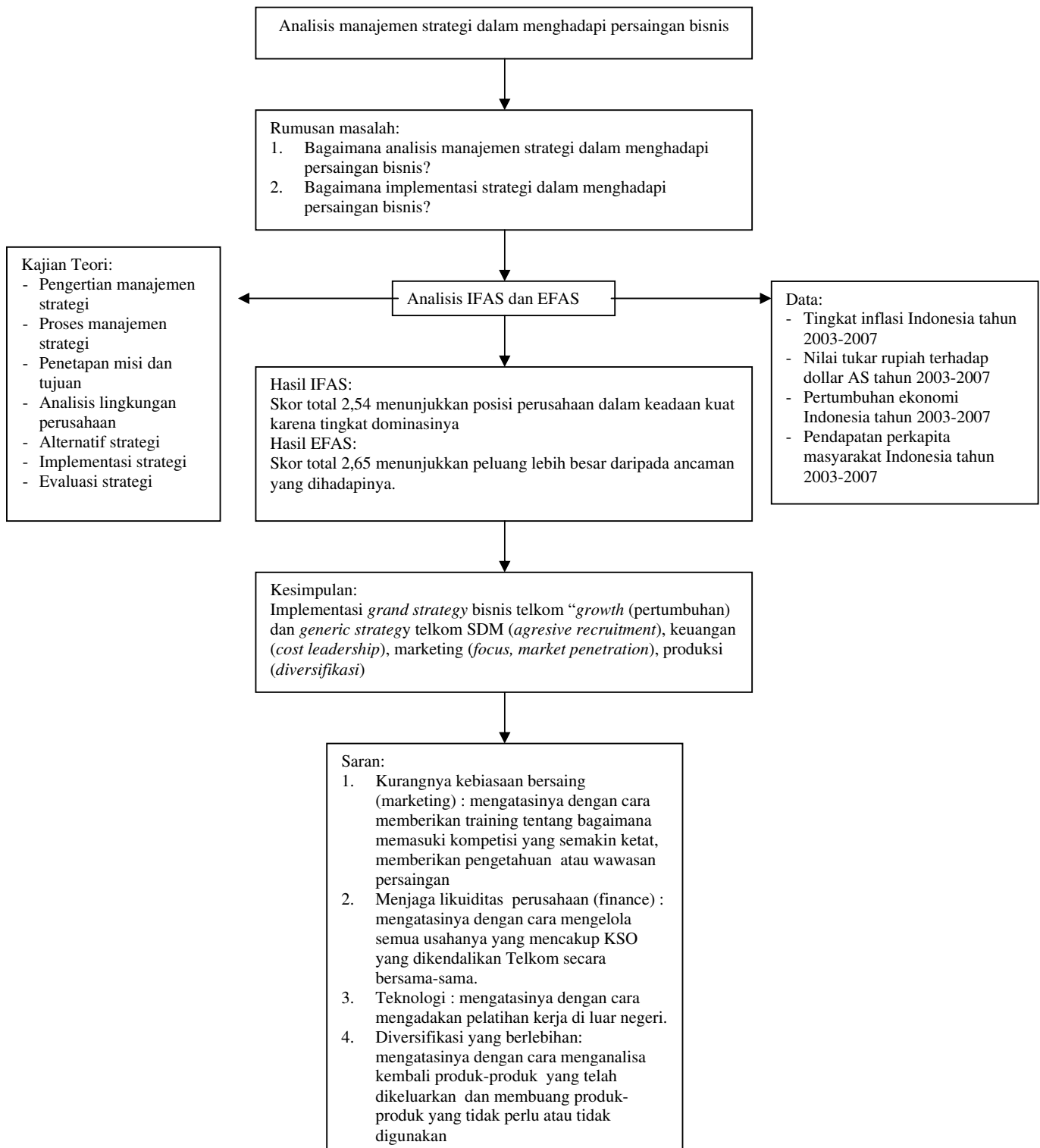
Tujuan akhir dari manajemen adalah evaluasi strategi. Hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana hasil dan daya guna tahap-tahap yang telah dilakukan di dalam proses manajemen strategi sebagai umpan baliknya.

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen strategis dimana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan. (Jauch, 1998: 405)

Dalam proses evaluasi strategi peneliti membandingkan hasil untuk pelaksanaan strategi dengan tingkat pencapaian tujuan yang diinginkan.

6. Kerangka Berfikir

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Metode merupakan cara yang dipakai untuk mencapai tujuan, sedangkan penelitian merupakan penyelidikan dari suatu bidang ilmu pengetahuan yang dijalankan untuk memperoleh fakta-fakta secara sistematis. Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemecahan masalah atau mendapatkan jawaban-jawaban atas perumusan masalah. Metode penelitian digunakan sebagai pemandu peneliti dalam melakukan penelitian sehingga diperoleh jawaban yang sesuai dengan permasalahan.

A. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang terdaftar di pojok Bursa Efek Indonesia Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Malang.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif pada studi kasus. Menurut (Krik ,1986:9) dalam (Moleong, 1990:3) penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Studi kasus merupakan penelitian yang rinci mengenai suatu objek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya. Selanjutnya peneliti berusaha menemukan hubungan antara faktor-faktor tersebut satu dengan yang lain. (Umar, 2005:23) sifat khusus dari studi kasus adalah pendekatan yang bertujuan untuk mempertahankan keutuhan (*wholeness*) dari objek penelitian, dalam arti objek dipelajari sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi.

C. Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Data Sekunder.

Data sekunder dalam penelitian ini berupa laporan keuangan, faktor kondisi internal dan eksternal perusahaan, misalnya kondisi ekonomi, sosial, teknologi yang berpengaruh terhadap kinerja PT. Telekomunikasi.

Data-data tersebut meliputi :

a. Kondisi Ekonomi

Data kondisi ekonomi terdiri dari kurs rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat, Tingkat Inflasi, Pendapatan Perkapita Masyarakat Indonesia.

b. Sosial

c. Teknologi,

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah dengan menggunakan metode dokumentasi yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari, mencatat, mengklasifikasikan dan menggunakan data sekunder yang berupa data-data dari dokumen-dokumen yang sudah ada berupa laporan keuangan, kondisi ekonomi, sosial, teknologi. Dalam hal ini dokumen diambil dari pojok BEI FE-UMM.

E. Model Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yakni menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. (Umar, 2005:22)

F. Teknik Analisis Data

Metode analisis data digunakan untuk mengolah dan menganalisis data-data penelitian untuk mendapatkan hasil yang benar-benar *valid reliabel* dan dapat dipertanggung jawabkan. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Analisis IFAS (*Internal Factory Analysis Summary*)

Analisis IFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan, melalui pendekatan fungsional sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kekuatan dan kelemahan di daerah-daerah fungsional perusahaan, dan juga untuk memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan di antara daerah-daerah tersebut.

IFAS matrix (Rangkuti, 2001:24) dikembangkan dalam lima tahap, yaitu:

- a. Buatlah daftar *critical success factor* seperti yang telah diidentifikasi pada *internal audit process* sekitar 10-20 faktor internal, termasuk faktor kekuatan rasio dan angka komparatif.
- b. Beri bobot nilai pada masing-masing faktor mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) bagi masing-masing faktor. Nilai bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk menjadi sukses dalam industri perusahaannya. Faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk memiliki peran yang paling besar pada prestasi organisasi diberikan nilai tertinggi, demikian pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus 1
- c. Beri *rating* (nilai) antara 1-4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut mempunyai kelemahan yang besar (*rating* 1), kelemahan yang kecil (*rating* 2), kekuatan yang kecil (*rating* 3), kekuatan yang besar (*rating* 4). Jadi sebenarnya

rating mengacu kepada perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan itu berada.

- d. Kolom bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan skornya.
- e. Jumlah total skor masing-masing variabel, nilainya merupakan nilai bagi organisasi dari sisi IFAS matrix.

2. Analisis EFAS (*Eksternal Factory Analysis Summary*)

Alat untuk mengumpulkan data dan menganalisis berbagai hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial budaya, demografi lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, informasi tentang persaingan di pasar industri dimana perusahaan itu berada. Sebelumnya perlu diketahui disini bahwa penentuan *scoring* dan *critical success factor* angkanya bebas, yang dipentingkan disini bahwa skor tersebut menunjukkan besarnya pengaruh (dampak) dari masing-masing faktor tersebut terhadap perusahaan yang bersangkutan. Ada lima tahap pengembangan EFAS matrix (Rangkuti, 2001:22), yaitu :

- a. Membuat *critical success factor* yang diidentifikasi dalam *eksternal audit process* yang mencakup perihai peluang dan ancaman. *Critical success factor* tersebut dibuat secara spesifik dengan menggunakan teknik statistik seperti prosentase, rasio dan perbandingan jika memungkinkan.

- b. Menentukan bobot *critical success factor* dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan mencerminkan persepsi tentang pentingnya suatu faktor tertentu dibandingkan dengan faktor yang lain.
- c. Setiap *critical success factor* diberi *rating* antara 1-4 dimana ketentuannya :
 - 1) berarti di bawah rata-rata
 - 2) berarti rata-rata
 - 3) berarti di atas rata-rata
 - 4) berarti respon-respon yang sangat bagus

Rating-rating berdasar pada efektifitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya tergantung pada kondisi perusahaan yang bersangkutan.
- d. Kalikan antara bobot dan nilai *rating*nya untuk mendapat skor untuk semua *critical success factor*.
- e. Jumlahkan skor untuk mendapatkan nilai skor total untuk perusahaan sudah tentu bahwa dalam EFAS matrix kemungkinan nilai terbesar adalah 4,0 dan nilai terendah adalah 1,0. Total skor 4,0 berarti bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total skor sebesar 1,0 berarti strategi-strategi

perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data Hasil Penelitian

1. Profil Perusahaan

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan Telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Saat ini, Telkom sebagai perusahaan Telekomunikasi terbesar di Indonesia, dengan jumlah pelanggan telepon mencapai 63,0 juta terdiri dari 8,7 juta pelanggan telepon tidak bergerak kabel, 6,4 pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel, dan 47,9 juta pelanggan telepon seluler.

Telkom merupakan salah satu BUMN yang sahamnya saat ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia 51,19% dan oleh publik sebesar 48,81%. Sebagian besar kepemilikan saham publik 45,58% dimiliki oleh investor asing, dan sisanya 3,23% oleh investor dalam negeri. Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di sembilan anak perusahaan, termasuk PT. Telekomunikasi seluler (Telkomsel).

Presiden Direktur PT. Telkom saat ini adalah Rinaldi Firmansyah yang menggantikan Arwin Rasyid pada tanggal 28 Februari 2007.

Pada tahun 1882, didirikan sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf. Layanan komunikasi kemudian

dikonsolidasikan oleh Pemerintah Hindia Belanda ke dalam jawatan Post Telegraaf Telefoon (PTT). Pada tahun 1961, status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara dan Pos Telekomunikasi (PN Postel). Kemudian pada tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi).

Pada tahun 1974, PN Telekomunikasi diubah namanya menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa Telekomunikasi Nasional maupun Internasional. Pada tahun 1980 seluruh saham PT. Indonesia Satellite Corporation Tbk. (Indosat) diambil oleh Perusahaan Pemerintah RI menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk menyelenggarakan jasa Telekomunikasi Internasional terpisah dari Perumtel. Pada tahun 1989, ditetapkan Undang-Undang nomor 3 tahun 1989 tentang Telekomunikasi, yang juga mengatur peran swasta dalam penyelenggaraan Telekomunikasi. Pada tahun 1991 Perumtel berubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan peraturan Pemerintah nomor 25 tahun 1991.

Pada tanggal 14 November 1995 dilakukan penawaran umum perdana saham Telkom. Sejauh itu saham Telkom tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek (sekarang Bursa Efek Indonesia atau Indonesia *Stock Exchange*), Bursa Efek New York (NYSE) dan Bursa

Saham London (LSE). Saham Telkom juga diperdagangkan tanpa pencatatan di Bursa Saham Tokyo.

Tahun 1999 ditetapkan Undang-undang nomor 36 tahun 1999 tentang penghapusan monopoli penyelenggaraan Telekomunikasi. Memasuki abad ke-21, Pemerintah Indonesia melakukan diregulasi di sektor Telekomunikasi dengan membuka kompetisi pasar bebas. Dengan demikian, Telkom tidak lagi memonopoli Telekomunikasi Indonesia.

Pada tahun 2001 Telkom membeli 35 % saham Telkomsel dari PT. Indosat sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa Telekomunikasi di Indonesia yang ditandai dengan penghapusan kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara Telkom dan Indosat. Oleh sebab itu, sejak bulan Agustus 2002 terjadi *duopoly* penyelenggaraan Telekomunikasi lokal, dan sampai saat ini diikuti oleh beberapa operator Telekomunikasi seluler pendatang baru di Indonesia.

2. Visi Misi Perusahaan

a. Visi Telkom

"To Become a Leading Infocom Player in the Region", menunjukkan suatu tekad bahwa Telkom untuk menjadi penyelenggara jasa informasi dan komunikasi yang handal di level regional.

b. Misi Telkom

- 1) Memberikan layanan *"On Stop Infocom"* dengan kualitas yang prima dan harga kompetitif, mengelola usaha dengan *cara* yang terbaik

dengan mengoptimalkan SDM yang unggul, dengan teknologi yang kompetitif dan dengan *Business parter* yang tinggi.

2) Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia

3. Arti Logo Telkom

- a. **Bentuk bulatan dari logo** melambangkan : keutuhan wawasan nusantara ; ruang gerak Telkom secara Nasional dan Internasional.
- b. **Telkom yang** mantap, modern, luwes, dan sederhana.
- c. **Warna biru tua dan biru muda bergradasi** melambangkan teknologi komunikasi yang tinggi atau canggih yang terus berkembang dalam suasana masa depan yang gemilang.
- d. **Garis-garis tebal dan tipis yang mengesankan gerak pertemuan yang beraturan** menggambarkan sifat komunikasi dan kerjasama yang selaras secara berkesinambungan dan dinamis.
- e. **Tulisan Indonesia dengan huruf Future Bold Italic**, menggambarkan kedudukan perusahaan ; Telkom sebagai pandu bendera Telekomunikasi Indonesia (*Indonesian Telecommunication Flag Carrier*).

4. Arti Kredo

- a. Kami selalu fokus kepada pelayanan
- b. Kami selalu memberikan pelayanan yang prima dan mutu produk yang tinggi serta harga yang kompetitif
- c. Kami selalu melaksanakan segala sesuatu melalui cara-cara yang terbaik (*Best Practices*)

- d. Kami selalu menghargai karyawan yang proaktif dan inovatif, dalam peningkatan produktivitas dan kontribusi kerja

5. Arti Maskot Telkom

Maskot Be Bee

- a. Antena lebah sensitif terhadap segala keadaan dan perubahan
- b. Mahkota kemenangan
- c. Mata yang tajam dan cerdas
- d. Sayap lincah dan praktis
- e. Tangan kuning memberikan karya yang terbaik

6. Filosofi Di Balik Sifat Dan Perilaku Be Bee

Lebah tergolong makhluk sosial yang senang bekerja sama, pekerja keras mempunyai sistem berupa pembagian peran operasional dan fungsional menghasilkan yang terbaik berupa madu yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Di habitatnya lebah mempunyai dengung sebagai tanda keberadaannya dan loyal terhadap kelompok berupa perlindungan terhadap koloninya, maka akan menyerang bersama bila diganggu. Lebah memiliki potensi diri yang baik berupa tubuh yang sehat, liat dan kuat sehingga bisa bergerak cepat, gesit dan efektif dalam menghadapi tantangan alam. Lebah berpandangan jauh ke depan dengan merancang bangun sarang yang kuat dan efisien, berproduksi, berkembang biak dan menyiapkan persediaan makanan bagi kelangsungan hidup bagi

koloninya. Lebah berwarna biru merupakan penggambaran insan Telkom Indonesia. Kami selalu berusaha menjadi yang terbaik.

7. Budaya Kerja PT. Telkom

The Telkom way 135, sebagai budaya korporasi

Telkom sebagai Perusahaan pasar yang tengah menghadapi perubahan-perubahan bisnis memerlukan budaya korporasi yang bisa menjadi :

- a. Sumber Identitas, bagi para insan Telkom di dalam menghadapi perubahan besar
- b. Merangsang inspirasi, untuk selalu memberikan yang terbaik kepada perusahaan
- c. Memberikan kekuatan untuk meraih keunggulan bersaing

The Telkom way 135 ditetapkan sebagai satu-satunya budaya korporasi di Telkom, dirumuskan dengan 1 (satu) asumsi dasar, 3 (tiga) nilai inti, 5 (lima) langkah perilaku sebagai berikut :

Asumsi Dasar : *Committed 2U*

Nilai-Nilai Inti : a. *Customer Value*
 b. *Excellent Services*
 c. *Competent People*

Perilaku : a. *Stretch Goals* (mencapai target yang lebih tinggi)
 b. *Simplify* (efisiensi dan efektifitas cara kerja)
 c. *Involve Everyone* (membangun kerjasama dan

sinergi)

d. *Quality Is My Job* (mengutamakan kualitas)

e. *Reward The Winner* (memberikan respek dan penghargaan)

8. Etika Perusahaan PT. Telkom

Dalam rangka mengimplementasikan kebijakan *Good Corporate Governance* (GCG), Telkom menetapkan kebijakan etika bisnis yang mengatur nilai, norma dan perilaku karyawan dan perusahaan dalam rangka membangun hubungan yang *fair* dan sehat dengan *stake holder*.

Berdasarkan KD. 05/PR 180/CTG-00/2005 tanggal 31 Januari 2005, etika bisnis Telkom terdiri dari :

a. Etika Kerja

Etika kerja adalah nilai atau norma yang digunakan seluruh karyawan dalam pelaksanaan kerja, terdiri dari :

1) Nilai-nilai Committed 2U

Nilai-nilai Committed 2U, antara lain:

- a) kejujuran,
- b) transparan,
- c) komitmen,
- d) kerjasama,
- e) disiplin,
- f) peduli,

g) tanggung jawab.

- 2) 5 (lima) Perilaku TTW 135
- 3) Tindakan dalam mendukung TTW 135

Tindakan yang mendukung budaya TTW 135, antara lain :
meningkatkan kapasitas individu, menjaga kredibilitas,
memelihara loyalitas dan menjauhi larangan, menjaga infrastruktur
perusahaan, menjaga lingkungan kerja

b. Etika Usaha

Etika Usaha adalah sistem nilai atau norma yang dianut oleh perusahaan sebagai acuan perusahaan, manajemen dan karyawannya untuk berhubungan dengan lingkungannya, baik internal maupun eksternal.

Kegiatan dalam melakukan etika usaha, sebagai berikut :

- 1) Hubungan yang *regulator*, yaitu tunduk pada hukum yang berlaku
- 2) Hubungan dengan *stake holder*, yaitu : menjaga hubungan dengan pelanggan, membangun sinergi dengan mitra, memaksimalkan profit ke pemegang saham, persaingan yang sehat dengan *competitor*, hubungan dengan karyawan
- 3) Menerapkan perilaku persaingan usaha yang sehat
- 4) Pemaparan

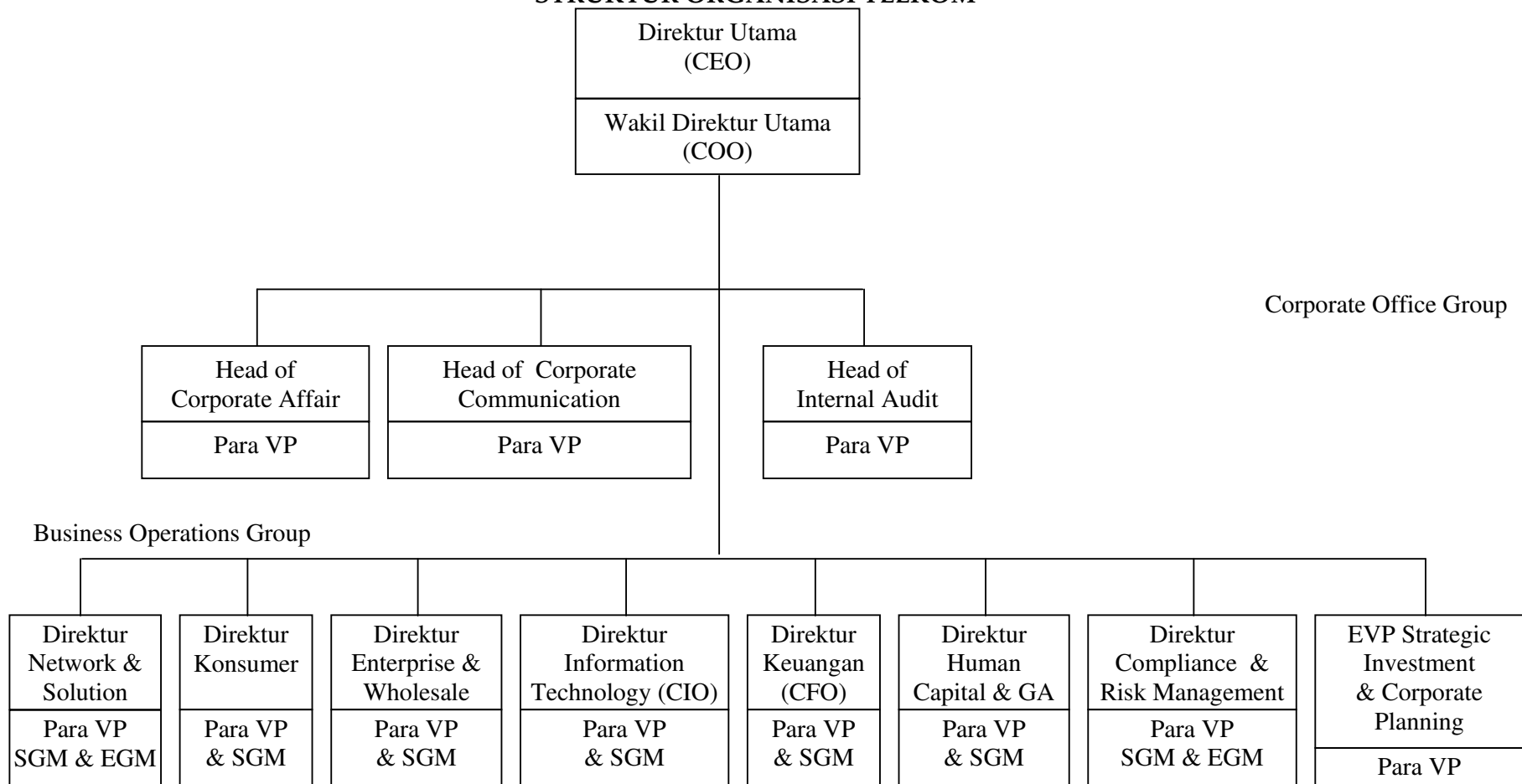
9. Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan

a. Struktur Organisasi

Untuk mewujudkan tujuan dan cita-cita bersama dibutuhkan suatu kebersamaan yang terhimpun dalam suatu wadah yang utuh yaitu organisasi. Melalui organisasi diharapkan dapat terbina suatu kerjasama yang baik, sehingga tercipta pembagian tugas yang jelas yang didukung dengan pendelegasian wewenang yang tegas.

Struktur organisasi merupakan kerangka kerja yang menunjukkan segenap tugas untuk mencapai tujuan organisasi, hubungan antar bagian, wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap anggota organisasi yang memikul setiap tugas dan pekerjaannya. Seperti yang terlihat pada gambar 4.2 sebagai berikut:

Gambar 4.2
STRUKTUR ORGANISASI TELKOM



Sumber: www.Telkom.co.id

Adapun uraian secara umum, tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing adalah sebagai berikut:

1) Direktur Utama (CEO)

Ruang Lingkup dan Tanggung Jawab: memimpin dan mengurus perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan, memelihara dan mengurus kekayaan perusahaan. Melakukan segala tindakan dan perbuatan baik mengenai pengurusan maupun yang mengenai pemilikan serta mengikat perusahaan dengan pihak lain, dan pihak lain dengan perusahaan.

2) Wakil Direktur Utama (COO)

3) *Head of Corporate Affair*

4) *Head of Corporate Communication*

Sebagai Corporate office function, di sana terdapat beberapa unit yang mempunyai level sama sebagai direktur, *strategic investment and corporate running unit*, yang fokus terhadap *corporate running function and strategic business planning, and corporate support units*, yang dikenal dengan *corporate communication, corporate affair and internal audit unit*.

5) *Head of Internal Audit*

Bertanggung jawab: mengawasi kegiatan unit internal audit dalam melakukan audit dan penilaian secara independen mengenai kehandalan dan efektivitas sistem dan mekanisme pengendalian

internal Telkom, serta mengawasi unit internal audit dalam membantu manajemen dalam mencapai target mereka masing-masing.

6) Direktur *Network and Solution*

Ruang Lingkup dan tanggung jawab: fokus dalam menjalankan penyelenggaraan operasional *operating Business*, sebagai unit bisnis dan fokus dalam menyelenggarakan pengelolaan infrastruktur dan jasa di Direktorat *Network & Solution*, sebagai unit bisnis dan mengkonsolidasikan unit-unit bisnis yaitu; *Divisi Long Distance*, *Divisi Multimedia*, *Divisi Fixed Wireless Network*, dan unit-unit *Support Service*, yaitu; Pusat Riset dan Pengembangan (*Research & development* atau *R&D Center*), Pusat Pelayanan Pemeliharaan dan Perbaikan Alat Produksi Perusahaan (*Maintenance Service Center* atau *MSC*), dan Pusat Pelaksana Pembangunan (*Telkom Construction Center* atau *TCC*).

7) Direktur *Konsumer*

Ruang Lingkup dan Tanggung Jawab: fokus dalam menyelenggarakan pengelolaan *Delivery Channel* dan *Customer* di Direktorat Konsumer; sebagai unit bisnis yang fokus pada penyelenggaraan pengelolaan fungsi *Delivery Channel* dan *Customer Segmen Retail Consumer*.

8) Direktur *Interprise and Wholesale*

Ruang Lingkup dan Tanggung Jawab: fokus dalam menyelenggarakan pengelolaan fungsi *Delivery Channel* dan *Customer* di

Direktorat *Interprise & Wholesale*; sebagai unit bisnis yang fokus pada penyelenggaraan pengelolaan fungsi *Delivery Channel* dan *Customer Segmen Corporate* dan *Wholesale*, dan mengkonsolidasikan unit-unit bisnis di Divisi *Enterprise Service* (ESC), dan Divisi Pelayanan Mitra Operator dan Interkoneksi (CISC).

9) Direktur *Information Technology* (CIO)

Ruang Lingkup dan Tanggung Jawab: fokus dalam pengelolaan pendayagunaan Teknologi Informasi Perusahaan dan pengelolaan fungsi *Supply Management* di Direktorat IT & *Supply*, mengendalikan *Information Center* dan *Supply Center*.

10) Direktur Keuangan (CFO)

Ruang lingkup dan Tanggung Jawab: fokus dalam menjalankan penyelenggaraan fungsional korporasi di lingkungan Direktorat Keuangan, menyelenggarakan fungsi keuangan secara terpusat yang mencakup penyelenggaraan operasional di seluruh unit bisnis yang dilaksanakan melalui unit *finance center*, serta mengendalikan efektifitas investasi pada anak perusahaan.

11) Direktur *Human Capital & GA*

Ruang lingkup dan Tanggung Jawab: fokus dalam menjalankan penyelenggaraan fungsional korporasi di lingkungan Direktorat SDM, menyelenggarakan fungsi SDM secara terpusat yang mencakup penyelenggaraan operasional SDM di seluruh unit bisnis yang

dilaksanakan melalui unit *Human Resource Center*. Juga bertanggung jawab dalam mengendalikan beberapa unit *Corporate Service, Support Service* dan *Enterprise Service* yaitu *Human Resource Center (HRCenter)*, *Training Center (TTC)*, Pusat Pelayanan Jasa Konsultan Manajemen (MCC), Pusat Pengelolaan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan (CDC), Dana Pensiun dan Yayasan-Yayasan.

12) Direktur *Compliance and Risk Management*

Ruang Lingkup dan Tanggung Jawab: fokus dalam pengelolaan kepatuhan, hukum dan pengelolaan risiko di Direktorat *Compliance & Risk Management*.

13) EVP *Strategic Investment and Corporate Planning*

Bertanggung Jawab: memberikan saran kepada Dewan Direksi dalam Perumusan rencana bisnis Telkom baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Paparan data diatas diambil dari www.laporan2007Telkom.com dan www.TelkomIndonesia.com

B. Pembahasan Data Hasil Penelitian

1. Lingkungan internal

a. Pemasaran

Menerapkan pemasaran berarti melakukan usaha-usaha untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh seorang individu, dan berusaha membuat suatu produk atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan-

kebutuhan tersebut serta melakukan usaha-usaha untuk meyakinkan individu tersebut bahwa produk atau jasa yang kita hasilkan sesuai dengan yang dibutuhkan. Merubah kebutuhan menjadi keinginan merupakan pekerjaan yang berat dimana disini terjadi *"battle of mind"*, dimana seorang pemasar harus jeli dan cermat untuk memberikan afeksi kepada seseorang.

Program komunikasi pemasaran Telkom mencakup penggunaan iklan cetak dan televisi, layanan untuk pelanggan dan personil distribusi, infrastruktur, dan kampanye promosi khusus untuk memperkuat merk dagang, meningkatkan profil dan mendidik masyarakat umum mengenai Telkom dan produk serta layanannya. Telkom terus mengembangkan program komunikasi pemasaran untuk mempromosikan seluruh bisnis utamanya, karena Telkom telah berupaya mengembangkan diri sebagai penyedia Telekomunikasi dengan layanan lengkap.

Guna mendukung tercapainya sasaran-sasaran perusahaan yang telah disepakati dalam *Corporate Strategic Scenario* periode 2000-2004, Telkom telah memformulasikan Kebijakan Strategi Pemasaran untuk fokus pada *Creating Superior Value for Telkom Customers* melalui Program Komunikasi Pemasaran Terpadu (KPT).

Terdapat 5 (lima) Kebijakan strategis di bidang Pemasaran yaitu :

- 1) 6 (enam) *objective Promo Plan*
- 2) 4 (empat) *Priority target audience*
- 3) Strategi Bauran Promosi PMVIS

- 4) Strategi *messaging* dan Positioning
- 5) Strategi *Branding* (*Brand Management*)
- 6) Internal Communication

Dalam penerapannya dilakukan pembagian area tugas yang dapat dilaksanakan di tingkat *corporate* dan yang dilakukan di Divisi atau Unit Bisnis. Pembagiannya adalah sebagai berikut : aktivitas yang bersifat *above the Line* dilakukan oleh *Corporate*, sedangkan aktivitas yang bersifat *below the line* dilakukan di Divisi atau Unit Bisnis.

1) Daerah Pemasaran

Wilayah atau Daerah Pemasaran Telkom antara lain:

- a) Divisi Regional I : Sumatera
- b) Divisi Regional II : DKI Jakarta
- c) Divisi Regional III : Jawa Barat dan Banten
- d) Divisi Regional IV : Jawa Tengah dan DIY
- e) Divisi Regional V : Jawa Timur
- f) Divisi Regional VI : Kalimantan
- g) Divisi Regional VII : Indonesia Timur

Cakupan GSM Telkomsel juga menyebar ke semua kota atau kabupaten di Indonesia. Pada tahun 2007 Telkom terus memperbaiki kualitas jaringan data dengan menambah kapasitas dan cakupan.

2) Harga

Telkom membagi tarif menjadi beberapa bagian, yaitu:

- a) Tarif sambungan telepon tidak bergerak kabel
- b) Tarif telepon tidak bergerak nirkabel, ada dua yaitu: prabayar dan pasca bayar
- c) SLI
- d) Seluler, ada dua, yaitu: prabayar dan pasca bayar
- e) Tarif Sirkuit Sewa
- f) Tarif VOIP
- g) Tarif Satelit
- h) Tarif Akses Pita Lebar
- i) Tarif Lainnya
- j) Tarif Interkoneksi

3) Saluran Distribusi

Telkom menjual dan mendistribusikan produk dan layanan utamanya, termasuk layanan telepon tidak bergerak nirkabel, tetapi tidak termasuk layanan telepon seluler, melalui sambungan distribusi utama sebagai berikut:

- a) *Walk-in Customer Service Point*. Pelanggan memiliki akses ke produk dan layanan tertentu dalam *Walk-in Customer Service Point* ini.
- b) *Tim Account Managemen*. Tim ini mempromosikan produk dan layanan Telkom dengan cara yang terpadu untuk pelanggan bisnis dan operator Telekomunikasi berlisensi lainnya.

- c) Warung Telekomunikasi umum atau Wartel. Pelanggan dapat mengakses layanan *Telekomunikasi* dasar, termasuk telepon lokal, SLJJ, dan Internasional, mengirim *faksimile*, mengakses internet dan membeli kartu telepon serta paket perdana dan *voucher* Telkom Flexi. Telkom memberikan potongan harga kepada wartel tersebut sebesar 30% dibandingkan dengan tarif telepon pelanggan. Wartel beroperasi secara non eksklusif dan juga dapat menyediakan produk dan layanan telepon lain.
- d) Dealer resmi dan gerai ritel. Tersebar di seluruh Indonesia dan terutama menjual kartu telepon *dan* langganan, paket perdana dan *Voucher* Telkom Flexi. Dealer resmi dan gerai ritel membayar untuk seluruh produk yang mereka terima dengan potongan harga, beroperasi secara non-eksklusif dan juga dapat menjual produk dan layanan operator lain.
- e) Situs web. Pelanggan dapat *memperoleh* informasi mengenai produk dan layanan utama dari Telkom mendapatkan akses ke produk multimedia.
- f) Telepon umum. Pelanggan dapat melakukan panggilan lokal telepon umum.

b. Keuangan

Berdasarkan pemikiran bahwasanya Segmen Bisnis atau *Corporate Customer* merupakan kontributor utama *revenue* Telkom serta pemikiran

Segmen Pelanggan tersebut menjadi incaran *competitor*, Manajemen Telkom menetapkan kebijakan *Account Management* sebagai alternatif solusinya.

Kebijakan pendukung lainnya yang sangat terkait erat dengan pengelolaan *Corporate Customer* adalah sebagai berikut :

- 1) Kebijakan Segmentasi Pelanggan Bisnis;
- 2) Kebijakan *Corporate Data Warehouse*;
- 3) Kebijakan Organisasi pada Level Bisnis Unit yang mengelola *Corporate Customer*;
- 4) Kebijakan Proyek Bisnis *Enterprise*
- 5) Kebijakan Pelanggan Zona 20;
- 6) Kebijakan Diferensiasi Layanan;
- 7) Kebijakan Pengembangan SDM *Account Manager*;

1) Sumber Dana

Modal merupakan bagian yang terpenting dalam suatu perusahaan, tanpa tersediannya modal yang cukup, maka perusahaan akan mengalami kesulitan untuk membiayai kegiatan dan usahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa modal dapat berarti sarana atau fasilitas untuk melaksanakan kegiatan dan usaha demi tercapainya tujuan dan cita-cita perusahaan. Modal yang diperoleh oleh PT. Telkom terdiri dari:

a) Modal sendiri

Berasal dari modal investasi yang ditanamkan oleh Pemerintah sebagai pemegang saham terbesar Telkom. Sumber utama pendanaan

dari Telkom terdiri dari: arus kas bersih dari kegiatan operasional, pembiayaan dari penerbitan obligasi dan lain-lain.

b) Modal Pinjaman

Berasal dari Pinjaman eksternal yang dilakukan lewat sejumlah opsi antara lain: pinjaman bank, *medium term notes* (MTN), dan emisi obligasi.

2) Penggunaan Dana

Perusahaan dalam penggunaan dananya digunakan untuk membiayai seluruh jalannya operasi perusahaan yang meliputi:

- a) Pembayaran gaji pegawai
- b) Pembiayaan yang lain, seperti: modal kerja, pembayaran deviden, pajak, belanja modal untuk jaringan yang telah ada maupun jaringan baru dan lain-lain.

c. Personalia

Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah karyawan, bahkan karyawan memberi kontribusi terbesar atau menjadi ujung tombak bagi keberhasilan perusahaan dibandingkan faktor lain: seperti modal.

1) Tenaga Kerja

Tenaga kerja PT. Telkom pada periode 2006/2007 sampai dengan 31 Desember 2007, karyawan Telkom yang berpendidikan SD sebesar 5.3 % dari jumlah karyawan, komposisi anak perusahaan berjumlah 32.465

karyawan, terdiri dari 25.361 pendidikan SLTP sebesar 8.3 % dan pendidikan setingkat SLTA dan 7.104 karyawan anak perusahaan masih tertinggi, yaitu 34 %, sedangkan pendidikan D-D3 sebesar 30.7 %, pendidikan S sebesar 8,3 % dan S2/S3 sebesar 3,3 %. Pendidikan secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan

	Telkom per 31 Desember 2007	Anak Perusahaan Telkom per 31 Desember 2007
Manajemen Senior	180	125
Manajemen Madya	2.437	495
Pengawas	9.841	753
Lainnya	12.903	5.733
Total	25.361	7.104

Sumber: www.Telkom-Indonesia.com

a) Hari dan jam kerja

Jam kerja yang berlaku pada PT. Telkom selama satu minggu 5 hari kerja dimulai pada hari senin sampai dengan hari jum'at, untuk hari sabtu, minggu, dan hari besar libur. Perincian jam kerja per hari Sembilan jam dan istirahat satu jam adalah seperti yang terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2
Tabel Pembagian Jam Kerja

Hari	Jam Kerja	Jam Istirahat
Senin- Kamis	07.30-16.30	12.00-13.00
Jumat	08.00-17.00	11.00-13.00

Sumber: Perusahaan PT.Telkom Kandatel Malang, 2006

b) Sistem penggajian dan pengupahan

Sistem penggajian yang digunakan oleh PT. Telkom ada 2 jenis, yaitu: gaji bulanan (gaji yang diberikan dalam jumlah yang telah ditentukan tiap akhir bulan) dan upah borongan (upah yang diberikan pada karyawan biasanya berdasarkan pada kualitas produk dan jumlah produk yang dihasilkan).

c) Jaminan sosial tenaga kerja

Adapun kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan adalah mendapatkan tunjangan dan bonus. Seperti: program pensiun, program pelayanan kesehatan pasca kerja, tunjangan medis untuk karyawan dan beberapa anggota keluarga inti mereka, tunjangan perumahan, tunjangan yang terkait dengan kinerja mereka, hari raya, cuti, pensiun dini, tunjangan kelahiran, tunjangan kesehatan, tunjangan kematian. Dalam kaitannya dengan jaminan sosial untuk kesejahteraan karyawan, Perusahaan Telkom juga telah membentuk serikat kerja yang disebut dengan SEKAR (Serikat Karyawan Telkom) atau SP (Serikat pekerja).

2. Lingkungan Eksternal

a. Lingkungan Jauh

Adalah sekumpulan kekuatan yang timbul dan berada di luar jangkauan serta biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan. Lingkungan ini terdiri dari:

1) Faktor Ekonomi

Aspek ekonomi memiliki peranan yang sangat signifikan dalam perkembangan suatu perusahaan. Dalam aspek ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tepat suatu perusahaan beroperasi. Ada beberapa indikator ekonomi yang dapat dianalisis, antara lain: Tingkat inflasi, suku bunga, ketersediaan modal, kurs mata uang rupiah terhadap mata uang asing terutama dollar Amerika (US\$) dan tingkat pertumbuhan ekonomi nasional.

a) Tingkat Inflasi

Adalah salah satu variabel ekonomi makro yang mempunyai pengaruh cukup penting baik secara makro maupun secara mikro. Inflasi mengakibatkan kenaikan harga-harga barang secara umum dalam suatu wilayah dan waktu tertentu.

Dalam kaitannya dengan Telkom dapat mempengaruhi terhadap kenaikan biaya produksi yang diakibatkan oleh kenaikan harga produksi yang diakibatkan oleh kenaikan harga bahan-bahan produksi.

Sebagai gambaran, berikut Tingkat inflasi di Indonesia selama tahun 2003 sampai tahun 2007, seperti yang terlihat pada Tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4.3
Tingkat Inflasi di Indonesia Tahun 2003-2007

Tahun	2003	2004	2005	2006	2007
Inflasi	5,1 %	6,4 %	17,1 %	6,6 %	8,0 %

Sumber: BI

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas pada tahun 2003 laju inflasi sebesar 5,1 %, pada tahun 2004 mengalami peningkatan sebesar 6,4 %, pada tahun 2005 juga meningkat cukup tajam yaitu sebesar 17,1 %, setelah itu mengalami penurunan sebesar 6,6 %, dan pada tahun 2007 meningkat sebesar 8,0 %.

Tingginya tingkat inflasi tersebut disebabkan karena beberapa hal, antara lain: disebabkan oleh jumlah uang yang beredar di Indonesia melebihi jumlah yang diminta masyarakat sehingga pada akhirnya nilai Rupiah menjadi terdepresiasi, yang akan berdampak pada kenaikan harga bahan baku dari pemasok yang akan berpengaruh pada kenaikan biaya produksi perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa naiknya inflasi merupakan ancaman bagi perkembangan industri di masa mendatang.

b) Kurs Rupiah Terhadap Dollar Amerika

Beberapa pakar ekonomi mengatakan untuk mengukur tingkat kuatnya pertumbuhan ekonomi suatu Negara dapat dilihat dari tingginya nilai tukar dari mata uangnya dan ada pula yang mengatakan bahwa meskipun tingkat pertumbuhan ekonomi selalu meningkat jika nilai tukar mata uang masih belum stabil, maka hal itu belum menunjukkan perbaikan ekonomi suatu Negara.

Sebagai gambaran akan disajikan Tabel 4.4 tentang nilai Tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat Tahun 2003-2007 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Nilai Tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat
Tahun 2003-2006

Tahun	2003	2004	2005	2006	2007
Rp per US\$ 1	8.471	9.128	9.992	9.134	9.334

Sumber: BI

Nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing (dalam hal ini adalah Dollar Amerika Serikat) sedikit demi sedikit mengalami perubahan, karena adanya koreksi yang cukup besar dari Pemerintah. Pada tahun 2003 nilai tukar rupiah terhadap Dollar 8.471 Sedangkan pada tahun 2004 mengalami kenaikan 9.128 sampai pada tahun 2005 yaitu sebesar 9.992 dan mengalami penurunan di tahun 2006 9.134. Dan mengalami kenaikan pada tahun 2007 sebesar 9.334.

Kebijakan Pemerintah terhadap nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat atau mata uang lain, termasuk perubahannya dimasa mendatang dapat memberi dampak yang merugikan kinerja keuangan dan operasional Telkom. Fluktuasi nilai tukar antara Rupiah dan Dollar Amerika Serikat dapat memberi dampak merugikan antara lain: terhadap biaya Rupiah pembelian peralatan jaringan Telkom, nilai Dollar dari setiap jumlah yang akan diterima oleh pemegang atau pemilik resmi ADS dalam hal pembagian deviden.

c) Pertumbuhan Ekonomi

Indikator lain dalam aspek ekonomi adalah pertumbuhan ekonomi suatu Negara dimana perusahaan tersebut beroperasi. Pertumbuhan ekonomi positif merupakan kondisi yang menguntungkan bagi dunia

usaha secara keseluruhan. Sebaliknya pertumbuhan ekonomi negatif menyebabkan kelesuan pada perkembangan dunia usaha pada Negara tersebut.

Sebagai gambaran akan disajikan Tabel 4.5 tentang pertumbuhan ekonomi Indonesia sebagai berikut:

Tabel 4.5
Pertumbuhan Ekonomi Indonesia
Tahun 2003-2007

Tahun	2003	2004	2005	2006	2007
Pertumbuhan ekonomi Indonesia (%)	3,85	4,05	5,6	5.9	6,3

Sumber: BI

Pada tahun 2007 pertumbuhan ekonomi meningkat sebesar Rp. 6,3 %. Peningkatan pertumbuhan ekonomi Indonesia salah satunya didorong oleh ekspor komoditas seperti perkebunan, pertambangan, mineral, minyak dan gas yang semakin menguat dibandingkan ekspor manufaktur.

Namun di triwulan keempat 2007 efek perlambatan pertumbuhan ekonomi mulai terasa. Pertumbuhan pada triwulan IV-2007 mengalami minus karena ada gangguan dari kenaikan harga minyak dan krisis subprime di pasar dunia.

d) Pendapatan Perkapita Masyarakat Indonesia

Pendapatan perkapita adalah jumlah pendapatan nasional secara keseluruhan dibagi dengan jumlah penduduk Indonesia pada pertengahan tahun bersangkutan. Besarnya pendapatan perkapita

masyarakat Indonesia mengalami ketidakstabilan, karena keadaan ekonomi Indonesia masih dalam keadaan kritis. Bagi Perusahaan, pendapatan masyarakat akan mempengaruhi besarnya omset penjualan dan besarnya biaya operasional. Dengan alasan inilah pendapatan perkapita masyarakat menjadi unsur yang penting dalam perencanaan dan perumusan strategi bersaing perusahaan di tahun-tahun mendatang.

Sebagai gambaran akan disajikan Tabel 4.6 tentang Pendapatan Perkapita Masyarakat Indonesia sebagai berikut:

Tabel 4.6
Pendapatan Perkapita masyarakat Indonesia
Tahun 2003-2007

Tahun	2003	2004	2005	2006	2007
Pendapatan perkapita masyarakat Indonesia (Rp)	5,2 juta	5,5 juta	5,6 juta	5,8 juta	17,9 juta

Sumber: www.BPS.go.id

e) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen Indonesia juga dalam keadaan tidak stabil, hal ini diakibatkan dari pertumbuhan ekonomi Indonesia serta pendapatan perkapita masyarakat Indonesia. Tetapi realitanya mengalami penurunan daya beli, karena tingginya tingkat pengangguran. Keadaan ini menjadi ancaman bagi Telkom untuk meningkatkan pendapatannya.

f) Globalisasi Ekonomi

Dewasa ini lingkungan dunia usaha mengalami perubahan, kini kita dituntut untuk mampu menghadapi era globalisasi dalam bisnis pasar

bebas. Kecenderungan ekonomi global akan membawa dampak yang signifikan terhadap dunia usaha secara keseluruhan. Dalam era global dan bebas maka dunia usaha dituntut untuk lebih meningkatkan mutu dan kualitas serta pengembangan produknya agar tidak tersisihkan dari dunia persaingan, karena dengan adanya era globalisasi, maka akan mempermudah bagi semua perusahaan bersaing dalam pasar bebas.

2) Faktor Sosial Budaya dan Demografi

Kondisi sosial budaya dapat diartikan sebagai permasalahan yang cenderung berorientasi pada manusianya, walaupun masalah sosial budaya bukan masalah ekonomis, namun kondisi tersebut secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang sifatnya ekonomis. Oleh karena itu perusahaan harus jeli mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan.

3) Faktor Politik dan pemerintahan

Pemerintah Indonesia saat ini sedang gencarnya menata keadaan politik Indonesia yang nota benenya adalah Negara Demokrasi. Maraknya kerusuhan dan demo, akibat dari meningkatnya harga tarif dasar listrik, melambungnya harga bahan-bahan pokok yang dipicu naiknya harga BBM. Dengan adanya kondisi seperti di atas memberi dampak material yang merugikan pada Telkom.

4) Faktor Teknologi

Perubahan teknologi di bidang industri Telekomunikasi bersifat cepat dan signifikan. Tantangan ke depan bagi para operator Telekomunikasi dan

regulator akan semakin tajam dengan berkembangnya teknologi, seperti: Voice Over Internet Protocol (VoIP), WiFi, WiMAX, yang didasari oleh teknologi internet, yang murah, dan mudah untuk dioperasikan. Sehingga keberadaan operator Telekomunikasi menjadi sangat terancam, atau sebaliknya justru menguntungkan. Pengaruh VoIP terhadap penyelenggara lokal atau SLJJ (Sambungan Lokal Jarak Jauh) bagi Telkom antara lain: berdampak terhadap penyelenggaraan sambungan SLJJ, sulit mengembangkan jaringan lokal baru karena beban pembangunan utamanya adalah jaringan akses (lokal) yang membutuhkan biaya investasi US\$ 1000 per sst, potensi kerugian sambungan SLJJ adalah kehilangan 87,5 % dari potensi keuntungan VoIP.

Selain itu contoh dari dampak teknologi terhadap Telkom antara lain: layanan SLJJ dan SLI sudah cenderung menurun, dan percakapan lokal sudah dalam posisi yang sulit berkembang lagi.

5) Faktor Ekologi

Pada saat ini dunia bisnis semakin dituntut tanggung-jawabnya terhadap lingkungan. Industri Telekomunikasi telah mencoba membuat produk yang ramah lingkungan, dan bagi sektor jasa Telekomunikasi relatif tidak menghasilkan limbah sama sekali.

Sebagai bagian yang tidak terpisahkan dengan masyarakat, Telkom memiliki komitmen yang tinggi untuk mendukung dan melaksanakan

program CSR (konsep tanggung jawab sosial dan lingkungan Telkom).

Program ini dilatarbelakangi oleh:

- a) Tuntutan lingkungan global dalam penerapan CSR
- b) Perubahan persepsi manajemen untuk secara bersamaan mengembangkan bisnis Telkom dan mencerdaskan masyarakat
- c) CSR merupakan bagian dari pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik (GCG)
- d) Meningkatnya investor tentang implementasi CSR

Oleh sebab itu CSR ditempatkan sebagai bagian dari strategi bisnis Telkom yang pelaksanaannya dinaungi oleh Direksi. Selanjutnya kegiatan CSR disebut dengan Telkom CSR. Adapun fokus aktivitas CSR antara lain:

- a) Berperan aktif dalam memperbaiki pendidikan
- b) Berperan aktif dalam meningkatkan kondisi perekonomian masyarakat
- c) Berperan aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan

b. Analisis Lingkungan Industri

Lingkungan Industri adalah para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan perusahaan dan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan.

1) Ancaman Pendetang Baru

Pendetang baru dalam suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut *market share*, serta sering kali juga membawa sumber daya yang besar, akibatnya harga menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi profitabilitas.

a) Skala Ekonomi

Skala Ekonomi Telkom dalam industri Telekomunikasi mempunyai potensi untuk berkembang, itu karena skala ekonomis dalam produksi, riset dan pemasaran yang sulit untuk ditiru oleh pendatang baru.

b) Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk berupa beragamnya layanan Telekomunikasi, termasuk layanan interkoneksi, jaringan, data, internet, dan layanan terkait lainnya menjadikan *Entry Barrier* cenderung rendah. Diferensiasi produk akan menyulitkan pendatang baru untuk memasuki industri.

c) Kebutuhan Modal

PT. Telkom mempunyai kebutuhan modal yang besar, karena modal juga akan menghambat masuk pendatang baru terutama jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko. Modal bukan hanya dibutuhkan untuk fasilitas tetap, tetapi juga untuk kerugian yang timbul.

d) Akses Ke Saluran Distribusi

Hambatan masuk dapat pula ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan produknya, bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani perusahaan yang sudah mapan, maka pendatang baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerja sama

periklanan, dan sebagainya. Yang pada akhirnya akan mengurangi laba. PT. Telkom sudah memiliki saluran distribusi yang baik dalam memasarkan produknya.

2) Kebijakan Pemerintah

Sumber utama hambatan masuk yang terakhir adalah kebijakan Pemerintah. Pemerintah mensyaratkan seluruh operator Telekomunikasi, seperti: mendapatkan lisensi untuk spektrum frekuensi radio, membayar biaya hak penyelenggaraan Telekomunikasi sebesar 1 % dari pendapatan usaha yang diperoleh. PT. Telkom telah memenuhi syarat dari regulasi Pemerintah mengenai produksinya.

3) Tingkat rivitalis antar pesaing yang ada dalam industri

Persaingan di kalangan industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti: persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Persaingan dalam dunia industri adalah hal biasa, akan tetapi perusahaan harus bisa mengantisipasinya dengan cara meramal apa yang akan terjadi. Ramalan tersebut antara lain kemungkinan pesaing-pesaing besar mengacaukan perimbangan kekuatan yang telah mapan dalam perusahaan, dan pertumbuhan perusahaan melambat hingga persaingan akan lebih tajam. Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor antara lain:

- (1) Jumlah peserta persaingan baik dan kurang lebih setara dalam hal ukuran dan kekuatan.

- (2) Pertumbuhan pasar yang tetap sedangkan jumlah industri semakin meningkat
- (3) Penambahan dalam kapasitas yang besar sehingga dapat mengganggu keseimbangan antara permintaan dan penawaran.
- (4) Para peserta persaingan beragam dalam hal strategi, asal-usul dan kepribadian.

Adapun perbandingan harga, produk, jaringan dengan pesaing-pesaingnya dapat terlihat pada Tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Daftar perbandingan harga, produk, Jaringan dengan pesaing

No	Nama Perusahaan	Produk	Tarif	Jaringan
1	PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk	Flexi	Rp. 49,-/menit untuk sesama operator dalam satu kode area	Sinyal belum sampai ke daerah terencil
2	PT. Excelcomindo Pratama, Tbk	a) Kartu Bebas b) Jempol c) X-Plor (kartu pasca bayar) d) Jimat	Rp. 10,-/detik ke sesama operator, Rp. 25,-/detik ke operator lain Rp. 99,-/SMS ke sesama operator jam sibuk (peak season), Rp. 45,-/SMS (off peak), Rp. 299/SMS ke operator lain, Rp. 499,-/SMS untuk internasional. Diskon 65 % pada hari minggu dan hari libur nasional dan off peak season antar pukul 23.00-08.00. Rp. 1000,-/menit (Malaysia,	Sinyal belum sampai ke daerah terpencil

			Singapura, Hongkong, Taiwan, Brunei Darussalam, Cina, dan Korea Selatan), Rp. 2000,-/menit (Arab Saudi, Emirat Arab, Kuwait, Yordania), Rp. 350,-/SMS ke seluruh Negara tujuan.	
3	PT.Sampoerna Telekomunikasi	Ceria	Rp. 350,-/menit tariff lokal (24 jam), Rp. 1500,-/menit SLJJ lokal Propinsi (jam 08.00-22.00), Rp. 750,-/menit (22.00-08.00), untuk SLJJ Indonesia Rp. 2.750,-/menit (08.00-22.00), Rp.1.375,-/menit (22.00-08.00), Rp. 350,-/menit (24 jam) sesama operator, ke operator lain lokal Rp. 1000,-/menit (24 jam), ke operator lain SLJJ dalam propinsi Rp. 1.750,-/menit (08.00-22.00), Rp. 2.225,-/menit (22.00-08.00), ke operator lain SLJJ Indonesia Rp. 3.000,-/menit (08.22.00), Rp.2000,-/menit (22.00-08.00), Rp. 200,-/SMS.	Sinyal belum sampai ke daerah terpencil
4	PT. Indosat	a) Mentari b) Matrix c) IM3 d) StarOne	Free Talk Rp. 50,-/menit berlima Paket Strong 50 menawarkan free SMS 50/bulan, percakapan free Rp. 50,-/menit/bulan, paket Strong 100 mendapatkan 125 free SMS/bulan, free percakapan Rp. 125/menit/bulan, paket strong 200 SMS/bulan, free	Sinyal sudah sampai ke daerah terpencil

			percakapan 200 menit/bulan, tariff flat 50/6 detik sesama Indosat. Obral SMS setiap hari bagi penggunaanya. Tarif jagoan Rp. 999,- per jam untuk percakapan ke sesama tarif jagoannya dalam satu area.	
5	Mobile 8	FREN	Tari Rp. 1.365/jam untuk percakapan sesama FREN	Sinyal belum sampai ke daerah terpencil
6	Hutchison Telecom Internasional / Hutchison CP Telecommunications Indonesia (HCPT)	3 (Three)	Tarif Rp. 100/menit ke sesama Three, tarif free SMS ke sesama Three, Rp. 100 SMS ke operator lain, setiap kali isi ulang minimal Rp.30.000 mendapatkan 3 kali lipatnya.	Sinyal belum sampai ke daerah terpencil
7	Telkomsel	a) Kartu Halo b) Kartu AS c) Simpati	Rp. 650,-/menit ke sesama Telkomsel dalam satu area atau off peak season, untuk peak season Rp. 813,-/menit. Rp. 20,-/detik ke sesama telkomsel, dan Rp. 40,- ke operator lain. Rp. 150,- ke sesama Telkomsel diseluruh Nusantara mulai pukul 23.00-07.00 waktu setempat.	Sinyal sudah sampai ke daerah terpencil
8	PT. Natrindo Telepon Seluler	AXIS	Rp. 60/sms ke semua operator, Rp. 60/menit ke sesama AXIS, Rp. 600/menit ke operator lain	Sinyal belum sampai ke daerah terpencil
9	PT.Bakrie Telcomindo	Esia	Rp. 50/menit sesama operator, Rp.	Sinyal belum

			880/menit ke operator lain	menjangka u daerah terpencil
10	PT. Smart Telecom	Smart	Rp. 25/sms ke sesama smart, Gratis ke sesama Smart, Rp. 550/30 dtk (lokal) dan Rp. 660/30 dtk (non lokal) ke operator lain, Rp. 275/sms ke operator lain, Rp. 2,2/kb internet	Sinyal belu sampai ke daerah terpencil

Sumber: www.Telkom.co.id

c. Lingkungan Operasional

Yang dimaksud dengan lingkungan operasional adalah para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan perusahaan dan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan. Lingkungan operasi ini terdiri dari beberapa faktor, yaitu:

1) Pesaing

Pengetahuan tentang pesaing sangat menentukan apakah suatu perusahaan akan tetap dalam kondisi dan strategi sekarang, ataukah membuat strategi baru dalam menghadapi kondisi tersebut. Meskipun kriteria pasti yang digunakan dalam menyusun profil pesaing sebagian besar ditentukan oleh faktor-faktor situasional, kriteria berikut sering tercakup, antara lain: bagian pasar, kelebaran lini produk, efektifitas distribusi penjualan, keunggulan dalam hal penguasaan hubungan dengan pelanggan-pelanggan penting, daya saing harga, efektifitas iklan dan promosi, lokasi, usia fasilitas, kapasitas, produktifitas, pengalaman, biaya produksi, posisi

keuangan, kualitas relatif produk, Sumber Daya Manusia dan citra perusahaan secara umum.

a) Kreditor dan Pemasok

Supplier dan pemasok adalah perusahaan yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan pesaingnya untuk memproduksi barang atau jasa tertentu.

b) Pelanggan

Perusahaan harus mengantisipasi perubahan perilaku pelanggannya, karena kebutuhan atau keinginan konsumen yang mungkin belum memberi kepuasan, sehingga diperlukan strategi yang baru. Di samping itu kekuatan tawar menawar pelanggan merupakan faktor yang amat penting pula, terutama pembeli yang melakukan pembelian dalam jumlah besar. Rancangan tradisional untuk mensegmentasi pelanggan didasarkan pada profil pelanggan yang disusun menurut informasi geografis, demografis, dan perilaku pembeli.

c) Tenaga Kerja

Sumber Daya Manusia yang berkualitas baik merupakan keunggulan perusahaan. Tenaga kerja yang berkualitas akan sangat mempengaruhi reputasi perusahaan sebagai pembeli tenaga kerja.

3. Analisis Lingkungan

a. Analisis IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Metode IFAS digunakan untuk menganalisis faktor *internal* dalam kerangka kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Adapun fungsi pokok dari metode ini cenderung berfokus pada usaha manajemen dalam melaksanakan penyederhanaan, sehingga metode ini lebih merupakan ringkasan secara menyeluruh pada proses identifikasi dan evaluasi dari kekuatan-kekuatan serta kelemahan-kelemahan yang dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan.

1) Kekuatan (*strength*)

- a) Daerah pemasaran yang luas, dapat menjangkau sampai ke tingkat desa
- b) Harga kompetitif
- c) Kualitas produk yang baik
- d) Teknologi yang canggih pada peralatannya
- e) Saluran distribusi yang baik

2) Kelemahan (*weakness*)

- a) Kurangnya kebiasaan bersaing secara ketat
- b) Rentannya likuiditas perusahaan
- c) Diversifikasi yang berlebihan
- d) Pengaruh teknologi yang semakin canggih

e) Kelemahan material dalam pengendalian internal atas pelaporan keuangan

Setelah faktor-faktor internal perusahaan diketahui, maka selanjutnya akan dilakukan pemberian bobot dan rating pada masing-masing factor tersebut, pada tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Identifikasi Faktor Internal

Kekuatan	Kelemahan
1) Daerah pemasaran yang luas, diberi bobot 0,15 dan rating 3, karena daerah pemasaran merupakan faktor penting dalam industri.	1) Kurangnya kebiasaan bersaing secara ketat, di beri bobot 0,06 dan rating 1, dapat mempengaruhi kinerja Telkom.
2) Harga kompetitif, diberi bobot 0,15 dan rating 4, karena harga merupakan salah satu kunci faktor keberhasilan Telkom.	2) Rentannya likuiditas perusahaan, diberi bobot 0,06 dan rating 2, karena dapat berdampak pada produktifitas Telkom
3) Kualitas produk yang baik, diberi bobot 0,10 dan rating 3, karena akan meningkatkan kepercayaan konsumen.	3) Diversifikasi berlebihan, diberi bobot 0,06 dan rating 2, karena dapat melemahkan produk yang sebelumnya
4) Teknologi yang canggih, diberi bobot 0,15 dan rating 3, karena teknologi merupakan faktor penting dalam industri telekomunikasi.	4) Pengaruh teknologi, diberi bobot 0,07 dan rating 2, karena menyebabkan sulit mengembangkan jaringan lokal baru
5) Saluran distribusi yang baik, diberi bobot 0,10 dan rating 2, karena dengan lancarnya saluran distribusi akan berpengaruh pada ketersediaan produk di pasaran.	5) Pengendalian internal laporan keuangan, diberi bobot 0,10 dan rating 1, karena dapat memberikan dampak pada kinerja manajemen Telkom kurang efektif

Sumber: Pengolahan data sekunder dari PT. Telkom

Setelah faktor-faktor internal diidentifikasi dan diberi bobot serta nilai pada masing-masing faktor, maka dapat dibuat analisis faktor internal, seperti pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Internal Factor Analysis Summary

Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating (skor)	Keterangan
<u>Kekuatan:</u>				
Daerah pemasaran	0,15	3	0,45	Sangat baik
Harga kompetitif	0,15	4	0,6	Terjangkau
Kualitas produk	0,10	3	0,3	Sangat baik
Teknologi yang canggih	0,15	3	0,45	Sangat baik
Saluran distribusi	0,10	2	0,2	Memadai
<u>Kelemahan:</u>				
Kurangnya kebiasaan	0,06	1	0,06	Berpengaruh
bersaing	0,06	2	0,12	Berpengaruh
Rentannya likuiditas				
perusahaan	0,06	2	0,12	Berpengaruh
Diversifikasi berlebihan	0,07	2	0,14	Sulit
Pengaruh teknologi	0,10	1	0,1	berkembang
canggih				Kurang efektif
Pengendalian internal				
laporan keuangan				
Total	1,00		2,54	

Sumber: Pengolahan data sekunder dari PT. Telkom

Keterangan:

Bobot:

0,00-0,05 = Pengaruh kecil

0,16-0,10 = Pengaruh sedang

0,11-0,15 = Pengaruh besar

0,16-0,20 = Pengaruh sangat besar

Rating pada matrix IFAS:

1 = Merupakan kelemahan utama

2 = Merupakan kelemahan yang kecil

3 = Merupakan kekuatan yang kecil

4 = Merupakan kekuatan utama

Hasil analisis IFAS pada PT. Telkom yang disajikan pada tabel 4.5 menunjukkan skor total perusahaan sebesar 2,54. Jumlah tersebut berada di atas rata-rata 2,5, hal ini menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan dalam kondisi stabil atau baik.

b. Analisis EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Metode EFAS digunakan untuk menganalisis faktor eksternal dalam kerangka peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*) perusahaan. Adapun fungsi pokok dari metode ini cenderung terfokus pada usaha manajemen untuk menemukan peluang serta ancaman bagi perusahaan, sehingga metode ini lebih merupakan ringkasan secara menyeluruh pada proses identifikasi faktor yang dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan.

1) Peluang (*Opportunities*)

- a) Populasi penduduk. Laju pertumbuhan penduduk Indonesia diperkirakan mengalami peningkatan.
- b) Perilaku masyarakat, seperti meningkatnya kebutuhan tentang informasi
- c) Globalisasi ekonomi, dapat meningkatkan daya saing Telkom
- d) Besarnya pasar domestik yang belum tergarap
- e) Bergerak pada sektor Telekomunikasi. Dengan sahamnya yang tercatat di berbagai bursa dunia, maka Telkom mendapatkan bantuan yang cukup besar dari *World bank* dan dapat melakukan kerjasama dengan beberapa mitra asing

2) Ancaman (Threats)

- a) Meningkatnya inflasi akan mengakibatkan kegiatan perekonomian terganggu sehingga akan berpengaruh terhadap daya beli konsumen
- b) Masuknya pendatang-pendatang baru, yang nantinya bisa mengakibatkan semakin meningkatnya persaingan
- c) Faktor politik dan pemerintahan. Seperti Pemerintah Indonesia saat ini sedang gencarnya menata keadaan politik Indonesia yang nota benenya adalah Negara Demokrasi. Akibatnya menyebabkan maraknya kerusuhan dan demo. Hal ini berdampak merugikan bagi Telkom
- d) Kebijakan Pemerintah terhadap nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat. Kebijakan Pemerintah terhadap nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat atau mata uang lain, termasuk perubahannya dimasa mendatang dapat memberi dampak yang merugikan kinerja keuangan dan operasional Telkom.
- e) ketidakstabilan pertumbuhan ekonomi Indonesia, karena ada kenaikan harga minyak dan krisis di pasar dunia.

Setelah faktor-faktor eksternal diketahui, maka selanjutnya akan dilakukan pemberian bobot dan rating pada masing-masing faktor tersebut pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10
Identifikasi Faktor Eksternal

Peluang	Ancaman
1) Populasi penduduk, diberi bobot 0,05 dan rating 3, karena laju pertumbuhan Indonesia relatif besar	1) Meningkatnya inflasi, diberi bobot 0,13 dan rating 2, karena meningkatnya tingkat inflasi akan mengakibatkan perekonomian terganggu sehingga akan berpengaruh terhadap daya beli konsumen
2) Perilaku masyarakat seperti kebutuhan tentang informasi meningkat, diberi bobot 0,15 dan rating 4, karena akan mengakibatkan meningkatnya pengetahuan masyarakat	2) Masuknya pendatang baru, diberi bobot 0,08 dan rating 2, karena bisa mengakibatkan semakin meningkatnya persaingan
3) Globalisasi ekonomi, diberi bobot 0,10 dan rating 3, karena dapat meningkatkan daya saing	3) Faktor politik dan pemerintahan, diberi bobot 0,08 dan rating 2, karena dengan keadaan politik yang tidak menentu dapat berdampak pada kerugian Telkom
4) Besarnya pasar domestik yang belum tergarap, diberi bobot 0,10, dan rating 3, karena dapat memperluas daerah pemasaran	4) Kebijakan pemerintah terhadap nilai tukar rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat, diberi bobot 0,09 dan rating 2, karena berpengaruh pada kinerja dan keuangan Telkom
5) Bergerak pada sektor usaha Telekomunikasi, diberi bobot, diberi bobot 0,10, dan rating 3, karena dapat melakukan kerjasama dengan KSO dengan beberapa mitra asing yang nantinya dapat mengembangkan perusahaan.	5) Ketidakstabilan pertumbuhan ekonomi, diberi bobot 0,12 dan rating 2, karena berdampak pada dunia usaha secara keseluruhan.

Sumber: Pengolahan data sekunder PT. Telkom

Setelah faktor-faktor eksternal diidentifikasi dan diberi bobot serta nilai pada masing-masing faktor, maka dapat dibuat analisis faktor eksternal, seperti pada Tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11
Eksternal Factor Analysis Summary

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating (skor)	Keterangan
<u>Peluang:</u>				
Populasi penduduk	0,05	3	0,15	Terus
Perilaku masyarakat	0,15	4	0,6	meningkat
Globalisasi ekonomi	0,10	3	0,3	Meningkat
Besarnya pasar domestik	0,10	3	0,3	Meningkat
Bergerak di sektor Telekomunikasi	0,10	3	0,3	Berkembang Berkembang
<u>Ancaman:</u>				
Tingkat inflasi.	0,13	2	0,26	Daya beli turun
Masuknya pendatang baru	0,08	2	0,16	Berpengaruh
Faktor politik dan pemerintahan.	0,08	2	0,16	Berpengaruh
Kebijakan pemerintah	0,09	2	0,18	Berpengaruh
Ketidakstabilan pertumbuhan ekonomi	0,12	2	0,24	Berpengaruh
Total	1,00		2,65	

Sumber: Pengolahan data sekunder PT. Telkom

Berdasarkan analisis EFAS pada PT. Telkom yang disajikan pada tabel 4.7 menunjukkan skor total perusahaan sebesar 2,65. Jumlah tersebut berada di atas rata-rata 2,5, hal ini menunjukkan bahwa Telkom mampu merespon dengan baik peluang-peluang yang ada dan dapat menghindari ancaman-ancaman yang terjadi.

Keterangan:

Bobot:

0,00-0,05 = pengaruh kecil

0,06-0,10 = pengaruh sedang

0,11-0,15 = pengaruh besar

0,16-0,20 = pengaruh sangat besar

Rating pada matrix EFAS:

1 = memiliki peluang yang sangat sedikit atau ancaman yang sangat besar

2 = memiliki peluang yang sedikit atau ancaman yang besar

3 = memiliki peluang yang besar atau ancaman yang kecil

4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil

4. Alternatif strategi

Setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan alat analisis EFAS dan IFAS, selanjutnya adalah mengidentifikasi alternatif strategi yang sesuai untuk pencapaian sasaran perusahaan, setiap alternatif strategi harus dapat memanfaatkan peluang yang ada pada perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan serta dapat mengantisipasi ancaman yang akan merugikan perusahaan dengan mengurangi kelemahan yang ada pada perusahaan. Alternatif strategi Telkom adalah “**Strategi Diversifikasi Konsentrik**”.

5. Implementasi strategi

Pada tahap implementasi strategi dibutuhkan suatu aktifitas yang luas, terperinci dan komitmen dari seluruh elemen yang ada dalam perusahaan, implementasi strategi harus menjadi pedoman bagi seluruh kegiatan perusahaan.

Adapun kebijakan-kebijakan Telkom antara lain:

- a. Kebijakan larangan gratifikasi

Kebijakan ini berlaku bagi seluruh karyawan, dan direksi antara lain tidak memberi atau menerima uang, barang, fasilitas, atau pemberian dalam bentuk apapun termasuk parsel, kepada atau dari pejabat, rekan kerja, mitra bisnis atau pihak-pihak lain atau dari siapapun yang terkait dengan kedudukan atau tugasnya sebagai pekerja senior atau karyawan perusahaan.

b. Kebijakan dan prosedur pelaporan

Bertujuan untuk memberikan keyakinan bahwa semua informasi keuangan maupun non keuangan telah diungkapkan pada laporan perusahaan yang diserahkan kepada lembaga pasar modal dan kepada pemegang saham mayoritas.

c. Kebijakan anti *fraud*

Direksi memiliki komitmen untuk mencegah dan memberantas *fraud* di lingkungan Telkom, melalui pengelolaan secara terpadu manajemen dan pengendalian internal yang efektif.

Sedangkan kebijakan yang diterapkan PT. Telkom pada tingkat fungsional untuk mendukung strategi bisnis adalah sebagai berikut:

a. Operasional

- 1) Pengembangan jaringan telepon tidak bergerak, pengembangan jaringan seluler, pengembangan jaringan data
- 2) Standarisasi kualitas bahan baku
- 3) Efisiensi untuk menekan harga jual
- 4) Riset dan teknologi

b. Keuangan

- 1) Kebijakan dan prosedur pelaporan (*wistleblower*)
- 2) Kebijakan akuntansi yang signifikan pada penyusunan laporan keuangan konsolidasian Telkom

c. Pemasaran

- 1) 6 (enam) *objective Promo Plan*
- 2) 4 (empat) *Priority target audience*
- 3) Strategi Bauran Promosi PMVIS
- 4) Strategi *messaging dan Positioning*
- 5) Strategi *Branding (Brand Management)*
- 6) *Internal Communication*
- 7) Program *Infusion 2008*

d. SDM

- 1) Pengembangan karir untuk memotivasi karyawan
- 2) Pemberian penghargaan untuk karyawan berprestasi
- 3) Pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan
- 4) Dukungan IT untuk mendukung komunikasi internal
- 5) Penegakan budaya kerja dan etika kerja

Grand Strategy bisnis PT. Telkom adalah "*growth* (pertumbuhan) dan **Generic strategy** PT. Telkom adalah SDM (*Agresive Recruitment*), Keuangan (*Cost Leadership*), Marketing (*Focus, Market Penetration*), Produksi (*diversifikasi*).

Dan Berikut adalah unsur-unsur strategi bisnis Telkom sebagai berikut:

- b. Memperkuat dan mengoptimalkan bisnis telepon tidak bergerak kabel
- c. Memperkuat jaringan *backbone*
- d. Mempertahankan keunggulan Telkomsel di industri seluler
- e. Mengembangkan bisnis telepon tidak bergerak nirkabel
- f. Mengembangkan bisnis data dan internet
- g. Mengurangi biaya modal
- h. Meningkatkan sinergi Telkom dan Telkomsel
- i. Mengembangkan industri terkait

6. Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Tahap akhir dari manajemen strategi adalah evaluasi dan pengendalian strategi, implementasi strategi berlangsung melewati serangkaian proses analisis dan penerapan strategi, dalam tindakan perusahaan untuk mengetahui strategi apa yang akan dilaksanakan. Kebijakan-kebijakan khusus diterapkan untuk dilaksanakan di berbagai bidang fungsional perusahaan. Maka dari itu, dengan dilakukannya evaluasi dan pengendalian strategi, para manajer perusahaan dapat memantau pencapaian dan pengimplementasian strategi pada perusahaan.

PT. Telkom dalam mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan, membutuhkan penilaian kinerja perusahaan dalam kurun waktu setahun terakhir. Karena hal tersebut penting, maka implementasi strategi tersebut harus disertai dengan proses evaluasi dan pengendalian secara menyeluruh.

Berdasarkan analisis IFAS dan EFAS, posisi PT. Telkom setelah mengimplementasikan strategi dalam keadaan kuat. Hal ini terlihat dari cepatnya transformasi bisnis telekomunikasi, selain itu keadaan tersebut didukung oleh keadaan keuangan perusahaan yang semakin membaik yaitu peningkatan pendapatan perusahaan dan arus kas yang kuat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada pembahasan bab sebelumnya diketahui bahwa hasil analisis IFAS dan EFAS yang didasari 4 faktor internal dan 5 faktor eksternal perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) yang dijelaskan pada bab IV sebelumnya secara keseluruhan menggambarkan bahwa PT Telkom dalam posisi yang baik yaitu dengan skor total IFAS 2, 54 dan skor total EFAS 2,65. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat terus berkembang.

Dalam menghadapi semakin meningkatnya persaingan dan perubahan teknologi yang terjadi saat ini, maka perusahaan melakukan implementasi *Grand Strategy* bisnis PT. Telkom adalah “*growth* (pertumbuhan) dan *Generic strategy* PT. Telkom adalah SDM (*Agresive Recruitment*), Keuangan (*Cost Leadership*), Marketing (*Focus, Market Penetration*), Produksi (*diversifikasi*).

Posisi perusahaan dalam keadaan kuat karena tingkat dominasi peluang lebih besar daripada ancaman yang dihadapinya.

B. Saran

Penelitian yang dilakukan ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan, sehingga masih perlu adanya penelitian berkelanjutan yang mengkaji permasalahan yang hampir sama. Beberapa saran yang dapat disampaikan dalam mengurangi berbagai kelemahan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya kebiasaan bersaing (*marketing*) : Mengatasinya dengan cara memberikan *training* tentang bagaimana memasuki kompetisi yang semakin ketat, memberikan pengetahuan atau wawasan mengenai persaingan.
2. Menjaga likuiditas perusahaan (*finance*): Mengatasinya dengan cara mengelola semua usahanya yang mencakup KSO yang dikendalikan oleh Telkom secara bersama-sama.
3. Teknologi: Mengatasinya dengan cara mengadakan pelatihan kerja di luar negeri.
4. Diversifikasi yang berlebihan: Mengatasinya dengan cara menganalisa kembali produk-produk yang telah dikeluarkan dan membuang produk-produk yang tidak perlu/tidak digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta

David, R. Fred, 2002. *Manajemen Strategi*. Edisi 7, Penerbit Prenhallindo, Jakarta

<http://www.darul-ihya.com/?pilih=lihat&id=42>

(<http://www.kompas.com/tekno/read.php?cnt=.xml.2008.02.08.17213515&channel=7&mn=115&idx=115>)

<http://www.TelekomunikasiIndonesia.com>

[http://www.LaporanTahunan 2007 Telkom.com](http://www.LaporanTahunan2007Telkom.com)

<http://www.PintuNet.com>

[http://www. TelkomRDCMedia2008.com](http://www.TelkomRDCMedia2008.com)

Hafihuddin, Didin & Tanjung, Hendri, 2003. *Manajemen Syari'ah Dalam Praktek*, Penerbit PT. Gema Insani Press, Jakarta

Jauch, R. Lawrence & Glueck, F. William, 1988. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi kedua dan ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta

John, A, Pearce II & Robinson, Jr, Richard B, 1997. *Manajemen Strategi Formulasi Implementasi dan Pengendalian*. Jilid I Edisi Pertama, Terjemahan Agus Maulana, Penerbit Bina Aksara, Jakarta

Maleong Lexy J, 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit Remaja Rosda Karya, Bandung

Munir, Misbahul, 2007. *Ajaran-ajaran Ekonomi Rasulullah*, Penerbit UIN Press, Malang

Porter Michael E, 1992. *Strategi Bersaing dan Desain*, Penerbit Erlangga, Jakarta

Tanjung Hendri & Hafihuddin Didin, 2003. *Manajemen Syari'ah Dalam Praktek*, Penerbit Gema Insani Press, Jakarta

Umar, Husein, 2002. *Strategic Management In Action*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta

Umar, Husein, 2005. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

Widjayakusuma, M. Karebet & Yusanto, 2002. *Pengantar Manajemen Syari'ah*, Penerbit Khairul Bayan, Jakarta

Widjayakusuma, Yusanto, 2003. *Manajemen strategis perspektif syari'ah*, Penerbit Khairul Bayan, Jakarta

Tingkat Inflasi di Indonesia Tahun 2003-2007

Tahun	2003	2004	2005	2006	2007
Inflasi	5,1 %	6,4 %	17,1 %	6,6 %	8,0 %

Sumber: BI

Lampiran II

**Nilai Tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat
Tahun 2003-2006**

Tahun	2003	2004	2005	2006	2007
Rp per US\$ 1	8.471	9.128	9.992	9.134	9.334

Sumber: BI

**Pertumbuhan Ekonomi Indonesia
Tahun 2003-2007**

Tahun	2003	2004	2005	2006	2007
Pertumbuhan ekonomi Indonesia (%)	3,85	4,05	5,6	5.9	6,3

Sumber: BI

Lampiran IV

Pendapatan Perkapita masyarakat Indonesia
Tahun 2003-2007

Tahun	2003	2004	2005	2006	2007
Pendapatan perkapita masyarakat Indonesia (Rp)	5,2 juta	5,5 juta	5,6 juta	5,8 juta	17,9 juta

Sumber: www.BPS.go.id



DEPARTEMEN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Terakreditasi "A" SK BAN-PT Depdiknas Nomor:05/BANPT/AKX/SI/II/2007
 Jalan Gajayana 50 Malang Telephone (0341) 558881, Faksimile (0341) 558881
 e-mile: feuinmlg@yahoo.co.id

BUKTI KONSULTASI

Nama Mahasiswa : Reni Rahmawati
 NIM/Jurusan : 03220040/ Ekonomi
 Judul : Analisis Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Persaingan
 Bisnis (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk)

No	Tanggal	Hal yang dikonsultasikan	Tanda Tangan
1.	16 Januari 2008	Pengajuan Proposal	1.
2.	11 Februari 2008	Revisi Proposal	2.
3.	03 Maret 2008	Seminar Proposal	3.
4.	13 Maret 2008	ACC Proposal	4.
5.	14 Maret 2008	Konsultasi BAB I, II & III	5.
6.	03 Juni 2008	Revisi BAB I, II & III	6.
7.	05 Juni 2008	ACC BAB I, BAB II & BAB III	7.
8.	05 Juni 2008	Konsultasi BAB IV, V & Abstrak	8.
9.	22 Juli 2008	Revisi BAB IV, V & Abstrak	9.
10.	23 Juli 2008	ACC BAB IV, V & Abstrak	10.
11.	24 Juli 2008	ACC Keseluruhan	11.

Malang, 24 Juli 2008

Mengetahui:
Dekan,

Drs. HA. Muhtadi Ridwan,MA
NIP. 150231828