

Analisa Strategi Lingkungan Eksternal yang Dilakukan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Adi Neka Fatyandri¹, Jollin², Nurul Jofia³, Silvia Salim⁴, Winda Fionita Sitorus⁵, Yessa Natasha⁶

¹Universitas Internasional Batam

Fakultas Bisnis dan Manajemen, e-mail: adi.neka@uib.edu

²Universitas Internasional Batam

Fakultas Bisnis dan Manajemen, e-mail: 2141151.jollin@uib.edu

³Universitas Internasional Batam

Fakultas Bisnis dan Manajemen, e-mail: 2141197.nurul@uib.edu

⁴Universitas Internasional Batam

Fakultas Bisnis dan Manajemen, e-mail: 2141177.silvia@uib.edu

⁵Universitas Internasional Batam

Fakultas Bisnis dan Manajemen, e-mail: 2141333.fionita@uib.edu

⁶Universitas Internasional Batam

Fakultas Bisnis dan Manajemen, e-mail: 2141148.yessa@uib.edu

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 April 2023

Received in revised form 2 Mei 2023

Accepted 10 Juni 2023

Available online Juli 2023

ABSTRACT

In facing business competition, PT Telkom implements a strategy to be able to compete in the international market so that the company's capabilities and advantages competitive companies in the face of increasing competition in the international market effective. This study aims to determine the marketing strategy, the five forces analysis, industrial environment and SWOT analysis at PT Telkom. Besides that, identify the factors that become strengths and weaknesses as well opportunities and threats for this company. The analysis used in the research. This is a qualitative and descriptive descriptive analysis. By doing This external environmental analysis can evaluate PT Telkom's competitive strategy in achieving sustainable growth. By utilizing the porter five forces It is hoped that PT Telkom will be able to recognize its competitive position and improve competitive advantage to win the market.

Keywords: Analysis, external, factors, PT Telkom.

Abstrak

Dalam menghadapi persaingan bisnis, PT Telkom melakukan strategi agar mampu bersaing dipasar internasional sehingga kapabilitas perusahaan dan keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi persaingan dipasar internasional semakin efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran, *five forces analysis*, lingkungan industri serta analisa *SWOT* pada PT Telkom. Selain itu, mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman bagi perusahaan ini. Analisis yang digunakan pada penelitian ini merupakan analisis deskriptif kualitatif dan deskriptif. Dengan melakukan analisis eksternal lingkungan ini dapat mengevaluasi strategi bersaing PT Telkom dalam mencapai *sustainable growth*. Dengan memanfaatkan porter *five forces* diharapkan PT

Telkom mampu mengenali posisi persaingan serta meningkatkan keunggulan kompetitif demi memenangkan pasar.

Kata Kunci: Analisis, eksternal, faktor, PT Telkom.

1. PENDAHULUAN

Semakin ketat persaingan bisnis, ini dapat menimbulkan berbagai konsekuensi dalam persaingan perusahaannya. Adanya tuntutan untuk terus meningkatkan daya saingnya serta strategi bagi perusahaan-perusahaan dalam waktu singkat. Perusahaan perlu menanggapi kebutuhan pasar, kepuasan pelanggan dan pemasaran yang kuat yang dapat bersaing dalam bisnis yang ketat. [1]Tidak hanya berfokus pada produk yang ditawarkan, kinerja suatu perusahaan juga akan bergantung pada bagaimana suatu manajemen tersebut mampu mengelola aktifitas ataupun kegiatannya untuk dapat bersaing dengan perusahaan sejenis.

Tentunya, setiap perusahaan ingin usahanya dapat menjadi terunggul pada ketatnya persaingan antar usaha dagang. Adanya usaha dalam meningkatkan penjualan berkaitan dengan peran pemasaran yang dimana mengetahui dan mengambil peluang pasar. Dengan ini, perlunya mengetahui kondisi pasar tersebut dari lingkungan internal maupun eksternal melalui strategi. Pemahaman mengenai peluang tersebut dapat memanfaatkan dan mengetahui segmentasi pasar yang dituju nantinya, sehingga akan lebih mudah bagi mereka dalam penawaran ataupun pemasaran jasa dan produk secara maksimal.

[2]Tidak dapat dipungkiri, suatu usaha yang dijalankan tidak selalu senantiasa tumbuh dengan harapan. Kegagalan bisnis tidak hanya terbatas pada satu industri maupun industri tertentu. Kegagalan ini dapat terjadi pada seluruh industri maupun industri, banyaknya industri dapat maju setelah melewati berbagai rintangan dan masalah yang dihadapi. Adapun tuntutan bagi industri tersebut untuk menata strategi manajemen, pemasaran, dan lainnya dengan baik untuk mencapai keberhasilan dan tujuan yang dicapai.

Manajemen strategi yang dijadikan proses dan penerapan untuk mencapai strategi bisnis. Manajemen strategi bisnis ini akan diaplikasikan ke dalam perusahaan atau organisasi. [3]Pada dasarnya, sifat lingkungan dan perubahan bisnis merupakan suatu bagian dari analisis lingkungan bisnis untuk merancang strategi strategi yang dapat bersaing dengan pasarnya.

Industri telekomunikasi memiliki prospek untuk bertumbuh saat ini, ini dapat terjadi karena jumlah manusia dan aktivitas hidup yang semakin banyak serta membutuhkan sarana atau prasarana telekomunikasi. Sebagai perusahaan telekomunikasi digital, PT Telkom masuk ke peta jalan transformasi digital. PT Telkom meyakini bahwa ekonomi digital akan menjadi besar di bidangnya dan sebagai sumber pendapatan baru. [4]PT Telkom memanfaatkan jaringan yang diperluas, ekonomi digital dan lainnya untuk bersaing dengan para pesaing lainnya. PT Telkom Indonesia Tbk, juga dikenal sebagai Telkom, adalah konglomerat telekomunikasi multinasional Indonesia. Pemerintah Indonesia memiliki lebih dari setengah saham Telkom yang beredar.

Tujuan utama melakukan penelitian pada PT Telkomsel ialah melakukan analisa eksternal lingkungan, mengetahui strategi pemasaran yang dilakukan, analisa *five forces of competitor model* dari ancaman pesaing, produk, kekuatan tawar menawar pembeli dan pemasok, analisa pengembangan strategi bisnis atau lingkungan persaingan pada PT Tekomsel

Manfaat penelitian pada PT Telkomsel yang dilakukan yaitu adanya pemahaman mengenai lingkungan industri PT Telkom, bagaimana strategi pemasaran yang diterapkan, mengetahui kelebihan, kelemahan, peluang, ancaman yang dihadapi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Industry Environment

[5] *Industry environment* adalah suatu faktor yang dapat memengaruhi perusahaan dan tindakan serta reaksi kompetitifnya secara langsung seperti adanya kekuatan pemasok dan pembeli, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti dan persaingan antara perusahaan yang bersaing. Terdapat beberapa segment dan elemen dalam *industry environment*:

2.1.1. Segmentasi demografis

Segmentasi demografis yang membagi segmen demografis pasar berdasarkan variabel demografis seperti ukuran populasi, distribusi geografis struktur umur dan distribusi pendapatan.

2.1.2. Segmen ekonomi

Segmen yaitu membagi segmen menjadi beberapa kelompok yang mengacu pada arah perekonomian dimana perusahaan bersaing berdasarkan inflasi, suku bunga, defisit atau surplus perdagangan, surplus anggaran, tingkat tabungan pribadi dan perusahaan, dan produk domestik bruto.

2.1.3. Segmen politik/hukum

Segmen yang membagi segmen menjadi beberapa kelompok untuk mengontrol badan hukum yang menyelaraskan antara bisnis dan pemerintah lintas batas berdasarkan undang-undang persaingan, undang-undang perpajakan, filosofi deregulasi, undang-undang pelatihan kejuruan, filosofi dan kebijakan pendidikan.

2.1.4. Segmen sosial budaya

Segmen dibagi menjadi beberapa kelompok dalam nilai dan budaya berdasarkan keragaman angkatan kerja, sikap terhadap kualitas kehidupan kerja, perubahan preferensi pekerjaan dan karir, perubahan preferensi terhadap karakteristik produk dan jasa.

2.1.5. Segmen teknologi

Pembagian segmen menjadi beberapa kelompok berdasarkan inovasi produk, penerapan pengetahuan, fokus pada belanja *R&D (research and development)* swasta dan dukungan pemerintah, teknologi komunikasi baru.

2.1.6. Segmen global

Segmen yang membagi segmen menjadi beberapa kelompok berdasarkan peristiwa politik besar, pasar global yang kritis, pasar yang sedang berkembang, dan berbagai karakteristik budaya dan kelembagaan.

2.2. *The Five Forces of Competition Model*

2.2.1. *Threat of New Entrants*

Karena adanya pendatang baru maka sangat penting dilakukannya identifikasi karena mereka dapat mengancam pangsa pasar pesaing saat ini. Salah satu alasannya adalah pendatang baru menimbulkan ancaman karena mereka membawa lebih banyak kapasitas produksi. Berbeda jika adanya peningkatan dalam permintaan akan barang maupun jasanya, kapasitas tambahan menekan biaya konsumen dan mengurangi pendapatan dan laba perusahaan pesaing. Pendatang baru seringkali ingin mendapatkan pasar yang besar. Maka dengan itu, adanya pesaing baru akan membuat perusahaan menjadi lebih efisien dalam belajar untuk bersaing dalam dimensi baru.

2.2.2. *Bargaining power of suppliers*

[6] Dengan menaikkan harga dan menurunkan kualitas produk adalah cara yang mungkin bagi pemasok untuk mengerahkan kekuasaan atas perusahaan pesaing dalam industri tersebut. Profitabilitasnya menurun karena aktivitas pemasok, jika perusahaan gagal menutupi kenaikan biaya pemasoknya dengan struktur harganya sendiri. Pembeli beberapa kali berupaya untuk mengelola atau mengurangi kekuatan pemasok dalam mengembangkan hubungan jangka panjangnya dengan mereka. Walaupun pengaturan jangka panjang ini mengurangi kekuatan pembeli, maka ini akan meningkatkan insentif pemasok untuk membantu dalam menghargai hubungan jangka panjang yang dimana penjualan akan terjamin serta dapat mengembangkan kepercayaan satu sama lain.

2.2.3. *Bargaining power of buyers*

Dalam hal ini, tentunya pembeli secara alami ingin membeli produk dengan harga yang sesuai dan serendah mungkin, yang dimana industri akan menerima pengembalian terendah yang akan diterimanya atas modal yang diinvestasikan. Untuk mengurangi biaya, konsumen akan berkompromi dengan kualitas dan layanan yang lebih baik, dan harga yang lebih rendah. Perusahaan berusaha untuk memaksimalkan pengembalian atas modal yang mereka investasikan.

2.2.4. *Threat of Substitute Products*

Tentunya, konsumen akan membeli produk apabila lebih murah dan kualitasnya tidak jauh beda dari produk lainnya. Banyaknya pebisnis yang meluncurkan usaha produk maupun jasa yang memang sudah ada di dunia pasar. Ini dapat menciptakan banyaknya pesaing dan dijadikan produk pengganti yaitu dari luar industri seperti barang atau jasa tertentu yang melakukan fungsi yang sama atau menghasilkan produk yang sama, meskipun dengan karakteristik berbeda. Adanya produk pengganti menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang kuat ketika pelanggan memiliki biaya yang rendah saat harga produk pengganti lebih rendah atau kualitasnya dan kinerjanya sama produk pesaing.

2.2.5. *Intensity of Rivalry among Competitors*

Perusahaan industri saling bergantung, dikarenakan tindakan perusahaan biasanya menimbulkan reaksi. Persaingan kuat saat perusahaan menantang adanya tindakan pesaing atau ketika perusahaan melihat peluang posisi pasarnya terus meningkat. Terkadang untuk membedakan produk perusahaan berusaha

memberikan mereka dari penawaran pesaing mereka dengan cara yang dihargai pelanggan dan adanya keunggulan kompetitif dari perusahaan. Dimensi umum di balik persaingan adalah harga, layanan purna jual, dan inovasi. Kemudian, perusahaan mulai bereaksi cepat terhadap produk baru untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

2.3 *Interpreting Industry Analysis*

Analisis industri yang efektif adalah informasi dari berbagai sumber dan hasil penelitian dan interpretasi data yang cermat. Banyak sumber daya perusahaan tersedia untuk analisis guna lebih memahami persaingan industri yang realistis. Dengan adanya global, maka persaingan internasional dan pasar harus dibuat dalam menganalisis bisnis, struktur industri tidak lagi dibatasi karena perkembangan pasar global. Adanya peningkatan peluang bagi perusahaan untuk akses ke pasar internasional.

Semakin kuat kekuatan kompetitif, semakin rendah potensi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dengan menerapkan strategi mereka. Maka dalam hal ini, terdapat dua analisis industri diantaranya:

2.3.1. *Unattractive industry*

Unattractive industry memiliki kendala pasar yang rendah, pemasok dan pembeli memiliki penawaran yang kuat, persaingan, ancaman kompetitif yang kuat dari produk pengganti. Karakteristik industri ini dapat menyulitkan perusahaan dalam mencapai daya saing yang strategis dan pengembalian yang unggul. Secara keseluruhan, daya tarik akan mengacu pada keuntungan industri. Industri yang kurang atau tidak menarik ialah industri yang dimana dalam kombinasi *five forces* dapat menurunkan keuntungannya. Industri tersebut akan mendekati "persaingan murni".

2.3.2. *Attractive industry*

Adanya industri yang menarik ini memiliki kendala masuk yang tinggi, yang dimana ancaman pesaing atau pendatang baru rendah yang dapat berdampak pada profitabilitas dan kesempatan untuk meraih target pasar. Oleh karena itu, risiko yang dihadapi industri tersebut lebih kecil dibandingkan industri yang tidak menarik. Ancaman produk pengganti rendah karena produk atau jasa yang ditawarkan ditawarkan dengan kualitas terbaik. Dengan ini, daya tawar pembeli dan pemasok juga rendah.

2.4 *Competitor analysis*

Competitor analysis adalah akhir dari bagian lingkungan eksternal untuk diperiksa. Analisis persaingan berfokus pada perusahaan-perusahaan yang bersaing dengan perusahaan. Dalam analisis kompetitif, perusahaan mencoba memahami tujuan masa depan, strategi, asumsi, serta kelemahan. Setelah empat dimensi analisis diketahui, metode ini dapat membantu perusahaan menyiapkan tanggapan proaktif dari pesaing, mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya dan dapat dimanfaatkan untuk membandingkan kelebihan ataupun kelemahan pesaingnya. Dengan ini, perusahaan dapat meningkatkan dan menemukan cara untuk memberikan produknya nilai lebih seperti menambahkan fitur pada produk jika kompetitor tidak memiliki fitur tersebut, ini akan menciptakan peluang bagi mereka yang dapat terus memikirkan strategi untuk menjadi lebih unggul dari pesaing dalam bidang yang sama.

[7] Analisis kompetitif yang efektif terdiri dari pengumpulan informasi dan data yang dapat membantu perusahaan memahami pesaing melalui implikasi dari strategi yang dihasilkan. Adanya informasi dan data dapat berguna bagi perusahaan untuk mengantisipasi pesaing. Bisnis juga harus mencari produk pelengkap yang menambah nilai bisnis.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. **Objek Penelitian**

3.1.1. **Populasi**

Populasi merupakan jumlah dari keseluruhan dalam objek dari satuan maupun individu yang akan diteliti, populasi pada penelitian yaitu pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang bergerak di bidang layanan jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi dan jaringan telekomunikasi di Indonesia.

3.1.2. **Sampel**

Sampel merupakan bagian dari keseluruhan karakteristik dari populasi tersebut. Adanya penggunaan *purposive sampling* dalam penelitian yang dilakukan pada PT Telkom. [8] *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan yang dimana mengandalkan penilaiannya untuk mengumpulkan hasil data yang dipercayai.

3.2. **Metode Analisa Data**

Metode merupakan proses atau cara yang digunakan dalam tujuan melakukan kegiatan dan mencapai tujuan yang ingin dicapai. Metode penelitian ialah suatu prosedur atau tahap-tahap untuk memperoleh pengetahuan ilmu atau ilmiah.

Penelitian yang dilakukan pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk menggunakan data sekunder. Data sekunder merupakan informasi yang diperoleh dari sumber yang telah ada, yang dimana peneliti mengumpulkan berbagai data dari berbagai artikel yang telah tersedia di internet.

3.2.1. Metode Penelitian Deskriptif

Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan metode deskriptif. Metode deskriptif ialah metode yang menjelaskan fakta ataupun karakteristik populasi tertentu secara sistematis.

3.2.2. Metode Penelitian Kualitatif

[9] Menurut Moleong, penelitian kualitatif merupakan penelitian digunakan untuk memahami situasi atau fenomena yang terjadi pada subjek penelitian tersebut. Metode penelitian kualitatif ini berkaitan dengan sikap, tindakan subjek, penelitian perilaku dan lain-lain.

Penelitian dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif ini berasal dari data maupun fakta dari peristiwa yang ada. Teknik tersebut dapat memberikan kesimpulan dengan penjelasan mengenai faktor-faktor terjadinya perdagangan internasional pada PT Telekomunikasi Indonesia, strategi pendekatan yang dilakukan serta analisa SWOT untuk memasuki perdagangan internasional.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dirumuskan peneliti mengenai masalah yang terjadi pada objek yang akan diteliti, dengan maksud dalam menyamakan pandangan antara peneliti dengan objek ataupun orang yang berkaitan dengan penelitian tersebut. [10] Definisi variabel dalam penelitian perlu dirumuskan dengan tujuan menghindari kesalahan ataupun kesesatan saat mengumpulkan data.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisa Industri pada PT Telkom

PT Telkom termasuk perusahaan yang *attractive* dikarenakan memiliki beberapa kelebihan seperti memiliki program inovasi teknologi digital yang menarik, serta kesempatan belajar untuk mengembangkan diri dalam lingkungan kerja yang dinamis sehingga dapat berkontribusi bagi negara. Selain itu, pelamar akan memiliki kesempatan untuk berinovasi secara digital sebanyak mungkin. Telkom telah menyiapkan berbagai platform yaitu program *IdeaBox*, *HackIdea*, dan *Amoeba* yang memungkinkan karyawan untuk mewujudkan ide-ide inovatif mereka, termasuk untuk menjadi CEO *startup internal*.

Tidak hanya itu, Telkom memfasilitasi karyawannya untuk mendaftar sertifikasi global, dan mereka didorong untuk menjadi pembicara di konferensi atau seminar. Telkom juga menawarkan beasiswa program magister di berbagai universitas di dalam dan luar negeri. Secara internal, Telkom memiliki dua fasilitas pendidikan yaitu *Telkom Corporate University* dan *Assessment Center Indonesia* yang akan mendukung karyawan untuk mengembangkan kompetensi dan karirnya. Lingkungan kerja Telkom juga cocok untuk talenta muda yang menyukai tantangan dan fleksibilitas.

4.2. Analisa Five Forces of Competitor Model PT Telkom

[11] Lima Kekuatan Porter atau *five forces competitor analysis* dari Telkom yang menentukan struktur industri dalam layanan komunikasi yaitu:

4.2.1. Threat of new entrants

Jika ada ancaman kuat dari pendatang baru di industri jasa komunikasi maka akan bersedia memperoleh keuntungan yang lebih rendah untuk mengurangi ancaman dari pemain baru. Dengan ini, PT Telkom melakukan inovasi pada produk maupun layanannya. Tidak hanya dapat mendatangkan pelanggan baru, pelanggan yang pernah memakai produk PT Telkom juga akan menjadi pelanggan setia. Kemudian, PT Telkom juga membangun skala ekonominya sehingga biaya tetap per unitnya lebih rendah dibandingkan sebelumnya. PT Telkom memfokuskan penelitian dan pengembangan layanan produknya yang dimana terus memikirkan strategi untuk terus bertahan dan menjadi terunggul dalam bidang layanan jasa teknologi informasi. Dengan menetapkan standar secara teratur, pendatang ataupun pesaing baru tidak akan berani dan tidak mudah untuk menyaingi industri seperti PT Telkom yang menguasai pasarnya.

4.2.2. Bargaining power of suppliers

[12] Daya tawar pemasok di layanan komunikasi, jika pemasok memiliki daya tawar yang kuat maka mereka akan mendapatkan harga yang lebih tinggi dari Telkom. Ini akan berdampak pada potensi Telkom untuk mempertahankan keuntungan di atas rata-rata di industri layanan komunikasi. PT Telkom membangun rantai pasokan dengan pemasok yang banyak, sehingga pengiriman ataupun produksinya tidak akan

terhambat atau tertunda lama. PT Telkom bereksperimen dengan bahan yang berbeda, jika harga satu bahan bakunya naik, maka perusahaan tersebut dapat mengalihkannya ke bahan lain.

4.2.3. Threat of substitute products

Ancaman produk dan layanan substitusi di sektor layanan komunikasi, jika ancaman substitusi tinggi maka Telkom harus terus berinvestasi ke *research & development* atau berisiko kehilangan disrupsi di industri. Tidak hanya fokus pada produk yang ditawarkan, PT Telkom juga berorientasi pada layanannya dengan memahami kebutuhan pelanggan daripada hanya terus meluncurkan produk baru tanpa memikirkan kebutuhan mereka.

4.2.4. Bargaining power of buyers

[13] Daya tawar pembeli Telkom dan sektor jasa, jika pembeli memiliki daya tawar yang kuat maka mereka biasanya cenderung menurunkan harga sehingga membatasi potensi Telkom untuk memperoleh keuntungan yang berkelanjutan.

PT Telkom terus membangun basis pelanggan yang lebih besar, yang dimana dapat mengurangi daya tawar pembeli dan menciptakan kesempatan bagi Telkom dalam proses produksi maupun penjualannya. Dengan terus berinovasi pada produk barunya, pelanggan akan sering mencari diskon dan menawarkan harganya jika PT Telkom terus menghadirkan produk baru. Namun, ini dapat dibatasi karena produk barunya dapat mengurangi perpindahan pelanggan lama ke pesaing lainnya.

4.2.5. Rivalry among existing competitors

Persaingan antar pemain yang ada di industri layanan komunikasi, jika persaingan sangat ketat maka pemain yang sudah ada seperti Telkom akan kesulitan untuk mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan.

Ahli strategi dapat menggunakan model *porter five forces* untuk menganalisis daya saing yang dihadapi Telkom dalam industri layanan komunikasi. Analisis lima kekuatan porter Telkom akan membantu dalam memahami dan memberikan solusi untuk sifat dan tingkat persaingan, serta bagaimana Telkom dapat mengatasi persaingan. PT Telkom membangun diferensiasi yang berkelanjutan dan membangun skala sehingga dapat bersaing dan menjadi terunggul.

Meskipun dari luar berbagai industri tampak sangat berbeda tetapi dianalisis dengan cermat kelima kekuatan ini menentukan pendorong profitabilitas di setiap industri. Ahli strategi dapat menggunakan porter *five forces* untuk memahami pendorong utama profitabilitas Telkom di industri layanan komunikasi.

4.3 Strategi pemasaran PT Telkom

PT Telkom merupakan perusahaan yang menyediakan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan. Seiring perkembangan zaman, pesaing dalam bidang jasa dan jaringan ini semakin banyak, maka PT Telkom membutuhkan inovasi yang lebih dalam bidang ini. PT Telkom menyediakan jasa telpon dengan kabel dan nirkabel, data/internet, serta jasa telpon bergerak.

[14] Tidaklah mudah bagi perusahaan untuk terus mempertahankan eksistensinya di pasar. Maka itu, adanya strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT Telkom. PT Telkom menciptakan *positioning* mereknya dengan meyakinkan pelanggan bahwa Telkomsel memiliki jaringan tercepat dan terluas. *Positioning* yang dimaksud ialah strategi *brand recall* yang dimana untuk mengingatkan mereka akan produk-produk yang ditawarkan PT Telkom. PT Telkom melakukan kerja sama dengan Sing-Tel dengan tujuan menambah nilai perusahaannya. Kini, pengguna Telkomsel sudah dapat mengakses secara global dan tidak perlu mengganti kartu jika ingin bepergian ke luar negeri.

4.3.1. Products

Salah satu produk jasa dan jaringan tersukses yang dihasilkan PT Telkom merupakan "*Indihome*". *Indihome* ini merupakan salah satu produk layanan yang disediakan PT Telkom berupa data jaringan internet secara nirkabel. Selain data internet, *Indihome* juga menyediakan layanan *triple play* yaitu *Internet on Fiber* atau *High Speed Internet*, telpon rumah dan IPTV (Jaringan untuk TV/TV Kabel).

Adanya diferensiasi produk yang dilakukan PT Telkom, pelanggan tidak hanya membutuhkan pulsa atau paket data murah untuk mengakses internet, tetapi hal yang berbasis digital juga memiliki tujuan bertransformasi. PT Telkom telah melakukan transformasi dari penjualan pulsa dan kartu perdana ke produk digital seperti DuniaGames, LinkAja, dan produk digital lainnya. Dengan ini, adanya berbagai fitur baru yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya sebagai penyedia jasa telekomunikasi. Dengan membuat produk ke kategori produk digital, PT Telkom juga melakukan perluasan mereknya dalam perkembangan teknologi digital dan menghadapi pesaing-pesaingnya.

4.3.2. Price

Harga merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi bisnis sebuah perusahaan, penetapan harga yang terlalu tinggi akan memberatkan konsumen yang ingin menggunakannya, sehingga konsumen akan mencari pesaing lain yang dapat menyediakan produk sama dengan harga yang jauh lebih rendah. Dengan harga yang ditawarkan PT Telkom, mereka menggunakan strategi yang berbeda pada setiap produk, seperti harga *skimming* untuk kartu simpATI dan HALO, harga untuk penetrasi sebagai produk kartu. Harga *skimming* merupakan strategi untuk melindungi pesaing-pesaing baru yang dan memperoleh keuntungan penjualan darinya.

Oleh karena itu, PT Telkom menawarkan produk nya sesuai dengan harga yang dapat dicapai oleh kemampuan daya beli masyarakat. Contohnya seperti ditawarkan berbagai paket *indihome* yang berbeda, dengan harga yang berbeda sesuai dengan produk yang dibeli. [15] Jika hanya membeli paket data internet maka harganya akan disesuaikan, jika menambah jaringan TV maka biaya akan dinaikkan sesuai dengan paketnya.

4.3.3. *Place*

Place atau tempat merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dengan baik juga, dikarenakan jika suatu tempat yang strategi dan bisa ditemui oleh masyarakat dengan gampang, akan lebih menguntungkan. Masyarakat selalu melihat *brand Indihome*, ini akan menanamkan konsep bahwa *Indihome* merupakan layanan jasa yang menyediakan data internet, dan lebih cepat dalam melakukan pemasaran. Hingga kini, banyak ditemui outlet PT Telkom, salah satunya yaitu plasa telkomsel dan GraPARI yang dapat ditemui dimana aja, dan dapat memudahkan pekerjaan.

4.3.4. *Promotions*

Perlunya berbagai strategi promosi yang dilakukan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan yang dapat membantu PT Telkom untuk terus berkembang di bidang jasa pelayanan internet jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi dan jaringan telekomunikasi. PT Telkom melakukan strategi diversifikasi yang dimana strategi tersebut digunakan untuk mengembangkan produk maupun pasar baru dengan tujuan profitabilitas, fleksibilitas dan peningkatan penjualannya.

Promosi iklan yang dilakukan PT Telkom sangat unik, salah satunya yaitu membuat spanduk, serta melakukan *branding* pada mobil yang dilakukan secara berkeliling. Selain pengguna yang menggunakan layanannya, masyarakat lain juga dapat mengenal produk *Indihome* ini. Selain melakukan *branding*, PT Telkom juga melakukan promosi dalam memberi "Telkomsel Poin" pada setiap pembelian produk PT Telkom, poin tersebut dapat digunakan kembali atau ditukarkan sebagai hadiah dan undian sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku.

4.3.5. *People*

People merupakan aset dalam industri jasa, terlebih PT Telkom. Sumber daya dengan kinerja karyawan yang tinggi dapat membuat pelanggannya merasa puas dan setia untuk menggunakan layanan tersebut. PT Telkom menerapkan "*The Telkom Way*" dengan tiga unsur, yaitu *philosophy*, *principle*, dan *practice* untuk membuat kinerja karyawan yang lebih baik.

Philosophy to the best, berisi berbagi filosofi dasar bagi seluruh PT Telkom untuk terus menjadi terbaik dalam setiap pekerjaannya. Adanya integritas, totalitas dan antusiasme yang diterapkan.

Principle, yang menganut *solid* yang berarti dapat meningkatkan soliditas antara tim, *speed* yang berarti harus bekerja cepat dalam melayani maupun memenangkan persaingan, dan *smart*, berarti menentukan prioritas, memahami tujuan yang ingin dicapainya.

Practice, yang berarti berimajinasi, tetap fokus pada tujuan, serta aksi yang dapat membuktikan bahwa adanya pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Telkom.

4.3.6. *Process*

Semua bentuk produk atau layanan jasa sangat membutuhkan proses, proses merupakan salah satu hal yang akan dilewati. Proses yang dilewati dapat berakhir dengan hasil yang baik dan buruk, oleh karena itu, proses sesuatu produk atau layanan jasa wajib dilakukan dengan baik dan teliti.

Salah satu faktor proses yang dilakukan PT Telkom yang telah menghasilkan produk jasa yang baik merupakan melakukan pelatihan yang matang pada karyawan agar mereka dapat melayani konsumen dengan profesional dan baik, jika layanan jasa yang baik, konsumen akan terus menikmati dan menggunakan layanan PT Telkom, inilah disebut loyalitas konsumen. PT Telkom telah melakukannya dengan baik, oleh karena itu, seiring waktu berjalan, konsumen PT Telkom pun semakin bertambah.

4.3.7. *Physical Evidence*

Bentuk fisik sesuatu barang dapat membuat konsumen lebih mudah untuk mengingat sesuatu. Oleh karena itu, PT Telkom pun mulai menarik perhatian masyarakat dengan membuat *tower* yang menunjukkan produk branding *Indihome*.

Dengan melihat *tower Indihome* yang disediakan, masyarakat akan lebih mudah mengenal layanan jasa *Indihome* dikarenakan setiap melewati tower akan membuat konsumen teringat terhadap layanan *Indihome*.

4.4. Analisa SWOT

4.4.1. *Strengths* (Kekuatan)

[16] Pilihan produk serta jenis layanan yang ditawarkan PT Telkom menjadi keunggulan dalam strategi yang dilakukannya. Sesuai dari data tahun 2008, jumlah pelanggan PT Telkom terus meningkat dari tahun ke tahun, PT Telkom yang memiliki jaringan serta infrastruktur yang luas mencakup hampir seluruh wilayah Indonesia sehingga mudah untuk melakukan ekspansi dan penetrasi pasarnya. Selain itu, PT Telkom juga unggul dalam segi finansial sehingga investasi peralatan telekomunikasi dalam skala besar dengan mudah. PT Telkom selalu menunjukkan arus utang ekuitas dan kas yang sehat, dengan ini, PT Telkom dapat melakukan pengembangan yang direncanakan dari pengumpulan modal.

4.4.2. *Weakness* (Kelemahan)

Adanya risiko tinggi yang perlu ditanggung PT Telkom untuk melakukan strategi merger, akuisisi, investasi maupun lainnya. Selain risiko tinggi, ini juga membutuhkan waktu dan biaya tinggi. Adapun masalah kelemahan internal dan eksternal ini dapat membocorkan pendapatan PT Telkom sehingga menimbulkan kerugian yang tinggi.

Ini dapat disebabkan karena kurangnya kontrol dalam bertransaksi, yang dimana pelanggan dapat melakukan kecurangan dan mengakibatkan lambatnya proses transaksi. Jumlah sumber daya manusia relatif banyak juga dapat berpengaruh pada biaya anggaran untuk menggaji pegawai. Kurangnya efisiensi ini dapat menimbulkan berbagai regulasi yang dapat menghambat dalam pengambilan keputusannya.

4.4.3. *Opportunities* (Peluang)

Teknologi yang semakin canggih karena seiring berkembangnya zaman, karena akses internet yang diperlukan pelanggan, permintaan masyarakat terhadap akses internet pun terus meningkat. Hanya sebagian jumlah penduduk Indonesia telah memperoleh akses *broadband internet* yang dimana mereka dapat melakukan koneksi yang cepat ke internet. Peningkatan permintaan ini dapat menjadi peluang bagi PT Telkom yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi dan jaringan telekomunikasi di Indonesia.

4.4.4. *Threats* (Ancaman)

PT Telkom yang memiliki jaringan akses kabel dapat berpotensi dengan adanya ancaman keamanan, pencurian ataupun vandalisme yang dimana properti atau sistem yang dirusak secara sengaja ini dapat mempengaruhi pada bisnisnya. Dengan alat komunikasi yang digunakan, adapun tuntutan fleksibilitas serta mobilitas dari masyarakat, migrasi gaya hidup pada masyarakat dapat membawa pergeseran ke teknologi selular dari telekomunikasinya.

Adanya tekanan yang disebabkan persaingan pasar telekomunikasi dan internet yang semakin ketat dari segi harga, kualitas layanan maupun jangkauan jaringan ini membutuhkan strategi dan penanganan khusus yang dapat membantu PT Telkom dalam menghindari ancaman.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap strategi yang digunakan oleh PT Telkom yaitu dengan menerapkan *five forces model*. Dapat disimpulkan dalam persaingan industri tergolong cukup tinggi. Hasil pemetaan porter *five forces* terhadap PT Telekomunikasi menunjukkan adanya ancaman pendaatang baru yang cukup rendah, daya tawar pemasok yang cukup rendah, daya tawar pembeli cukup tinggi, ancaman produk pengganti cukup tinggi serta persaingan dengan kompetitor sejenis yang cukup tinggi juga.

Hal yang membuat faktor persaingan dikategorikan tinggi karena adanya perbedaan harga serta kualitas internet, jangkauan area layanan internet, serta keberagaman jenis layanan internet yang disediakan. Namun, bagi PT Telekomunikasi ancaman terhadap pendaatang baru belum menjadi permasalahan karena banyak hambatan bagi pendaatang baru untuk masuk ke dunia industri, seperti banyaknya infrastruktur yang harus diperlukan. Dalam hal faktor daya tawar pemasok juga relatif rendah karena tidak hanya bergantung pada pemasok tertentu saja dalam penggunaan bahan baku untuk mendukung pelayanan internet. Faktor daya tawar pembeli cukup tinggi karena pastinya pelanggan lebih mengutamakan perusahaan yang menyediakan kualitas internet dengan kualitas baik dengan harga yang terjangkau. Ancaman terhadap produk pengganti

termasuk sedang karena PT Telkom selalu melakukan inovasi untuk menarik perhatian pelanggan melalui variasi jasa yang beragam, layanan internetnya yang tidak terbatas. Persaingan dengan kompetitor sejenis juga relatif tinggi karena banyaknya perusahaan yang telah hadir pada industri ini yang sangat kompetitif dalam menentukan harga serta perluasan jangkauan untuk menenangkan pasar.

5.2. Saran

Saran yang dapat diberikan setelah melakukan penelitian ini yaitu Telkom mampu mempertahankan strategi yang telah di terapkan diperusahaan. Tidak hanya itu, PT Telkom terus melakukan inovasi-inovasi dengan terus meluncurkan produk baru dan memberikan kualitas produk yang tidak terkalahkan oleh pesaing lainnya. Dalam mempertahankan produknya, Telkom juga harus terus melakukan promosi menarik serta menurunkan tarif untuk para penggunanya. Strategi ini diharapkan dapat terus menunjang kemajuan perusahaan dan meningkatkan penjualan serta profit perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan dan bimbingan selama proses penulisan artikel yang berjudul “Analisa Strategi Lingkungan Eksternal yang Dilakukan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.”.

Dalam penulisan artikel ini, penulis menyadari kekurangan dan ketidaksempurnaan pada artikel tersebut. Hal ini dikarenakan keterbatasan yang dimiliki oleh penulis baik dalam segi kemampuan, pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan adanya masukan, kritikan serta saran yang bersifat membangun ke arah perbaikan dan penyempurnaan pada artikel ini. Penulis berharap artikel ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan khususnya bagi penulis.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] K. Sari *et al.*, “Analisis Lingkungan Eksternal dalam Menghadapi Persaingan Bisnis pada PT. Telkom Indonesia Tbk,” 2021.
- [2] A. Khujaifah, “Analisis Kegagalan Implementasi Manajemen Strategi pada Perusahaan 7 Eleven di Indonesia,” 2021. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/download/1355/1191> (accessed Mar. 19, 2023).
- [3] Populix, “Pengertian Manajemen Strategis, Manfaat, Tujuan, dan Proses,” 2022.
- [4] M. Kristina, “Persaingan Makin Ketat, Bisnis Telekomunikasi Diramal Cerah 2022 Artikel ini telah tayang di Katadata.co.id dengan judul ‘Persaingan Makin Ketat, Bisnis Telekomunikasi Diramal Cerah 2022’ , <https://katadata.co.id/ekarina/berita/614aae4d3564b/persaingan-makin-ketat-bisnis-telekomunikasi-diramal-cerah-2022> Penulis: Melati Kristina Andriarsi Editor: Ekarina,” Sep. 22, 2021. <https://katadata.co.id/ekarina/berita/614aae4d3564b/persaingan-makin-ketat-bisnis-telekomunikasi-diramal-cerah-2022> (accessed Mar. 19, 2023).
- [5] M. A. Hitt *et al.*, “STRATEGIC MANAGEMENT Competitiveness & Globalization Concepts and Cases 12e,” 2017. [Online]. Available: www.cengage.com/highered
- [6] S. Hintoro, A. F. Wijaya, and K. Penulis, “ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA BIZNET BRANCH SALATIGA MENGGUNAKAN PORTER’S FIVE FORCES,” vol. 2, no. 6, 2021, doi: 10.31933/jemsi.v2i6.
- [7] T. Sasana, “Apa Itu Competitor Analysis? Pengertian & Cara Melakukannya,” *Sasana Digital*, 2022, Accessed: May 21, 2023. [Online]. Available: [Apa Itu Competitor Analysis? Pengertian & Cara Melakukannya](http://www.sasana.com/competitor-analysis)
- [8] E. Lararenjana, “Purposive Sampling Adalah Teknik Pengambilan Sampel dengan Ciri Khusus, Wajib Tahu,” Dec. 14, 2020.
- [9] Salmaa, “Metode Penelitian Kualitatif: Pengertian Menurut Ahli, Jenis-Jenis, dan Karakteristiknya,” Jul. 01, 2021.
- [10] D. Store, “Definisi Operasional : Tujuan, Manfaat dan Cara Membuat,” May 21, 2021. <https://deepublishstore.com/blog/definisi-operasional/> (accessed Mar. 30, 2023).
- [11] BINUS, “Project Cost Management Processes,” Jun. 11, 2019. <https://sis.binus.ac.id/2019/06/11/project-cost-management-processes/> (accessed Mar. 17, 2023).
- [12] F. Fort, “PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Porter Five Forces Analysis,” *Fern Fort University*.
- [13] “The Five Forces.” <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx> (accessed Mar. 19, 2023).
- [14] W. Nurul and I. Junita, “Strategi PT. Telkomsel Dalam Mempertahankan Brand Longevity,” *Prosiding Manajemen Komunikasi*, 2019.

- [15] “Apa Itu Indihome? Ketahui Produk, Layanan, dan Harga Paketnya,” *Ayu, Anugerah*, Dec. 27, 2021. <https://www.liputan6.com/hot/read/4835057/apa-itu-indihome-ketahui-produk-layanan-dan-harga-paketnya> (accessed Mar. 19, 2023).
- [16] G. Dwi and Djunaidy, “ANALISA SWOT BISNIS INDUSTRI TELEKOMUNIKASI SECARA GLOBAL,” 2020.