

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sekilas Tentang Perusahaan

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemerintah Republik Indonesia adalah pemegang saham mayoritas Telkom yaitu sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% dikuasai publik dengan kode “TLKM” untuk diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan kode “TLK” di New York Stock Exchange (NYSE).

Seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi, kegiatan usaha TelkomGroup terus bertumbuh dan berubah. Terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi *legacy* yang sudah ada sebelumnya. Berikut ini penjelasan portofolio bisnis TelkomGroup :

1. *Mobile*

Produk *mobile voice*, SMS dan *value added service*, serta *mobile broadband* adalah produk yang ditawarkan portofolio. Penawaran produk tersebut dilakukan melalui entitas anak, Telkomsel, dengan merk Kartu Halo untuk pasca bayar dan simPATI, Kartu As dan Loop untuk pra bayar.

2. *Fixed*

Layanan *fixed service*, meliputi *fixed voice*, *fixed broadband*, termasuk Wi-Fi dan *emerging wireless technology* lainnya, dengan *brand* IndiHome adalah layanan yang diberikan portofolio ini.

3. *Wholesale & International*

Layanan interkoneksi, *network service*, Wi-Fi, VAS, *hubbing data center* dan *content platform*, data dan internet, dan *solution* adalah produk yang ditawarkan portofolio ini.

4. *Network Infrastructure*

Network service, satelit, infrastruktur dan tower adalah produk yang ditawarkan portofolio ini

5. *Enterprise Digital*

Layanan *information and communication technology platform service* dan *smart enabler platform service* adalah produk yang ditawarkan portofolio ini.

6. *Consumer Digital*

Media dan *edutainment service*, seperti *e-commerce* (blanja.com), video/TV dan *mobile based digital service* adalah produk yang ditawarkan portofolio ini. *Digital life service* seperti *digital life style* (Langit Musik dan VideoMax), *digital payment* seperti TCASH, *digital advertising and analytics* seperti bisnis *digital advertising* dan solusi *mobile banking* serta *enterprise digital service* yang menawarkan layanan *Internet of Things* (IoT) juga menjadi produk yang ditawarkan oleh Telkom.



Gambar 1. 1 Logo PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

1.1.2 Sekilas Tentang IndiHome

IndiHome Fiber merupakan layanan digital yang menyediakan Internet Rumah, Telepon Rumah dan TV Interaktif (IndiHome TV) dengan beragam pilihan paket. Pada IndiHome terdapat tiga layanan yang ditawarkan yaitu layanan internet rumah atau telepon rumah, layanan yang terdiri Internet Fiber (Internet

Cepat) dan Telepon Rumah (*Fixed Phone*) atau Internet Fiber (Internet Cepat) dan TV Interaktif (UseeTV) yaitu layanan *Dual Play*, dan layanan yang terdiri dari Internet Rumah (*Fixed Broadband Internet*), Telepon Rumah (*Fixed Phone*) dan TV Interaktif (UseeTV) yaitu layanan *Triple Play*. IndiHome termasuk ke dalam segmen usaha *consumer* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. pertama dan diluncurkan pada tahun 2015 dengan paket layanan berupa internet *broadband*, *fixed wireline* telepon dan layanan TV interaktif. IndiHome berhasil mencapai 5,1 juta pelanggan pada akhir tahun 2018. Dengan market share sekitar 80%, IndiHome menjadi *market leader* pada bisnis *fixed broadband* di Indonesia. Selain itu, pada tahun 2018 IndiHome memperoleh beberapa penghargaan seperti, Top Brand kategori *Internet Service Provider Fixed* dalam Top Brand Award, 007 *Product Category SLI* dalam kategori *Product Fixed Broadband*, Gold Winner dalam kategori *Provider Internet Broadband*, dan Top *Fixed Internet Provider* 2018.



Gambar 1. 2 Logo Indihome

Sumber : www.indihome.co.id

Untuk memenuhi kebutuhan *retail* perumahan, apartemen, dan *premium cluster*, IndiHome menyediakan layanan *fixed broadband* berbasis serat optik yang terdiri dari internet berkecepatan tinggi, telepon rumah dan TV interaktif dengan teknologi IPTV. PT Telkom telah membangun jaringan akses *broadband* berbasis serat optik sejumlah 9,1 juta *optical port* untuk memastikan ketersediaan layanan IndiHome di seluruh Indonesia. Terdapat beberapa strategi pemasaran yang dilakukan diantaranya, yaitu: (i) pemberian harga promo dan nilai pelanggan, (ii) secara konsisten menawarkan produk dengan nilai menarik melalui berbagai saluran penjualan terutama saluran digital; dan(iii) melakukan kampanye

dan promosi sepanjang tahun seperti Tahun Baru Imlek, Ramadhan, Hari Kemerdekaan Indonesia, Natal dan Promo Tahun Baru.

Perkembangan Telkom mengklaim produk IndiHome telah dipesan sebanyak 2000 setiap hari sepanjang tahun 2015. Jabodetabek merupakan wilayah dengan respons pelanggan terbaik. Jumlah pelanggan IndiHome telah mencapai 350.000 pelanggan di seluruh Indonesia pada Mei 2015. Pada 20 Mei, Telkom menghadirkan teknologi 4K TV untuk IPTV. Wifi.id Seamless, IndiHome Telkomsel Mania, IndiHome Global Call, IndiHome view, Melon, Trend Micro Security System & IndiHome Smart Home merupakan beberapa fitur tambahan yang dimiliki IndiHome.

IndiHome wilayah telekomunikasi Nusa Tenggara Barat (NTB) berada pada regional V yaitu dengan cakupan wilayah Jatim-Bali Nusra. Mengutip dari Indotelko.com, penggunaan 100% teknologi *fiber optic* pada Telkom Witel NTB selesai dipasang pada akhir tahun 2018. Hal tersebut menjadikan kota Mataram menjadi *Modern Broadband City* yang ke-90 sehingga memperkuat sinergi antara pemerintah kota Mataram dengan Telkom Witel NTB. Untuk meningkatkan kualitas layanan broadband yang dirasakan oleh masyarakat, Telkom Witel NTB melakukan instalasi penggunaan *fiber optic* sepanjang 2.154 kilometer dan menyediakan 79.000 port fiber untuk layanan IndiHome Telkom Witel NTB.

Telkom menyediakan sebuah aplikasi myIndiHome sebagai layanan *self-care* berbasis aplikasi *mobile* untuk pelanggan IndiHome dalam upaya memberikan layanan penuh kepada pelanggan. Aplikasi ini juga digunakan oleh Telkom Witel NTB dalam memaksimalkan layanan yang diberikan kepada pelanggan. Pelanggan dapat melakukan permintaan pasang baru, pengelolaan tagihan dan pembayaran, pelaporan dan *monitoring* masalah jaringan, dan mengakses layanan *video on demand* dan program *reward* pelanggan melalui aplikasi tersebut.



Gambar 1. 3 Aplikasi My IndiHome

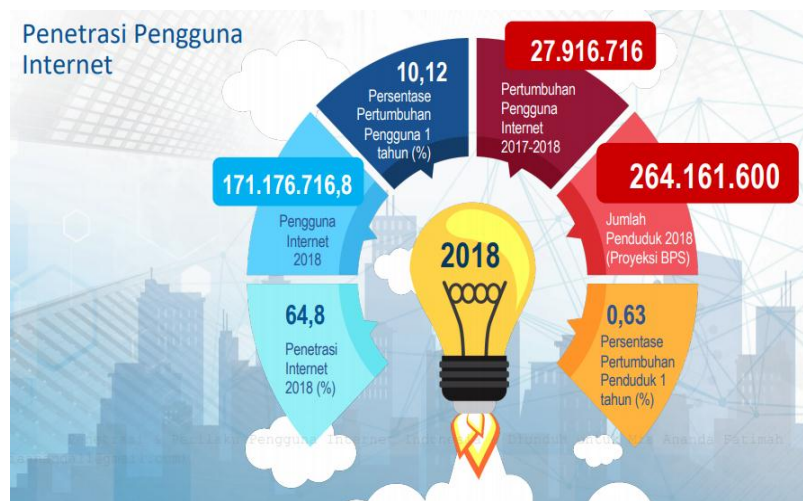
Sumber: Annual Report Telkom 2018

1.2 Latar Belakang

Di era serba digital ini, teknologi sangat berpengaruh terhadap hampir semua hal termasuk dalam melakukan pengembangan perusahaan. Berkembangnya teknologi menciptakan sebuah budaya dan kondisi masyarakat yang berorientasi pada teknologi. Ngafifi (2014:36) mengungkapkan bahwa, “Teknologi memperlihatkan fenomenanya dalam masyarakat sebagai hal impersonal dan memiliki otonomi mengubah setiap bidang kehidupan manusia menjadi lingkup teknis”. Selain itu, penggunaan berbagai platform dan media sosial menjadi salah satu hal yang tidak bisa lepas dari masyarakat saat ini. Empat dari sepuluh orang Indonesia aktif di media sosial seperti Facebook yang memiliki 3,3 juta pengguna, kemudian WhatsApp dengan jumlah 2,9 juta pengguna dan lain-lain yang tercantum pada hasil penelitian dari UNESCO. Saat ini setiap aktivitas yang dahulu dilakukan secara tradisional telah berubah menjadi serba digital. Transaksi perdagangan, komunikasi, semuanya digerakkan secara digital. Bahkan dalam

perkembangannya, “teknologi merupakan kesadaran kolektif yang bahkan diprediksi dapat menggantikan kedudukan agama dalam masyarakat” (Durkheim; dalam Martono, 2012:277-278). Dengan semakin berkembangnya budaya digitalisasi tersebut tidak lepas dari penggunaan jaringan data oleh masyarakat dalam menggunakan berbagai *platform* termasuk melakukan berbagai aktivitas digital.

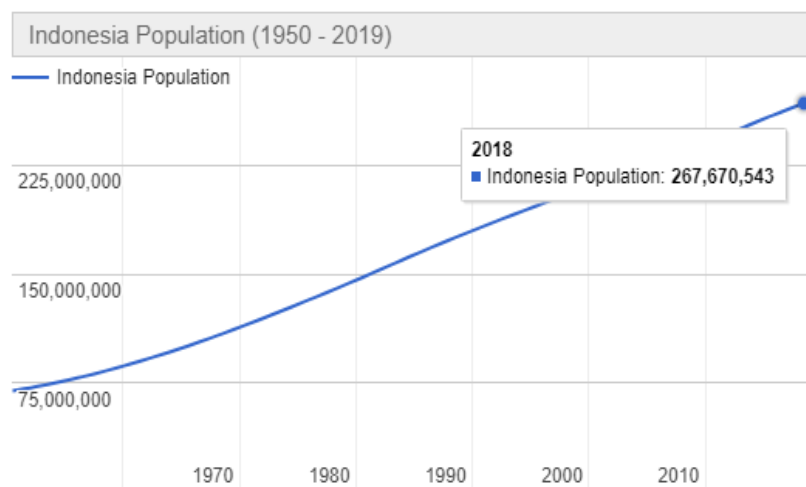
Sebagai negara berkembang dengan jumlah penduduk Indonesia yang mencapai 200 juta lebih membuat Indonesia menjadi negara yang masyarakatnya tidak dapat terlepas dari internet dengan tingkat penggunaan yang tinggi. Menurut hasil survei dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), jumlah pengguna internet di Indonesia pada tahun 2018 sebanyak 171.176.716,8 pengguna. Jika dibandingkan dengan jumlah populasi Indonesia pada tahun 2018 yang berjumlah 267 juta lebih, pengguna internet di Indonesia lebih dari setengah populasinya. Persentase pengguna internet dengan jumlah penduduk Indonesia sebesar 64,8%. Hal ini menggambarkan bahwa sebanyak 35,2% populasi di Indonesia masih belum menggunakan internet. Berikut ini gambar penetrasi internet.



Gambar 1. 4 Penetrasi Pengguna Internet 2018

Sumber : APJII (2018)

Dengan pengguna yang sangat tinggi tersebut, menunjukkan permintaan masyarakat akan internet semakin berkembang tiap tahunnya. Perusahaan *provider* internet sebagai pelaku bisnis utama yang mendapatkan manfaat dari tingkat penggunaan internet diatas dituntut untuk terus melakukan peningkatan pada kecepatan internet (*bandwith*) yang terus diminta oleh pengguna internet. Terlebih lagi penggunaan internet yang terus meningkat tiap tahun, menimbulkan terjadinya persaingan yang semakin kompetitif antar perusahaan *provider* internet. Tingginya angka penggunaan internet yang juga didukung oleh penggunaan ponsel pintar (*smartphone*) menciptakan peluang sekaligus tantangan yang sangat besar bagi para *provider* internet untuk terus mengembangkan strategi serta layanannya kepada masyarakat. Layanan internet rumah atau *wifi* rumah adalah salah satu layanan yang semakin berkembang.

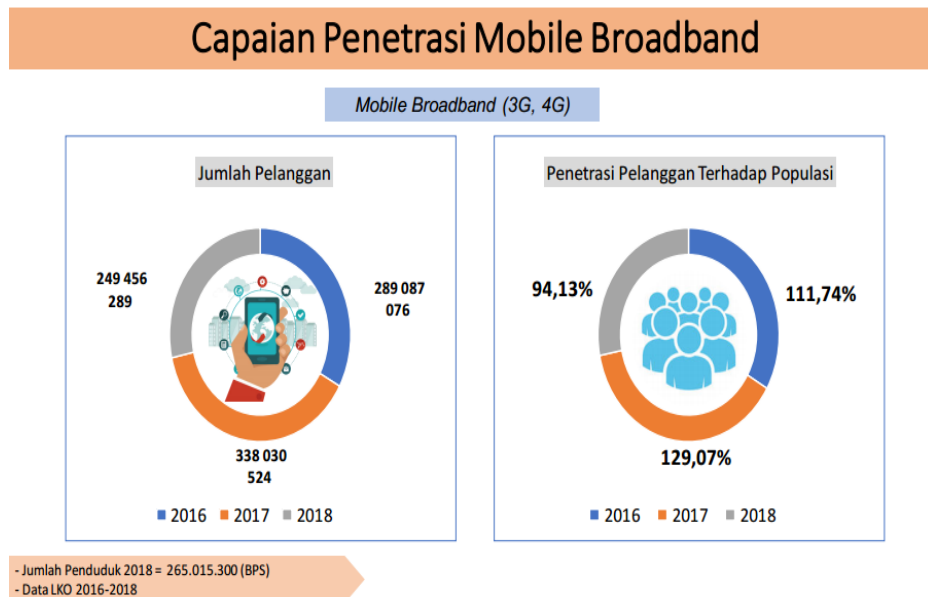


Gambar 1. 5 Jumlah Populasi Indonesia 2018

Sumber : www.worldometers.info

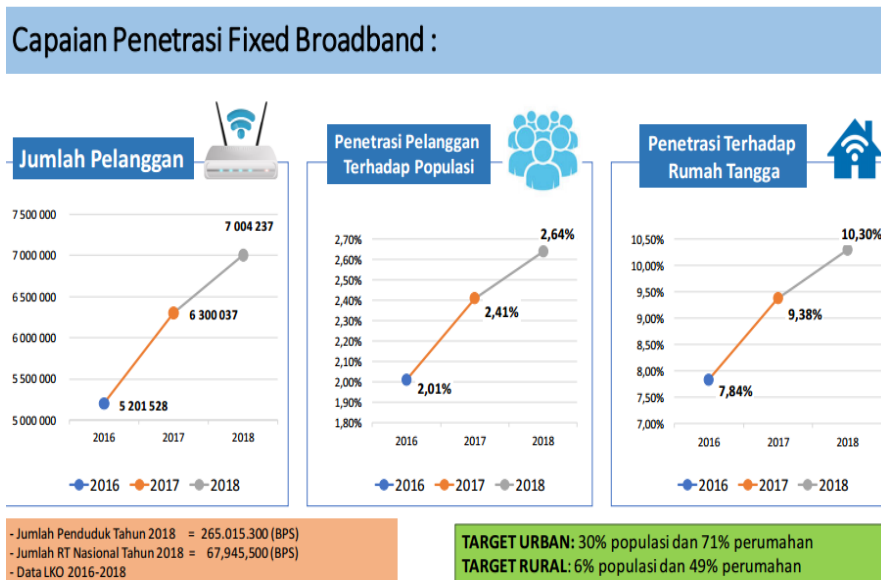
Menurut data dari Worldometer sebuah situs perhitungan populasi secara *real time*, proyeksi populasi di Indonesia pada tahun 2019 terus bertambah hingga pada angka 270 juta lebih. Hal ini juga sebanding dengan pengguna internet yang bertambah sebanyak 10,12% dari tahun 2017 sampai 2018. Pengguna internet tersebut berasal dari pengguna yang menggunakan layanan *mobile broadband* maupun *fixed broadband*. Berikut ini perbandingan

pengguna layanan *mobile broadband* dengan *fixed broadband* yang ada di Indonesia.



Gambar 1. 6 Capaian Penetrasi *Mobile Broadband*

Sumber: Direktorat Pengembangan Pita Lebar (2020)



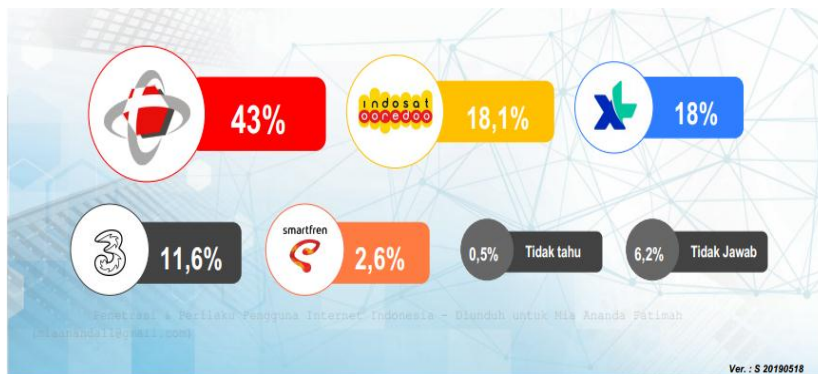
Gambar 1. 7 Capaian Penetrasi *Fixed Broadband* di Indonesia

Sumber: Direktorat Pengembangan Pita Lebar (2020)

Berdasarkan pada Gambar 1.6 Dan Gambar 1.7 di atas, menunjukkan bahwa jumlah pengguna *mobile broadband* jauh lebih besar dibandingkan dengan

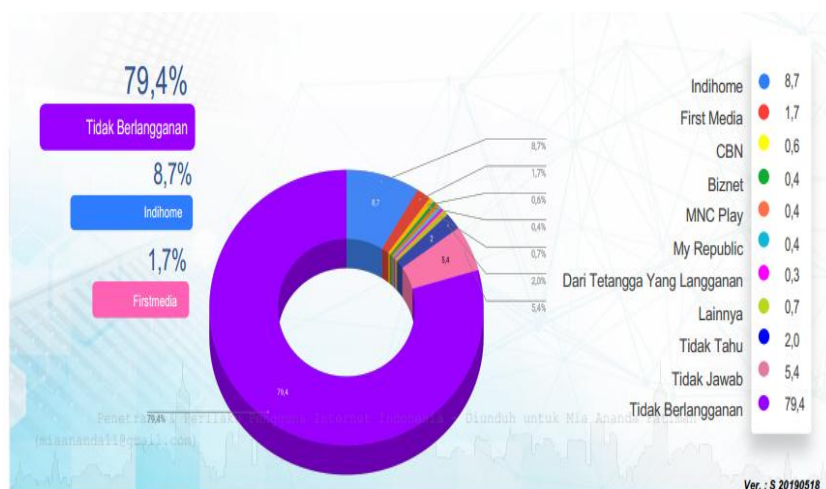
pengguna *fixed broadband*. Menurut Puslitbang Sumber Daya, Perangkat, dan Penyelenggaraan Pos dan Informatika Kementerian Komunikasi dan Informatika tahun 2018, hambatan penetrasi akses *fixed broadband* di Indonesia yang paling utama selain pemerataan infrastruktur adalah harga layanan yang tinggi, sehingga masyarakat lebih memilih menggunakan *mobile broadband* walaupun memiliki keterbatasan dibanding layanan *broadband* melalui Fiber Optic. Masih mahalnnya harga *access fixed broadband* disebabkan berbagai faktor diantaranya adalah faktor investasi pada pengeluaran *fixed broadband*.

Berikut ini daftar *mobile broadband* dan *fixed broadband* yang digunakan oleh masyarakat Indonesia.



Gambar 1. 8 Penyedia Layanan *Mobile Broadband* di Indonesia

Sumber: APJII (2018)



Gambar 1. 9 Penyedia Layanan *Fixed Broadband* di Indonesia

Sumber: APII (2018)

Pada Gambar 1.8 dan Gambar 1.9 di atas, menunjukkan bahwa penyedia layanan *mobile broadband* di Indonesia yang memiliki jumlah pelanggan paling banyak yaitu Telkomsel dengan jumlah pengguna sebesar 43%. Sedangkan untuk penyedia layanan *fixed broadband* dengan pengguna tertinggi yaitu IndiHome dengan persentase pengguna sebesar 8,7%. Dari kedua gambar tersebut, terlihat bahwa penetrasi pengguna *mobile broadband* jauh lebih tinggi yaitu 93,3% dibandingkan dengan pengguna *fixed broadband* sebesar 13,2%.



Gambar 1. 10 Cara Pengguna Internet Terhubung dengan Internet

Sumber: APJII (2018)

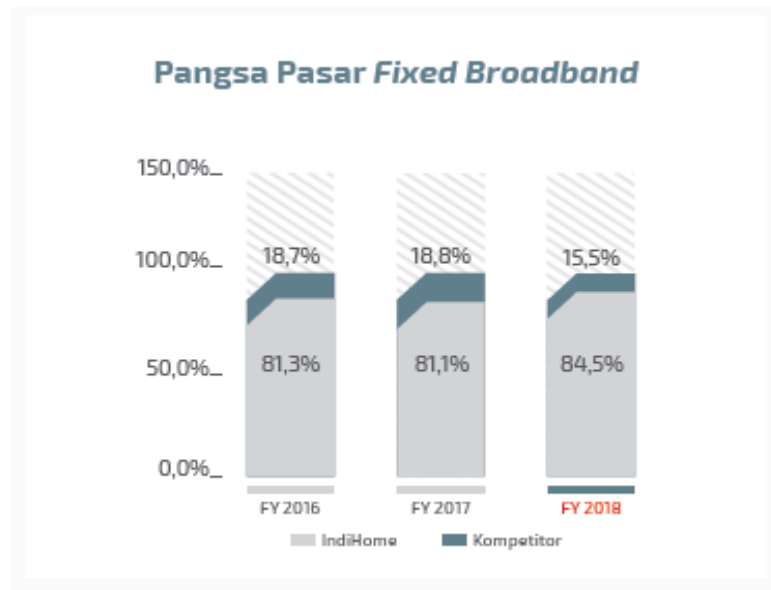
Dari gambar di atas, menunjukkan persentase cara-cara pengguna internet untuk terhubung dengan internet. Paket data atau kuota dari operator seluler yang merupakan penyedia layanan *mobile broadband* menjadi jenis jaringan yang paling banyak digunakan yaitu sebesar 96,6%. Sedangkan untuk penggunaan *fixed broadband* sebesar 15,2%. Hal tersebut semakin menguatkan bahwa kecenderungan masyarakat Indonesia dalam menggunakan *mobile broadband* tinggi sehingga dapat menjadi tolak ukur bagi *provider fixed broadband* dalam memberikan layanan dan kepercayaan yang semakin baik kepada masyarakat.

Di satu sisi, jumlah pelanggan IndiHome tumbuh 72,2% menjadi 5,1 juta pelanggan pada akhir tahun 2018 dari 2,96 juta pelanggan pada akhir tahun 2017. Pencapaian ini semakin mengukuhkan IndiHome sebagai *market leader* bisnis *fixed broadband* di Indonesia dengan *market share* sekitar 80%. IndiHome mencatat kenaikan pendapatan sebesar 66,9% dan memberikan kontribusi sebesar 82,9% terhadap segmen *Consumer*, meningkat dari 62,2% pada tahun sebelumnya sehingga pendapatan segmen *Consumer* meningkat 25,1% menjadi Rp13,9 triliun. Berikut ini tabel dan grafik pertumbuhan IndiHome di Indonesia dari segi pelanggan dan *market share*.

	Satuan	Tahun-tahun yang berakhir pada 31 Desember		
		2018	2017	2016
PELANGGAN				
Pelanggan Seluler	(000) pelanggan	162.987	196.322	173.920
Pasca bayar (kartuHalo)	(000) pelanggan	5.400	4.739	4.180
Pra bayar (simPATI, Kartu As, Loop)	(000) pelanggan	157.587	191.583	169.740
Pelanggan Broadband	(000) pelanggan	113.813	111.074	89.058
Fixed broadband ¹⁾	(000) pelanggan	7.260	5.266	4.329
IndiHome	(000) pelanggan	5.104	2.965	1.624
Mobile broadband ²⁾	(000) pelanggan	106.553	105.808	84.729
Pelanggan Telepon Tetap	(000) pelanggan	11.111	10.957	10.663
Fixed wireline (POTS)	(000) pelanggan	11.111	10.957	10.663

Gambar 1. 11 Pertumbuhan Jumlah Pelanggan IndiHome

Sumber: Annual Report Telkom 2018



Gambar 1. 12 Market Share IndiHome

Sumber: Annual Report Telkom 2018

Dari Gambar 1.7 diatas, terlihat bahwa pangsa pasar *fixed broadband* IndiHome di Indonesia mencapai 84,5%. Posisi pangsa pasar ini menguat dibandingkan tahun 2017 yang sebesar 81,1%. Penguatan infrastruktur akses dan IT yang berdampak pada kualitas layanan, peningkatan produktivitas teknisi, dan strategi pemasaran yang tepat merupakan faktor keberhasilan meningkatkan pangsa pasar ini.

Saat ini, IndiHome menggunakan teknologi fiber optik sehingga disebut dengan IndiHome Fiber. Masyarakat dapat memilih jenis layanan yang digunakan diantaranya yaitu layanan *Triple Play* dan *Dual Play* dengan jumlah layanan yang berbeda. Teknologi *fiber optic* ini dapat menjadi keunggulan dari IndiHome yang ditawarkan kepada masyarakat untuk memberikan kualitas jaringan yang lebih baik dibandingkan dengan penggunaan *mobile broadband*. Dengan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap internet, layanan internet rumah dari IndiHome memiliki peluang yang sangat besar untuk memperluas pasar dan juga meningkatkan volume penjualan. Terlebih dengan *coverage area* yang hampir menjangkau seluruh wilayah di Indonesia menjadikan IndiHome harus memiliki strategi yang tepat sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal.

Pada tahun 2019, IndiHome telah berhasil menjangkau 458 wilayah yang terdiri dari kabupaten dan kota di Indonesia. Saat ini, penetrasi penggunaan layanan *fixed broadband* bagi perumahan di Indonesia masih relatif rendah, yang diperkirakan baru sekitar 12% dari keseluruhan rumah tangga di Indonesia. Dibandingkan dengan jumlah pengguna *mobile broadband* (3G dan 4G) berdasarkan data oleh Direktorat Pengembangan Pita Lebar Kemkominfo yang sangat tinggi yaitu mencapai 94,13% dari keseluruhan populasi yang ada di Indonesia pada tahun 2018.

Provider internet adalah salah satu bagian yang memiliki andil besar dalam perubahan budaya yang terjadi akibat dari semakin berkembangnya teknologi saat ini. Pelaku bisnis ini harus memiliki strategi yang tepat sesuai dengan perkembangan teknologi yang semakin kompleks. Begitu pula dengan PT Telekomunikasi Indonesia Wilayah Telekomunikasi Nusa Tenggara Barat (Telkom Witel NTB) dalam melakukan pencapaian target penjualan serta memberikan performa terbaik, harus dapat melihat peluang dengan jeli dan memperhatikan berbagai ancaman yang ada. Kondisi eksternal dan internal menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan dalam melakukan perumusan strategi untuk diimplementasikan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas.

Menurut data APJII, wilayah Bali-Nusa Tenggara menjadi wilayah dengan penggunaan internet terendah yakni sebesar 5,2% pada tahun 2018. Tetapi untuk wilayah Bali-Nusa Tenggara, NTB memiliki tingkat pengguna internet tertinggi sebesar 68,2%. Jumlah penduduk di Nusa Tenggara Barat berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik NTB tahun 2018 sebanyak 5.013.687 penduduk dan sebanyak 68,2% penduduknya sudah menggunakan internet.



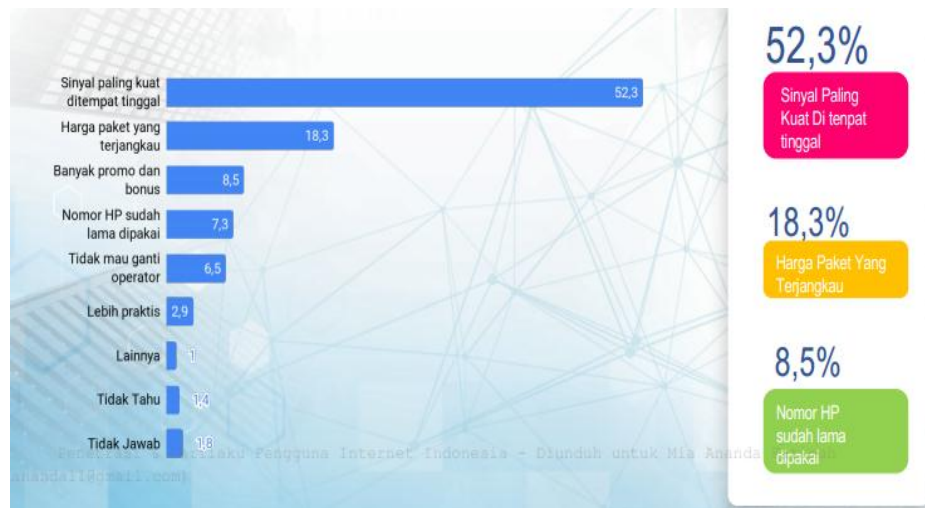
Gambar 1. 13 Penetrasi Pengguna Internet Wilayah

Bali-Nusa Tenggara Tahun 2018

Sumber: APJII (2018)

Beberapa internet *provider* yang ada di NTB diantaranya adalah IndiHome, PT Andira Infomedia, D-Net, V-SAT, dan PT Netzen Media Akses. Dari semua kompetitor tersebut IndiHome merupakan satu-satunya *provider* yang menggunakan teknologi *fiber optic*. Sehingga dapat dikatakan bahwa, IndiHome menjadi penguasa pasar dalam penyediaan internet *fixed broadband* di wilayah Nusa Tenggara Barat. Dalam persaingannya di wilayah NTB, IndiHome sebagai *provider fixed broadband* di NTB memiliki persaingan lebih besar dengan *mobile broadband* dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya pada layanan *fixed broadband*. Akses *mobile broadband* yang paling sering digunakan masyarakat adalah melalui mobile internet. Hal tersebut dikarenakan berdasarkan pada jumlah penjualan dan teknologi yang digunakan, kompetitor-kompetitor *fixed broadband* IndiHome di NTB masih terbilang berskala kecil. Dengan kecenderungan masyarakat untuk menggunakan mobile internet menjadi tantangan bagi IndiHome untuk meyakinkan masyarakat untuk beralih dan atau menggunakan layanan *fixed broadband*. Selain itu, faktor-faktor dari pandangan konsumen yang lebih memilih menggunakan mobile internet dapat dijadikan sebagai acuan bagi IndiHome Telkom Witel NTB dalam merumuskan strategi yang relevan. Akan tetapi, perbandingan IndiHome dengan kompetitornya pada layanan *fixed broadband* juga menjadi penting untuk dapat mengetahui posisi perusahaan saat itu. Terlebih lagi, setiap *provider* terus mengembangkan penawaran dan

keunggulan yang berbeda setiap tahunnya. Berikut ini faktor-faktor yang memengaruhi masyarakat dalam menggunakan mobile internet yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Telkom Witel NTB dalam perumusan strategi dan pengembangan perusahaannya.



Gambar 1. 14 Hal-Hal yang Memengaruhi Masyarakat Dalam Menggunakan Mobile Internet

Sumber: APII (2018)

Pada tahun 2018, Telkom Witel NTB memiliki 31.000 pelanggan yang terpasang dengan kabel *fiber optic*. Jika dibandingkan dengan jumlah penduduk NTB pada tahun 2018 sebanyak 2.433.731 penduduk, pelanggan IndiHome hanya sebesar 1,28%. Persentase tersebut menunjukkan rendahnya jangkauan Telkom Witel NTB dalam melakukan penyebaran produk IndiHome di NTB. Hal tersebut disebabkan karena pada tahun 2018, *fiber optic* belum terpasang diseluruh wilayah NTB. Selain itu juga, pada sejumlah wilayah di Nusa Tenggara Barat terutama di wilayah pegunungan belum terhubung jaringan telekomunikasi karena keterbatasan infrastruktur dan sumber daya manusia. Pada tahun 2019, total jumlah pelanggan IndiHome mencapai 68.375 pelanggan yang tersebar di seluruh wilayah Nusa Tenggara Barat. Dalam rentang tahun 2018 sampai 2019 berarti terjadi peningkatan jumlah pelanggan yang signifikan sebanyak 37.375 pelanggan. Peningkatan jumlah pelanggan yang didapatkan IndiHome belum

memenuhi target bulanan yang sudah ditetapkan pada tahun 2019 yaitu sebanyak 54.750 penjualan baru. Akan tetapi, nilai atau pendapatan yang didapatkan Telkom Witel NTB terus meningkat setiap tahunnya. Hal tersebut disebabkan oleh tambahan pendapatan yang didapatkan dari penambahan fitur layanan yang dilakukan oleh pelanggan dan pelanggan yang beralih dari layanan *dual play* ke *triple play* sehingga membuat pendapatan tiap tahunnya meningkat. Sebagai salah satu *internet service provider* yang menjadi satu-satunya *provider* dengan teknologi *fiber optic* di Nusa Tenggara Barat, Telkom Witel NTB memiliki *competitive advantage* yang bisa ditawarkan kepada pelanggan *mobile broadband* untuk beralih dan atau menggunakan IndiHome. Selain itu, peluang bisnis yang dimiliki oleh Telkom Witel NTB di wilayah NTB khususnya pulau Lombok sangat besar. Dilihat dari pertumbuhan pariwisata yang berdampak pada banyaknya pembangunan yang membutuhkan layanan *fixed broadband*.

Dari gambaran tersebut, Telkom Witel NTB harus dapat terus memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan dan terus memanfaatkan *competitive advantage* yang dimiliki sebaik mungkin. Hal ini bertujuan agar Telkom Witel NTB dapat terus melakukan peningkatan penjualan serta perluasan pasar ke semua daerah yang ada di NTB. Strategi yang tepat dalam perumusannya akan dapat mengurangi risiko-risiko di masa depan. Formulasi strategi juga akan menjadi landasan bagi perusahaan untuk menjadi semakin kuat kedepannya. Hal itulah mengapa, perusahaan harus memperhatikan tiap-tiap bagian di dalam perusahaan maupun lingkungan luar untuk menciptakan formulasi strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan lingkungan.

Dari latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Formulasi Strategi Bisnis *Provider* Internet IndiHome PT Telekomunikasi Indonesia Witel Nusa Tenggara Barat.**”

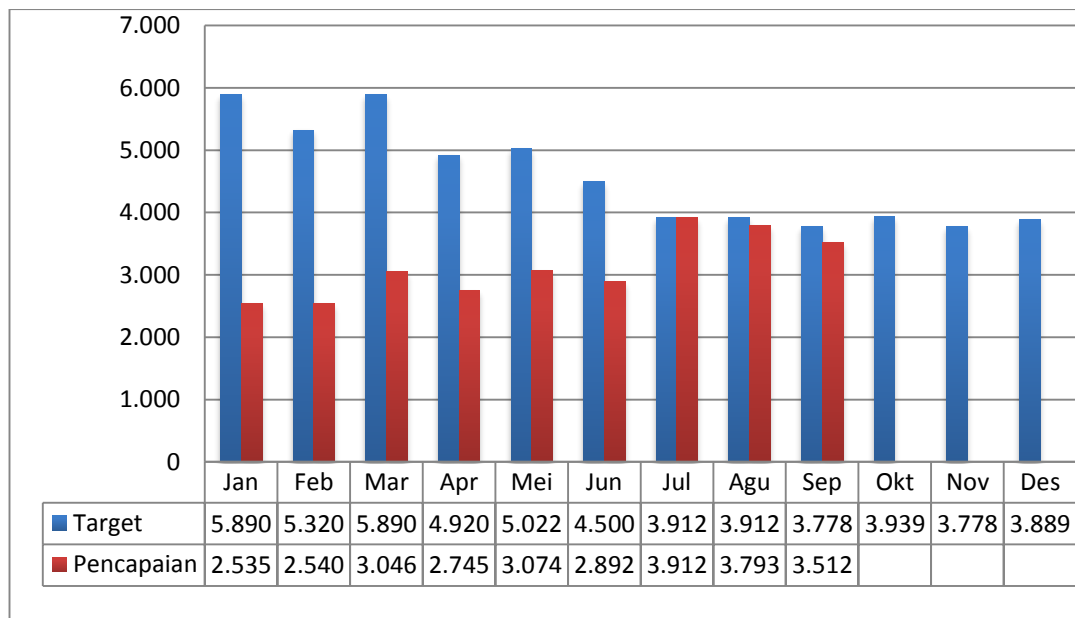
1.3 Perumusan Masalah

Seperti yang telah dipaparkan dalam latar belakang penelitian, seiring dengan berkembangnya era digitalisasi berbagai aktivitas digital seperti transaksi perdagangan, komunikasi, dan aktivitas lainnya tidak luput dari penggunaan

internet. Era digitalisasi telah mendorong kebutuhan masyarakat terhadap internet semakin meningkat setiap tahunnya. Terlebih di Indonesia dengan penduduk yang mencapai 200 juta lebih memberikan peluang sekaligus tantangan kepada para pelaku bisnis terkait untuk terus melakukan inovasi. *Internet Service Provider* (ISP) merupakan salah satu pelaku bisnis yang berperan penting dalam memberikan layanan internet sebagai pendukung berbagai aktivitas digital tersebut. Dalam memberikan layanannya, *provider* internet harus dapat merumuskan strategi yang tepat dengan berbagai pertimbangan. Kondisi internal dan eksternal perusahaan harus diperhatikan untuk menghasilkan formulasi strategi yang dapat menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Dengan semakin banyaknya kompetitor yang muncul mendorong IndiHome untuk terus memperkuat strateginya sehingga dapat mempertahankan eksistensinya kepada para pelanggannya. Saat ini, di NTB *mobile broadband* memiliki penetrasi pengguna lebih besar dibandingkan dengan pengguna layanan *fixed broadband*. Sedangkan untuk perusahaan pesaing pada layanan *fixed broadband* kompetitor-kompetitornya terhitung masih sangat jauh dibandingkan dengan tingkat *market share* IndiHome di NTB. Hal tersebut dikarenakan kompetitor IndiHome masih terbilang baru, sehingga jam terbang IndiHome dalam melakukan penjualan di wilayah NTB lebih lama dibanding kompetitornya. Saat ini, kompetitor IndiHome di NTB diantaranya adalah Net-One, PT Andira Infomedia, V-SAT, D-Net, dan PT Netzen Media Akses. Walaupun kompetitor-kompetitor IndiHome saat ini masih berskala kecil tetapi hal tersebut tidak menjadi alasan bagi IndiHome untuk selamanya tidak memperhatikan kompetitornya. Dengan terus berkembangnya layanan dan keunggulan masing-masing kompetitornya, tentunya akan dapat menjadi ancaman bagi Telkom Witel NTB kedepannya. *Mobile broadband* yang memiliki *market share* lebih besar dibandingkan dengan IndiHome dapat dijadikan sebagai bahan pengembangan bagi IndiHome berdasarkan pada faktor-faktor yang membuat masyarakat lebih cenderung menggunakan *mobile broadband*.

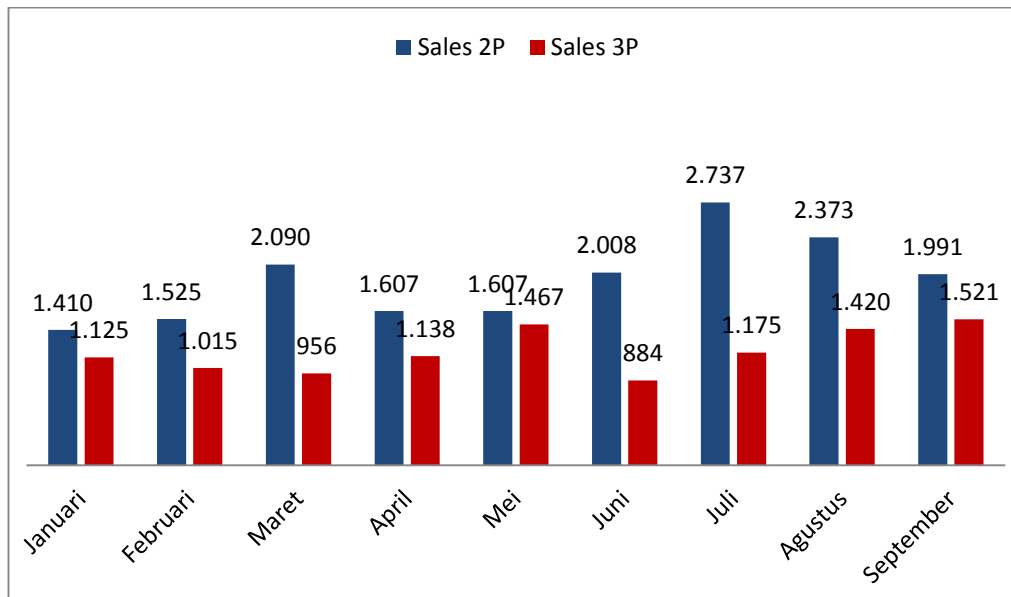
Dalam penjualan layanan IndiHome, terdapat target-target yang harus dipenuhi oleh Telkom Witel NTB untuk menunjukkan performa yang lebih baik dibandingkan dengan witel lainnya. Target yang akan dicapai tiap tahunnya dibagi menjadi target per bulan dan per hari. Rata-rata jumlah target harian yang ditetapkan adalah 60-75 penjualan baru produk IndiHome. Akan tetapi, pada hari-hari tertentu terdapat program yang disebut HIT, yaitu jumlah target harian tertinggi dan melebihi target hari biasa yang harus dicapai pada hari itu. Biasanya ketika program HIT dilakukan, target penjualan baru yang harus dicapai dalam satu hari sekitar 125-130 penjualan baru. Pada tahun 2018, jumlah pelanggan IndiHome di wilayah NTB mencapai 31.000, angka yang sangat rendah jika dibandingkan dengan jumlah penduduk NTB pada saat itu yaitu sebanyak 2.433.731.

Pada tahun 2019, target penjualan IndiHome Telkom Witel NTB sebesar 54.750 penjualan. Target tersebut dibagi menjadi target bulanan selama 12 bulan. Berikut ini grafik target Telkom Witel NTB tahun 2019 yang terbagi dalam target bulanan beserta total pencapaian yang berhasil diraih dari bulan Januari sampai bulan September.



Gambar 1. 15 Target dan Pencapaian Penjualan Tahun 2019

Sumber: Internal Telkom Witel NTB (2019)



Gambar 1. 16 Perbandingan Penjualan Layanan 2P dan 3P

Sumber: Internal Telkom Witel NTB (2019)

Gambar 1.9 memperlihatkan perbandingan antara target yang akan dicapai oleh Telkom Witel NTB pada tahun 2019 dengan jumlah pencapaiannya. Dari rentang bulan Januari hingga September 2019 bulan yang memenuhi target penjualan hanya pada bulan Juli yaitu dengan besar target dan pencapaian sebesar 3.912. Pada bulan-bulan lain Telkom Witel NTB tidak memenuhi target bulanan yang telah ditentukan. Bahkan pada bulan Januari pencapaian penjualan hanya sebesar 43% dari target yang telah ditentukan. Pada bulan Januari hingga bulan September 2019 dari total target yaitu sebesar 43.144 penjualan, Telkom Witel NTB hanya mampu mencapai penjualan sebesar 64,38% atau sebanyak 27.779 penjualan baru. Pada Gambar 1.10, *Sales 3P* menunjukkan jumlah penjualan produk IndiHome dengan jenis layanan *Triple Play*, sedangkan *Sales 2P* menunjukkan jumlah penjualan produk IndiHome dengan jenis layanan *Dual Play*. Perbandingan jumlah pelanggan *dual play* lebih banyak dibandingkan dengan pelanggan *triple play*. Sehingga untuk tahun 2019 sampai saat ini Telkom Witel NTB fokus pada penawaran *upgrade* layanan dari *dual play* ke *triple play* dan penambahan fitur layanan yang diminta oleh pelanggan. Hal tersebut akan berdampak pada nilai atau jumlah pendapatan tiap tahunnya yang dapat terus meningkat walaupun target pelanggan barunya tidak tercapai.

Dengan perbandingan data di atas, Telkom Witel NTB masih belum maksimal dalam mencapai target penjualan bulanan dan masih rendahnya *upgrade* layanan yang dilakukan oleh pelanggan. Hal ini menjadi salah satu penyebab semua karyawan Telkom Witel NTB terutama para *sales forces* harus tetap bekerja maksimal setiap harinya agar dapat mencapai target. Padahal Telkom Witel NTB memiliki peluang pasar yang sangat besar di wilayah NTB baik pada segmen perumahan atau pada segmen bisnis. Terlebih lagi NTB yang menjadi Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) memberikan dampak pembangunan yang sangat luas, seperti pembangunan hotel, restoran, perumahan, dan fasilitas lainnya. Untuk pembangunan yang saat ini sedang gencar dilakukan adalah pembangunan Sirkuit MotoGP 2021 yang memberikan efek domino pada pembangunan-pembangunan lainnya. Untuk meningkatkan target penjualan yang masih dibawah total target, Telkom Witel NTB dapat meninjau pembangunan-pemangunan yang dilakukan untuk bisa melakukan penjualannya pada ranah tersebut. Untuk melakukan pencapaian penjualan target layanan *triple play*, Telkom Witel NTB dapat menekankan kembali terkait pengenalan dan pembentukan kepercayaan masyarakat terhadap layanan ini. Faktor-faktor yang menjadi dasar bagi masyarakat dalam menggunakan mobile internet menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan strategi yang relevan dengan kondisi saat ini. Oleh karena itu, Telkom Witel NTB harus bisa melihat bagaimana posisi perusahaan saat ini dilihat dari aspek internal dan eksternal perusahaan. Sudah saatnya Telkom Witel NTB memperhatikan bagaimana perkembangan kompetitor yang ada di sekitarnya untuk menjadi salah satu dasar perbaikan. Walaupun saat ini, skala kompetitor yang dimiliki masih terbilang kecil tetapi tidak menutup kemungkinan kompetitor-kompetitornya di masa yang akan datang bisa berkembang dan terus mengejar ketertinggalan dari Telkom Witel NTB. Dari pemaparan-pemaparan tersebut, dapat dijadikan sebagai dasar untuk terus melakukan pengembangan terhadap strategi bisnis yang dimiliki untuk meningkatkan *competitive advantage* sehingga mampu mencapai target secara maksimal baik target penjualan baru ataupun target *upgrade* layanan yang dilakukan oleh pelanggan *dual play* ke *triple play*.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Sesuai dengan *literature review* yang menunjukkan bahwa penggunaan internet masyarakat semakin meningkat tiap tahunnya karena era digitalisasi yang semakin berkembang pula. Hal tersebut berpengaruh terhadap persaingan antara perusahaan penyedia layanan *fixed broadband* dengan *mobile broadband* yang memiliki keunggulan masing-masing. IndiHome sebagai salah satu *provider* internet dengan jangkauan terluas di Nusa Tenggara Barat harus memformulasikan strategi yang tepat agar tetap bisa mempertahankan dan mengembangkan *competitive advantage* bagi pelanggan. Dengan demikian, peneliti mengambil beberapa pertanyaan sebagai berikut :

- 1) Apakah kekuatan dan kelemahan utama yang dimiliki oleh perusahaan penyedia layanan internet IndiHome?
- 2) Apakah peluang dan ancaman utama yang memengaruhi perkembangan perusahaan penyedia layanan internet IndiHome sebagai salah satu *provider* internet di Indonesia?
- 3) Bagaimana hasil perancangan strategi alternatif berdasarkan evaluasi *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *treath* (SWOT) dari perusahaan penyedia layanan internet IndiHome?
- 4) Bagaimana hasil strategi akhir untuk perusahaan penyedia layanan internet IndiHome dengan menggunakan QSPM?

Diharapkan dengan adanya formulasi strategi bisnis yang tepat dari hasil penelitian ini akan membantu Telkom Witel NTB dalam meningkatkan pencapaian penjualan produk IndiHome sehingga dapat memenuhi target.

pencapaian penjualan produk IndiHome sehingga dapat memenuhi target.

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan penyedia layanan internet IndiHome.
- 2) Untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi ancaman dan peluang bagi perusahaan penyedia layanan internet IndiHome.

- 3) Untuk mengetahui hasil analisis perancangan strategi dari evaluasi SWOT perusahaan penyedia layanan internet IndiHome.
- 4) Untuk mengetahui alternatif strategi yang dipilih sebagai prioritas utama oleh perusahaan penyedia layanan internet IndiHome.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam kerangka pemikiran terhadap pengetahuan tentang ilmu manajemen strategis dalam bidang *Internet Service Provider (ISP)*.

1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi dan gambaran tambahan untuk memilih strategi alternatif untuk meningkatkan *competitive advantage* dan volume penjualan perusahaan. Adapun manfaat-manfaatnya diantaranya adalah sebagai berikut :

1.6.2.1 Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran dan informasi kepada perusahaan dalam memilih strategi selanjutnya sehingga mampu meningkatkan *competitive advantage* dan volume penjualan perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai wawasan baru terkait kondisi perusahaan dari sudut pandang eksternal perusahaan.

1.6.2.2 Bagi Peneliti

Penelitian ini berguna untuk memberikan wawasan kepada peneliti terkait formulasi strategi suatu perusahaan sehingga dapat diimplementasikan nantinya ketika dihadapi dengan dunia kerja yang sejenis dengan penelitian.

1.6.2.3 Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini berguna untuk memberikan referensi kepada penelitian selanjutnya dan juga dapat dilakukan perbandingan dengan penelitian selanjutnya.

1.7 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Penulisan penelitian ini terdiri atas lima bab dimana masing-masing bab memiliki keterkaitan satu sama lain dan tersusun secara berurutan seperti sebagai berikut.

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab I berisi mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Pada bab II berisi mengenai tinjauan pustaka penelitian dan kerangka pemikiran.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab III berisi mengenai jenis penelitian, operasionalisasi variabel, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan sumber data, uji validitas dan realibilitas, dan teknik analisis data.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang hasil penelitian secara sistematis yang ditinjau dari analisis internal dan eksternal perusahaan kemudian dianalisis dengan teknik analisis data yang telah ditentukan

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan tentang Kesimpulan dan Saran penelitian berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan.