

ANALISIS STRATEGI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL

¹Erlina Nur'aini Setyowati*, ²Mahjus Ekananda, ³Faizul Mubarak

^{1,3}Universitas Terbuka

²Faculty of Economic and Business, University of Indonesia

^{1,3}Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15437,
Banten – Indonesia

²Jl. Prof. Dr. Sumitro Djojohadikusumo, Kampus UI Depok, 16424, Jawa Barat

¹erlina.nuraini75@gmail.com, ²mahyusekananda@gmail.com,

³faizul.mubarak@ecampus.ut.ac.id

*Corresponding author: erlina.nuraini75@gmail.com

Abstrak

Teknologi informasi dan komunikasi berkontribusi besar terhadap pertumbuhan perekonomian Indonesia, dengan tingkat pertumbuhan mencapai 9,81% jauh diatas pertumbuhan PDB nasional sebesar 5,07 persen. Untuk mencapai posisi tersebut, perusahaan perlu memperhatikan faktor internal dan eksternal. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh lingkungan eksternal dan internal perusahaan serta menganalisis strategi bersaing PT. Telekomunikasi Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif menggunakan matrik internal factor evaluation (IFE) dan matrik external factor evaluation (EFE), dan dilakukan analisis SWOT Data primer dan data sekunder digunakan dalam penelitian ini dengan teknik purposive sampling dan snowball sampling. Narasumber adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang berkompeten di bidangnya. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan data sekunder yang berasal dari arsip perusahaan, hasil riset, dan data Biro Pusat Statistik (BPS). Hasil analisis IFE, EFE dan SWOT menunjukkan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki kemampuan yang tangguh dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan internal perusahaan serta mempunyai kemampuan yang baik dalam merespon peluang dan menghindari ancaman yang dihadapinya. Hasil total skor rata-rata IFE sebesar 3,44 dan EFE sebesar 3,15. Berdasarkan hasil tersebut, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berada pada posisi kebijakan pertumbuhan yang agresif. Perusahaan berada dalam keadaan prima dan mampu untuk terus melakukan perluasan.

Kata Kunci: EFE, IFE, strategi, SWOT, telekomunikasi

Abstract

The significant contribution of information and communication technology (ICT) to Indonesia's economic growth, surpassing the national GDP growth rate. This growth is attributed to strategic determinations made by companies considering both internal and external factors. The study aims to analyze these influences on PT. Indonesian Telecommunications' competitive strategy to enhance competitiveness. Employing quantitative descriptive research, it utilizes Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices. Primary and secondary data were collected through purposive and snowball sampling techniques, involving employees of PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Data collection methods included questionnaires and secondary data from company archives and statistical sources. SWOT analysis, IFE, and EFE methods were applied, revealing PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk's adeptness in leveraging strengths, addressing weaknesses, seizing opportunities, and mitigating threats. IFE and EFE scores averaged 3.44 and 3.15 respectively, indicating

an aggressive growth stance. Positioned favorably, the company is poised for expansion and heightened growth amidst global competition.

Keywords: EFE, IFE, strategy, SWOT, telecommunications

PENDAHULUAN

Sektor teknologi informasi dan komunikasi berkontribusi besar terhadap pertumbuhan perekonomian Indonesia, dengan tingkat pertumbuhan yang mencapai 8,87%. Peningkatan pertumbuhan sebesar 9,81 persen berada jauh diatas pertumbuhan PDB nasional sebesar 5,07 persen. Pada Tahun 2018 Q1 sebesar 8,52 persen dan Q2 2018 sebesar 10,14 persen (Badan Pusat Statistik-BPS), 2019). BPS juga menyatakan tahun 2020 terdapat 17 lapangan usaha, dan hanya tiga sektor usaha yang mampu mengalami perkembangan positif, yakni sektor pertanian, teknologi informasi dan komunikasi, serta pengadaan air (Timorria, 2020). Perkembangan *e-commerce* dan *fintech*, serta layanan transportasi *online* menjadi pemicu menggeliatnya bisnis digital, sehingga ketiga sektor usaha tersebut mengalami perkembangan yang positif.

Di era telekomunikasi seluler, mode pelayanan telekomunikasi menghadapi pergeseran dimana tingkat layanan komunikasi data telah melampaui layanan suara dan SMS (Ericsson, 2016). Kondisi ini membawa dampak pada pergeseran kebutuhan telekomunikasi di masyarakat Indonesia, dimana masyarakat Indonesia mulai menggunakan telepon seluler dan meninggalkan penggunaan telepon kabel, serta perubahan penggunaan telekomunikasi data berbasis aplikasi seperti *Whatsapp*, *Wechat*, *Line* yang dikenal dengan OTT (*Over the Top*) *Communications* dibandingkan telekomunikasi *legacy* (*voice* dan SMS). Alat komunikasi sederhana mulai dialihkan pada teknologi nirkabel serta berbagai jaringan operator seluler mulai masuk ke Indonesia. Pergeseran terjadi karena orang-orang yang memiliki mobilitas tinggi lebih menyukai teknologi nirkabel yang dianggap lebih fleksibel dan memberikan kemudahan dalam berkomunikasi.

Pasar industri telekomunikasi terus menerus mengalami pertumbuhan yang signifikan dilihat dari segi jumlah pelanggan maupun revenue, hal ini dapat kita lihat pada angka pertumbuhan industri telekomunikasi sebesar 7-12% pda Tahun 2018. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), kemajuan sektor telekomunikasi pada periode April – Juni atau kuartal II (QS 2020) sebesar 10,88 persen periode April samapi Juni, apabila diperbandingkan dengan kuartal yang sama (QS 2019) tahun lalu (Iman, 2020).

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebagai perusahaan yang mampu mempertahankan posisinya dan meningkatkan usahanya dengan melakukan penyusunan strategi yang tepat. Dalam penyusunan strategi harus memperhatikan faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal. Analisis lingkungan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai dasar untuk mengambil keputusan strategis yang efisien untuk kelangsungan hidup perusahaan (Cymbidiana & Rosidi, 2012).

David (2011), mengatakan bahwa semua organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahan yang berada pada area fungsional bisnis. Faktor internal yang mampu memberi kekuatan apabila faktor internal yang dianalisis dapat menjadi suatu perusahaan mempunyai keunggulan utama tetrtentu. Suatu perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan utama tertentu bila variabel internal yang dievaluasi dapat memberikan kekuatan bagi perusahaan tersebut (Javandira, 2018).

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian terdahulu, terdapat *research gap*, 1) dari hasil penelitian Riyanto (2018), Yudiaris (2015), dan Latifa (2019) menyatakan bahwa

lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perusahaan dengan adanya *population gap*; 2) Pereira dan Rini (2022), dan Sandra (2015) menyatakan bahwa lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan memberikan pengaruh terhadap perusahaan, dimana terdapat *methodological gap*.

Penelitian ini, berbeda dengan penelitian yang sudah dilakukan terlebih terdahulu, baik dari sisi tujuan, obyek, metode dan alat analisis penelitian yang menjadi keterbaruan penelitian. Pada sisi tujuan, penelitian ini berfokus kepada dua hal: pertama, analisis lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal. Kedua, fokus kepada analisis strategi bersaing perusahaan. Adapun dari sisi obyek penelitian yang menjadi keterbaruan dalam penelitian ini yaitu terletak pada populasi yang menjadi obyek penelitian, dimana pada penelitian terdahulu yang menjadi obyek populasi penelitian adalah UMKM dan perusahaan manufaktur, sedangkan penelitian ini menggunakan PT.Telekomunikasi Indonesia sebagai obyek penelitian.

Analisis strategi terhadap perusahaan dalam penelitian ini dengan metode, alat analisis dan alat bantu perangkat lunak tersebut, dengan demikian dapat mengidentifikasi permasalahan pokok yang dihadapi perusahaan. Hasil penelitian ini dengan demikian memberikan manfaat praktis bagi obyek penelitian dalam memecahkan persoalan industri telekomunikasi di kancan persaingan global. Hasil penelitian ini dapat berkontribusi dalam upaya peningkatan daya saing perusahaan melalui analisis lingkungan internal dan eksternal juga analisis strategi perusahaan. Penelitian ini, selain itu hasilnya dapat berkontribusi sebagai rujukan bagi praktisi maupun akademisi dalam pengimplementasian analisis strategi untuk perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi.

KERANGKA TEORI

Pertambahan jumlah penduduk dan meningkatnya jumlah pengguna telepon selular di Indonesia mengakibatkan terjadinya peningkatan pada sektor industri telekomunikasi di Indonesia pada beberapa tahun terakhir. Peningkatan sektor industri telekomunikasi ditandai dengan bertambahnya jumlah operator selular yang memasuki industri (Octasylya & Rurianto, 2020). Peningkatan tersebut ditunjukkan dengan tercatatnya Indonesia sebagai negara dengan jumlah penyelenggara telekomunikasi selular terbanyak di dunia jika dibandingkan dengan populasinya, dengan 10 operator pemain melalui teknologi GSM dan CDMA. Ketatnya persaingan perusahaan-perusahaan telekomunikasi selular di Indonesia telah memposisikan empat perusahaan teratas yaitu Telkomsel, XL Axiata, Indosat Ooredoo, dan Hutchison Tri (3) (Octasylya & Rurianto, 2020). PT. Telekomunikasi Indonesia menjadi operator selular terbesar yang memiliki jumlah pelanggan yang besar dan menguasai pangsa pasar selular di Indonesia.

Jumlah pelanggan telekomunikasi pada tahun 2018 pada masing-masing operator selular mengalami penurunan. Setelah tiga dekade kemudian, Industri selular di Indonesia mengalami fase genting. Sampai akhir 2018 diperkirakan pendapatan industri mengalami penurunan 6,4% (Nistanto & Yusuf, 2019).

Penurunan yang terjadi pada tahun 2018 tersebut terbilang cepat. Pasalnya, industri selular di Indonesia masih mengalami pertumbuhan sebesar 10% sepanjang 2016. Namun, pada akhir tahun 2017 industri selular di Indonesia mengalami penurunan menjadi 9%, hal ini dipicu karena adanya perang tarif data yang tak berujung, dan peralihan pelanggan ke layanan OTT karena layanan suara dan SMS sudah tidak lagi

diminati. Pada tahun 2018, penurunan pendapatan dialami oleh seluruh operator seluler, dan industri seluler mencatat terjadinya pertumbuhan minus hingga 7,3 persen.

Menurut Pearce dan Robinson (2013), strategi merupakan program berskala besar yang digunakan sebagai pedoman untuk berinteraksi dalam situasi persaingan guna mencapai tujuan perusahaan pada masa yang akan datang. Menurut Rangkuti (2013, p.4), strategi adalah instrument yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan antara lain tujuan jangka panjang, program berkelanjutan, serta pengutamaan alokasi sumber daya. Menurut Kuncoro (2013) strategi merupakan keputusan besar yang ditetapkan oleh suatu perusahaan dalam kegiatan bisnisnya dan menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan.

Manajemen strategi dapat diartikan sebagai seni dan pengetahuan dalam menyusun, menerapkan, serta menilai keputusan-keputusan lintas fungsional untuk menjadikan suatu organisasi mampu mencapai tujuannya (David, 2011). Wheelen dan Hunger (2012) berpendapat bahwa manajemen strategi merupakan rangkaian ketetapan serta tindakan manajerial untuk menetapkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Mulyadi (2014) manajemen strategi merupakan proses yang dilakukan oleh manajer serta pegawai untuk menyusun dan melaksanakan strategi dalam menghasilkan customer value yang unggul guna mewujudkan visi organisasi.

Menurut Pearce dan Robinson (2013), faktor eksternal berpengaruh terhadap penetapan arah dan tindakan yang akan dijalankan oleh perusahaan. Sehingga hasil analisis eksternal tersebut digunakan oleh manajer sebagai pedoman dalam merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang dan meminimalkan resiko dari ancaman yang muncul serta kecenderungan masa depan. Menurut David (2011), analisis lingkungan eksternal memiliki enam elemen yang berpengaruh terhadap peluang dan ancaman bagi perusahaan yaitu demografi, ekonomi, politik/hukum, sosial kultural, teknologi, dan lingkungan global. Pearce dan Robinson (2013) menyatakan bahwa analisis lingkungan eksternal memiliki beberapa subkategori yaitu lingkungan jauh, lingkungan industri, serta lingkungan operasional.

Hitt, Ireland dan Hoskissons (2011) menjelaskan lingkungan umum merupakan rangkaian unsur dalam masyarakat luas yang berpengaruh terhadap suatu industri dan perusahaan itu. Dimana perusahaan tidak mampu secara langsung mengendalikan elemen-elemen ini. Adapun salah satu tujuan esensial lingkungan umum adalah mengidentifikasi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Pearce dan Robinson (2013), menyatakan barang substitusi adalah komoditas lain yang dapat mengambil alih komoditas tertentu untuk memenuhi kebutuhan yang sama. Menurut Porter (2008), produk pengganti merupakan barang atau produk berbeda yang fungsinya sama dengan produk dalam industri. Barang substitusi yang harus diperhatikan oleh produsen adalah barang atau produk yang memiliki harga dan kualitas yang lebih unggul atau menarik dari pada produk atau barang dalam industri, serta produk atau barang yang dihasilkan oleh industri yang mempunyai laba yang tinggi.

Analisis SWOT digunakan oleh penentu strategi perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan secara maksimal dan pemanfaatan peluang, serta dengan meminimalisir kelemahan yang ada pada perusahaan dan menekan ancaman yang dihadapi perusahaan dan menekan dampak yang ditimbulkan sekarang atau pada waktu yang akan datang (Coman & Ronen, 2009). Tujuan utama dari analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi trend, kekuatan dan situasi yang mempunyai pengaruh potensial terhadap formulasi dan implementasi strategi perusahaan.

Kerangka berpikir dalam penelitian ini diawali dengan analisis terhadap lingkungan bisnis agar dapat diketahui gambaran atau kondisi tentang kelemahan, kekuatan, ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan. Melalui analisis SWOT dapat diketahui posisi perusahaan berada pada kuadran berapa dan beberapa jenis alternatif strategi tepat yang dapat digunakan oleh perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode kuantitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini dengan matrik *IFE* dan *EFE*. Perhitungan bobot, nilai, rating, dan memformulasikan posisi faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Penelitian ini menggunakan data primer, dan data sekunder (Supriyanto, 2009). Sugiyono (2015), menyatakan sumber data primer secara langsung memberikan informasi kepada peneliti dengan melibatkan informan.

Purposive sampling dan snowball sampling digunakan sebagai teknik pengumpulan data dalam penelitian ini. Nara sumber adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang diambil sebanyak tiga orang yang berkompeten dibidangnya sehingga mampu mewakili. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diisi oleh responden. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan dua lingkup indikator yaitu respon lingkungan internal dan eksternal. Adapun faktor-faktor dalam kuesioner untuk pemenuhan lingkup adalah faktor *strenght-opurtunity*, *weakness-oppurtunity*, *strenght-threats*, dan *weakness-threats*. Data sekunder yang berasal dari arsip pustaka perusahaan dan lembaga yang terkait dengan industri, publikasi lembaga statistik, majalah, hasil riset, data Biro Pusat Statistik (BPS).

Penelitian ini menggunakan analisis SWOT, metode IFE dan metode EFE. Data yang sudah diperoleh kemudian dianalisa secara deskriptif kualitatif, Analisis IFE (*Internal Factory Evalution*) dipakai untuk mengidentifikasi faktor internal perusahaan yakni kekuatan dan kelemahan melalui pendekatan fungsional sehingga mampu mengidentifikasikan area fungsional perusahaan serta dipakai sebagai dasar dalam mengevaluasi hubungan pada area tersebut.

Tabel 1. Matrik SWOT

INFAS EFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	STRATEGI S-O	Strategi W-O
OPPORTUNITIES (O)	Membuat strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan peluang	Membuat strategi yang meminimalkan kelemahan yang ada pada Perusahaan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	STRATEGI S-T	Strategi W-T
	Membuat strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman	Membuat strategi yang meminimalkan kelemahan yang ada pada perusahaan untuk menghindari ancaman

Sumber: Irham Fahmi, 2010

Dalam penelitian ini, matriks SWOT (Tabel 1) digunakan untuk penyusunan strategi perusahaan dengan menyelaraskan antara kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman dari eksternal perusahaan. Dengan matrik ini dapat dihasilkan empat kuadran alternatif strategi, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Faktor Internal dan Eksternal

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. dalam melakukan penyusunan perencanaan strategisnya, memulai dengan melakukan analisis faktor lingkungan internal (dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan) dan lingkungan eksternal (berupa peluang dan ancaman yang berasal dari luar perusahaan) pada kondisi terkini.

Analisis Faktor Internal

Strategi pemasaran yang dilakukan dengan pemanfaatan momentum global yaitu masuknya industri 4.0 dan sekarang telah memasuki industri 5.0 dimana seluruh dunia sangat membutuhkan akses digital untuk memperoleh informasi dan menjadi aspek penting dalam kehidupan sehari-hari. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk telah memberikan dampak terhadap peningkatan penjualan dengan peningkatan penjualan sebesar 0,7% yaitu dari 153,57 triliun pada tahun 2019 menjadi 136,46 triliun pada tahun 2020 sehingga mengakibatkan peningkatan keuntungan. Hal ini ditunjukkan oleh penerimaan laba bersih pada tahun 2019 triwulan 3 sejumlah 129.330.000 dan tahun 2020 mengalami peningkatan sebesar 618.582.000. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Fatyandari et.al (2023). Penelitian ini juga sesuai dengan konsep pengelolaan pemasaran oleh Kotler dan Keller (2012) yang menyatakan bahwa kuantitas penjualan adalah jumlah produk yang terjual dalam bentuk uang dalam jangka waktu tertentu Dimana terdapat strategi pelayanan yang baik.

Strategi perusahaan yang berhasil perlu didasarkan pada kekuatan dan kelemahan posisi keuangan. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk mengalami peningkatan keuntungan di tahun 2019 dan 2020 setelah berfokus pada bisnis digital. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk pada tahun 2018 dan menghasilkan keuntungan periode 2018 sampai 2020. Data peningkatan dan penurunan keuntungan yang diperoleh pada tahun 2018 sebesar 26.979 miliar Rupiah, tahun 2019 sebesar 27.592 miliar Rupiah dan tahun 2020 sebesar 29.563 miliar Rupiah. Setelah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk melakukan perubahan strategi dari bisnis yang berfokus pada legacy yaitu telepon regular maupun pendapatan dari *Short Message Service* (SMS) ke bisnis digital mengalami peningkatan keuntungan sebesar 0,022 % yakni sebesar 613 miliar Rupiah. Hasil ini sesuai dengan teori Jatmiko (2001), bahwa strategi perusahaan harus didasarkan pada analisis keuangan.

Kebutuhan sumber daya manusia (SDM) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk selalu dicermati untuk mengembangkan kemampuan dan kebutuhan, hal ini yang dijadikan dasar perusahaan untuk meningkatkan keahlian dan menempatkan sumber daya manusia sesuai untuk menghadapi persaingan dengan kompetitornya. Perubahan data komposisi SDM pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berdasarkan tingkat pendidikannya pada tahun 2019 jumlah karyawan dengan tingkat pendidikan pra kuliah sebanyak 5.285 orang, diploma 2027 orang, sarjana 13.988 orang, pasca sarjana (S2 dan S3) sebanyak 2.972 orang. Pada tahun 2020 jumlah karyawan dengan tingkat pendidikan pra kuliah sebanyak

3.090 orang, diploma sebanyak 3.643 orang, sarjana sebanyak 15.533 orang, pasca sarjana sebanyak 3.082 orang. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa pada tahun 2020 jumlah karyawan yang berlatar belakang sarjana dan pasca sarjana mengalami peningkatan signifikan sebesar 1.655 orang. Sementara untuk jumlah karyawan yang tingkat pendidikannya diploma dan pra kuliah mengalami penurunan sebanyak 579 orang. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk memanfaatkan anak muda yang profesional pada bidangnya untuk mensinkronkan terhadap kebutuhan kapabilitas baru dengan menerapkan pilar *Digital Culture and Transformation (Culture)*, *Digital Talent (People)*, dan *Digital Ready Organization (Organization)* untuk mewujudkan digital talent. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk terus meningkatkan indeks kompetensi inti dan alat evaluasi dalam menguji, mengadakan training dan pengembangan talent dalam membuat sistem talent management (Berger, 2004). Dengan strategi tersebut PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk telah berhasil mencetak talenta sebanyak 1.064 orang. Selain itu dampak dari strategi sumber daya manusia tersebut PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berhasil meningkatkan kinerja usahanya berupa meningkatnya jumlah pendapatan dari Rp. 135,6 triliun pada tahun 2019 menjadi Rp. 136,5 triliun tahun 2020. Begitu juga dengan keuntungan bersih mengalami peningkatan dari Rp. 27,6 triliun pada tahun 2019 menjadi Rp. 29,6 triliun tahun 2020. Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Hanim dan Baskoro (2023) bahwa sumber daya manusia yang berbakat sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi.

Strategi yang dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dalam mewujudkan sebagai perusahaan telekomunikasi digital ada tiga strategi yaitu *build*, *borrow*, dan *buy* (Ginanjari; Hermanto; Herawati, 2022). Strategi *build*, dilakukan dengan cara menciptakan kompetensi infrastruktur digital serta meningkatkan keahlian talenta digital dalam perusahaan, sehingga masyarakat memperoleh pelayanan secara maksimal. Strategi *borrow* dilakukan dengan cara menjalin hubungan kemitraan strategis terhadap perusahaan teknologi baik yang berskala domestik maupun berskala global. Bukti adanya strategi ini adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk telah melakukan kerja sama dengan Microsoft Indonesia. Pelaksanaan strategi *buy* ini dengan cara melakukan investasi dengan mengutamakan synergy value sehingga kapabilitas digital Telkom Group mengalami peningkatan. Pelaksanaan strategi ini adalah melakukan investasi pada perusahaan digital di dalam dan luar negeri. Hal ini, terbukti dengan telah bertambahnya investasi perusahaan ventura MDI, yang merupakan anak perusahaan Telkom pada 15 startup baru, sehingga total investasi MDI lebih dari 50 startup di luar negeri maupun di Indonesia. Dari hasil penelitian diketahui, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk mampu meningkatkan pendapatan perseroan sebesar Rp. 895 Miliar 0,66% dari Rp. 135,567 miliar pada tahun 2019 menjadi Rp. 136,462 miliar pada tahun 2020. Begitu juga dengan keuntungan mengalami peningkatan sebesar Rp 1,971 miliar 7,14% dari Rp. 27,592 miliar pada tahun 2019 menjadi Rp 29,563 miliar.

Sistem informasi yang diterapkan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk antara lain Telkom E-Service merupakan jenis pelayanan kepada pelanggan untuk berinteraksi dengan perusahaan secara online. Dengan adanya E-Service ini pelanggan dapat menyampaikan keluhan maupun saran kepada perusahaan secara langsung sehingga perusahaan dapat meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya dengan menggunakan (<http://e-service.co.id>).

Portal PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berfungsi sebagai fasilitas proses kerja karyawan, digunakan juga sebagai sarana koordinasi kebijakan yang dimiliki perusahaan, dan berfungsi sebagai sosialisasi terhadap strategi bisnis perusahaan yaitu pembuat

kebijakan dalam perusahaan, pengelola SDM serta karyawan perusahaan. Adapun fasilitas yang terdapat dalam portal adalah pengukuran kinerja individu secara *online*, absensi yang dilakukan secara *online*, surat perintah perjalanan dinas yang diberikan secara *online*, pengajuan cuti yang dapat dilakukan secara *online*, pengawasan jenjang karir secara *online* dan training need analysis yang dilakukan oleh perusahaan secara *online*. Selain itu, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk juga menerapkan berbagai aplikasi teknologi informasi untuk membantu kinerja perusahaan yang dilakukan secara *online*, dan memberikan akses intranet melalui <http://portal.telkom.co.id>.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk mampu mempertahankan posisinya sebagai leader dalam industri telekomunikasi yakni dengan jumlah pelanggan sebesar 169,5 juta, Indosat dengan jumlah pelanggan 60,3 juta dan XL Axiata sejumlah 57,89 juta pelanggan. Pendapatan yang diperoleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk mengalami kenaikan sebesar 0,7% dari Tahun 2019 sebesar 135,57 triliun menjadi 136,46 triliun pada tahun 2020. Begitu juga laba bersih PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk mengalami kenaikan sebesar 11,5% dari 18,66 Triliun pada tahun 2019 menjadi 20,80 Triliun pada tahun 2020. Hasil penelitian diketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Tahun 2020 mengalami trend peningkatan dari tahun sebelumnya sebesar 26,25%, yakni menjadi 169,5 juta pelanggan. Mengalami pertumbuhan dan menyumbang terhadap pertumbuhan ekonomi negara sebesar 10,88%, dimana sektor yang lainnya mengalami kerugian (Matahari & Abdi, 2022).

Analisis Faktor Eksternal

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk mengalami pada tahun 2020 dengan jumlah pelanggan sebesar 169,5 juta, mengalami peningkatan 53,6 juta pelanggan 46% dari tahun 2019. Hal ini juga berdampak pada jumlah keuntungan yang diperoleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk mengalami keuntungan yang diperoleh sebesar 20,800 miliar mengalami peningkatan sebesar 2,140 miliar atau 0,01% dari tahun 2019 (Telkom, 2020). PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk telah mengalami peningkatan pelanggan indihome sebesar 1,01 juta pelanggan atau 14,5 persen dari tahun 2019. Tahun 2020 ini jumlah pelanggan indihome menjadi 8,02 juta pelanggan. Dari segi pendapatan indihome juga mengalami kenaikan signifikan yakni sebesar 21,2 persen dari tahun lalu menjadi Rp. 22,2 triliun pada tahun 2020. Untuk segmen mobile telkomsel mengalami kenaikan trafik data sebesar 43,8 persen dari tahun lalu sehingga menjadi 9.428 petabyte pada tahun 2020. Dari segi pendapatan, telkomsel mengalami pertumbuhan sebesar 7,0 persen menjadi Rp. 62,33 triliun. Kontribusi segmen digital business ini meningkat menjadi 71,6 persen dari total pendapatan telkomsel yang tahun sebelumnya sebesar 63,9 persen. Pada tahun 2020 total pendapatan Telkom 35 persen merupakan kontribusi dari bisnis layanan data, internet dan teknologi informasi (Yaquin, et al., 2024).

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebagai industri telekomunikasi penyedia jasa internet telah mengalami penurunan jumlah pangsa pasar data dari tahun 2018 sampai 2020 pangsa pasar Indihome sebesar 42,1 %, kemudian tahun 2019 mengalami penurunan menjadi 39,8% dan tahun 2020 mengalami penurunan menjadi 36,7%. Sementara Biznet sepanjang tahun 2018 sampai tahun 2020 mengalami kenaikan yaitu 6,4% pada tahun 2018 naik menjadi 8,3% tahun 2019 dan tahun 2020 menjadi 8,2%. Sementara untuk First Media tahun 2018 sebesar 22,4% mengalami kenaikan menjadi 29,9% pada tahun 2019 dan tahun 2020 menjadi 23,1% (Cahyana, 2021).

Dampak ancaman dari barang atau jasa substitusi terhadap suatu perusahaan dalam lingkungan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk mengalami pertumbuhan pendapatan

data yang paling rendah yaitu 7,19 persen. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk masih memperoleh pendapatan yang paling besar dibanding dengan perusahaan kompetitor yaitu sebesar Rp. 69,25 triliun tahun 2020 sedangkan tahun 2019 sebesar Rp. 64,6 triliun. Untuk pangsa pasar Telkom masih menempati sebagai leader yaitu sebesar 62,75 persen, disusul XL sebesar 19,38 persen dan Indosat 17,88 persen. Pertumbuhan pendapatan data tertinggi diperoleh Indosat 28,31 persen, yaitu sebesar Rp. 15,38 triliun pada tahun 2019 dan menjadi Rp. 19,29 triliun tahun 2020. Peringkat kedua XL Axiata pertumbuhan pendapatan data sebesar 10,87 persen, yaitu pendapatan data sebesar Rp. 19,29 triliun pada tahun 2019 menjadi Rp. 21,39 triliun pada tahun 2020 (lokadata.id.com, 2021).

Pada era perkembangan teknologi sekarang ini terdapat banyak perusahaan operator telekomunikasi yang beroperasi di Indonesia antara lain PT. Telekom Indonesia (persero), PT. Smartfren Telecom Tbk, PT. XL Axiata Tbk, PT. Indosat Ooredoo Tbk dan PT. Pasifik Satelit Nusantara (ByRU). Persaingan dalam industri telekomunikasi di Indonesia terus berlangsung dan mengalami peningkatan cukup ketat dan semakin kompetitif. Sampai saat ini, berdasarkan data statistik diketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk bukan merupakan satu-satunya operator seluler di Indonesia, dalam kenyataannya ada beberapa operator seluler yang beroperasi di Indonesia yang merupakan pemain utama diantaranya adalah Telkomsel, Indosat Ooredoo Hutchison, XL Axiata dan Smartfren.

Dari beberapa pesaing tersebut, yang merupakan pesaing terberat bagi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah PT. Indosat Ooredoo setelah melakukan merger dengan Tri Indonesia dengan menguasai pasar sebesar 33,4%, disusul oleh XL Axiata dengan pangsa pasar 21% dan urutan terakhir Smartfren dengan pangsa pasar 5,32%. Adanya persaingan ketat dimana masing-masing pesaing memiliki perbedaan harga, dan bahkan ada yang memiliki harga yang lebih rendah dari perusahaan lainnya, dapat dikatakan kompetitor tinggi.

Pada akhirnya akan menimbulkan adanya perang harga para pemain utama yaitu Telkomsel, Indosat, XL Axiata, dan Smartfren untuk menyediakan jasa internet seluler termurah bagi pelanggannya sehingga mampu memenangkan persaingan. Untuk tarif harian, harga termurah disediakan oleh XL Axiata dengan tarif Rp. 5.000 1 GB/dua hari untuk paket Blue. Kemudian Indosat dengan tarif Rp. 18.000 5 G/lima hari paket Freedom, Smartfren tarif Rp. 5.000 1 G/hari paket Combo, dan Telkomsel paket harian dengan tarif Rp. 6.500 1 GB/hari. Sedangkan untuk paket 100 GB/30 hari, tarif termurah ditawarkan oleh Smartfren dengan harga Rp. 100 ribu, selanjutnya Indosat dengan paket Freedom dengan harga Rp. 150 ribu untuk paket 100 GB/30 hari, menyusul XL Axiata paket Akrab/45-147 GB dengan harga Rp. 205 ribu, terakhir Telkomsel kuota 100GB/30 hari dengan paket Eksklusif MyTelkomsel dengan harga Rp. 250 ribu.

Strategi Analisis SWOT

Metode SWOT digunakan untuk melakukan perencanaan strategis perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan internal perusahaan, serta kekuatan eksternal perusahaan dalam melaksanakan suatu proyek atau melakukan spekulasi bisnis. Setelah faktor-faktor internal dan eksternal diketahui dari narasumber melalui wawancara, tahap selanjutnya adalah memberi bobot pada analisis SWOT tersebut dengan menggunakan IFE untuk faktor internal dan EFE untuk faktor eksternal.

IFE berfungsi untuk mengevaluasi dan merangkum kekuatan dan kelemahan serta digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Tabel 2. Matriks IFE

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan (<i>Strenght</i>)				
1	Kekuatan finansial yang dimiliki Telkom sangat besar, sehingga Telkom sangat mudah dalam berinvestasi peralatan telekomunikasi dalam skala besar.	0.15	3	0.45
2	Telkom mempunyai jumlah pelanggan sangat besar dibandingkan dengan perusahaan kompetitornya	0.14	4	0.56
3	Telkom mempunyai kualitas jaringan yang relatif paling baik	0.13	4	0.52
4	Telkom mempunyai banyak keunggulan strategis antara lain berbagai ragam produk, keluasan jangkauan, serta banyaknya penawaran jenis layanan dengan kualitas jaringan yang relatif paling baik	0.14	4	0.56
5	Luasnya jaringan yang dimiliki Perusahaan, serta infrastruktur yang meliputi seluruh wilayah tanah air, hal ini mengakibatkan telkom dalam melakukan ekspansi dan penetrasi pasar sangat mudah sekali	0.15	4	0.6
Total		0.71		2.69
Kelemahan (<i>Weakneess</i>)				
1	Produk dengan harga jual yang relatif lebih mahal dibandingkan dengan kompetitornya.	0.12	2	0.24
2	Penurunan perolehan pendapatan yang berasal dari layanan fixed wireline dan fixed wireless.	0.07	3	0.21
3	Mempunyai peluang dan resiko yang besar terhadap kondisi keuangan perusahaan dari pengelolaan anak perusahaan.	0.10	3	0.3
Total		0.29		0.75
Total IFE		1.00		3.44

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa kekuatan utama PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah luasnya jaringan yang dimiliki oleh perusahaan, dan infrastruktur yang meliputi seluruh wilayah tanah air, hal ini mengakibatkan telkom dalam melakukan ekspansi dan penetrasi pasar sangat mudah sekali dengan skor 0,6. Kelemahan utama PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah mempunyai peluang dan resiko yang besar terhadap kondisi keuangan perusahaan dengan skor 0,3. Nilai kekuatan yang dimiliki oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebesar 0,71 jauh lebih besar dari total nilai kelemahan yang dimilikinya sebesar 0,29. Nilai total skor IFE sebesar 3,44, nilai ini diperoleh dari penambahan antara total nilai kekuatan dan kelemahan. Total skor 3,44 lebih besar dari nilai rata-rata sebesar 2,5, hal ini menunjukkan bahwa posisi internal PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dikatakan cukup kuat karena memiliki kemampuan diatas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, dan kemampuan mengantisipasi kelemahan internal perusahaan. Hasil analisis ini memperkuat teori David (2011), yang menyatakan bahwa jika jumlah skor EFE 1,0 berada di bawah nilai rata-rata tertimbang 2,5, artinya strategi yang ditetapkan oleh perusahaan tidak mampu

untuk memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan, serta ancaman yang dihadapi tidak mampu untuk dihindari dengan total skor 4,0 berada diatas nilai tertimbang 2,5, artinya peluang yang dimiliki perusahaan, dan ancaman yang dihadapi mampu direspon dengan baik oleh perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa saat ini perusahaan memiliki posisi internal yang kuat.

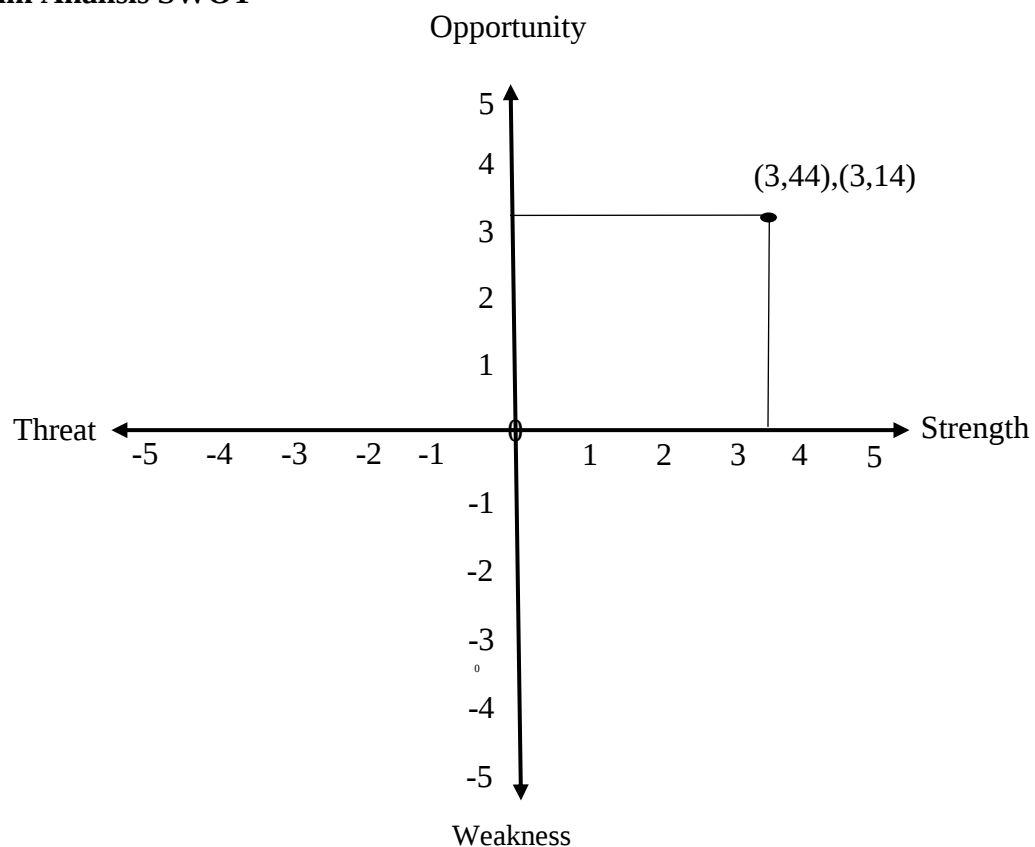
Analisis EFE digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh faktor-faktor eksternal PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sehingga dapat diketahui kondisi peluang dan ancaman yang ada saat ini.

Tabel 3. Matriks EFE

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Opportunities (Peluang)				
1	Besarnya jumlah penduduk Indonesia yang disertai dengan masih sedikitnya yang memiliki akses terhadap broadband internet. Hal ini merupakan peluang pasar yang cukup besar bagi perkembangan bisnis Telkom.	0.15	3	0.45
2	Adanya kebijaksanaan pemerintah berupa peraturan penerapan bekerja dari rumah dan sekolah dari rumah akibat adanya wabah pandemi COVID-19.	0.15	3	0.45
3	Perubahan gaya hidup masyarakat ke arah digital untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.	0.15	4	0.60
4	Industri TIK yang terus mengalami perkembangan akan mempunyai peranan penting di Indonesia	0.15	4	0.60
Total		0.6		2.1
Threat (Ancaman)				
1	Kebijakan Pemerintah yang berupa adanya kewajiban untuk registrasi nomer pelanggan bagi pemilik nomer telepon seluler.	0.13	3	0.39
2	Adanya wabah Covid -19 mengakibatkan adanya kesulitan bagi telkom untuk melakukan ekspansi jaringan, khususnya area yang masuk pada zona merah Covid-19.	0.09	2	0.2
3	Semakin ketatnya persaingan antar operator dalam rangka untuk memperebutkan pelanggan.	0.10	3	0.3
4	Telepon kabel tidak bisa memenuhi kebutuhan karena adanya tuntutan masyarakat terhadap mobilitas dan fleksibilitas dari alat komunikasi.	0.08	2	0.16
Total		0.4		1.05
Total EFE		1.00		3.15

Tabel 3 menunjukkan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki nilai peluang sebesar 0,6 lebih besar dari total nilai ancaman yang dimilikinya sebesar 0,4. Perubahan gaya hidup masyarakat dan industri telekomunikasi dan informasi yang terus mengalami perkembangan, merupakan peluang tertinggi bagi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dengan skor 0,60, sedangkan ancaman yang paling besar yang dihadapi oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah Kebijakan Pemerintah yang berupa adanya kewajiban untuk registrasi nomor pelanggan bagi pemilik nomor telepon seluler dengan skor 0,39. Nilai total skor EFE sebesar 3,15, nilai ini diperoleh dari penjumlahan total nilai peluang dan ancaman. Total skor 3,15 lebih besar dari nilai rata-rata sebesar 2,5, hal ini menunjukkan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dalam memanfaatkan peluang yang berasal dari lingkungan eksternal dan menghindari ancaman-ancaman yang berasal dari luar perusahaan telah berada diatas rata-rata dari keseluruhan posisi strategisnya. Hasil analisis ini memperkuat teori David (2011), yang menyatakan bahwa jika jumlah skor EFE 1,0 berada dibawah nilai rata-rata tertimbang 2,5, artinya strategi yang ditetapkan oleh perusahaan tidak memanfaatkan peluang dengan baik, serta ancaman yang dihadapi tidak dihindari dan total skor 4,0 berada diatas nilai tertimbang 2,5, artinya peluang yang dimiliki perusahaan, dan ancaman yang mungkin timbul dan harus dihadapi oleh perusahaan telah mampu direspon dengan baik oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai posisi eksternal yang kuat.

Diagram Analisis SWOT



Gambar 1. Diagram Kuadran Analisis SWOT PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Berdasarkan diagram SWOT pada Gambar 1, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berada pada kuadran 1 yaitu arah kebijakan pada strategi Agresif atau *growth oriented strategy* yakni kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang dimiliki oleh perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh internal perusahaan. Strategi agresif merupakan strategi yang mendorong perusahaan untuk menggunakan kekuatan serta peluang secara maksimal guna mencapai kemajuan dan meraih kesuksesan. Posisi ini merupakan posisi yang paling menguntungkan bagi perusahaan, yaitu perusahaan mempunyai banyak kekuatan dan peluang serta mampu memanfaatkan peluang yang ada tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki kekuatan internal yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan peluang yang tersedia, sehingga PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dapat meningkatkan volume penjualan, dan mampu bersaing dalam dunia bisnis serta menjadi *leader market* dalam industri telekomunikasi. Berdasarkan diagram kuadran SWOT di atas, maka kondisi PT Telkom yang berada pada kuadran 1 memiliki kekuatan internal dan eksternal untuk berkembang lebih pesat lagi. Hasil ini sesuai dengan pendapat Rangkuti (2013), bahwa perusahaan yang berada pada posisi kuadran I merupakan keadaan yang sangat menguntungkan bagi perusahaan.

Faktor kekuatan yang dimiliki oleh Telkom antara lain adalah besarnya kekuatan financial yang dimilikinya. Sehingga hal ini mengakibatkan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk lebih tangguh dibandingkan kompetitornya dan dengan mudah mampu berinvestasi peralatan telekomunikasi dalam skala besar. Besarnya kekuatan financial PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dibandingkan dengan kompetitornya bisa kita lihat pada nilai ROE sebesar 23% sementara untuk perusahaan kompetitornya mempunyai nilai negative yakni PT. Indosat -17,18% dan PT. XL Axiata -17,79%. Sementara untuk segi profitabilitas PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk memperoleh laba bersih paling besar hingga akhir juni 2019 keuntungan yang diperoleh Rp. 11,08 trilliun, EXCL sebesar 282,4 miliar dan ISAT mengalami kerugian sebesar 331,9 miliar. 2). Telkom mempunyai jumlah pelanggan sangat besar dibandingkan dengan perusahaan kompetitornya.

PT Telkomsel dalam melakukan inovasi produk dan layanan, juga menghadirkan layanan *mobile lifestyle* untuk memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan. Layanan lain yang diberikan oleh PT Telkomsel, bila pelanggan mengalami kesulitan dalam menggunakan layanan, maka tersedia sarana penyaluran yg memadai. Luasnya jaringan dan infrastruktur yang meliputi seluruh wilayah tanah air, mengakibatkan PT Telkomsel dalam melakukan ekspansi dan penetrasi pasar sangat mudah sekali. PT Telkomsel telah mampu melayani sebanyak 95% populasi penduduk melalui jangkauan sinyal yang luas.

Matrik SWOT

Hasil analisis matriks SWOT dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan alternatif strategi perusahaan untuk mengembangkan usahanya dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Matriks SWOT digunakan sebagai alat analisis dalam penyusunan rumusan strategi untuk memaparkan bagaimana faktor eksternal perusahaan mampu di sesuaikan dengan factor internal yang dimiliki perusahaan. Berikut disajikan matrik SWOT dari PT. Telkom pada Tabel 4.

Tabel 4. Matrik SWOT PT. Telkom

IFAS EFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	1. Kekuatan finansial yang dimiliki Telkom sangat besar, sehingga Telkom sangat mudah dalam berinvestasi peralatan telekomunikasi dalam skala besar. 2. Telkom mempunyai jumlah pelanggan sangat besar dibandingkan dengan perusahaan kompetitornya. 3. Telkom mempunyai kualitas jaringan yang relatif paling baik. 4. Telkom mempunyai banyak keunggulan strategis antara lain berbagai ragam produk, jangkauan yang luas, layanan dengan kualitas jaringan yang relatif paling baik. 5. Jaringan dan infrastruktur yang meliputi seluruh wilayah tanah air, hal ini mengakibatkan telkom dalam melakukan ekspansi dan penetrasi pasar sangat mudah sekali.	1. Dibandingkan kompetitornya, harga jual produk PT. Telkom relatif lebih mahal. 2. Pendapatan dari layanan <i>fixed wireline</i> dan <i>fixed wireless</i> mengalami penurunan. 3. Mempunyai peluang dan resiko yang besar terhadap kondisi keuangan perusahaan dari pengelolaan anak perusahaan.
Peluang (<i>Opportunity</i>)	1. Mengembangkan produk dan layanan inovatif berbasis digital untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang telah mengalami pergeseran. 2. Tetap melakukan pembanguna infrastruktur untuk memperkuat seluruh lini bisnis, mobile related business, fixed broadband, dan bisnis yang lainnya	1. Mengkaji ulang harga produk yang bisa terjangkau oleh konsumen. 2. Melakukan konsolidasi terhadap anak perusahaan yang tidak efektif.
1. Jumlah penduduk Indonesia yang besar, disertai dengan masih sedikitnya orang yang memiliki akses terhadap broadband internet. Hal ini merupakan peluang pasar yang besar bagi Telkom. 2. Adanya kebijaksanaan pemerintah berupa peraturan penerapan bekerja dari rumah dan sekolah dari rumah akibat adanya wabah pandemi COVID-19. 3. Gaya hidup Masyarakat yang berubah menuju gaya hidup digital untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. 4. Industri TIK yang terus mengalami perkembangan akan memiliki peranan penting di Indonesia		

Tabel 4. Matrik SWOT PT. Telkom (lanjutan)

Ancaman (<i>Threats</i>)	1. Meningkatkan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan baik jaminan kualitas maupun kapasitas jaringan.	1. Tetap menjaga dan meningkatkan kualitas produk dan layanan.
1. Kebijakan Pemerintah yang berupa adanya kewajiban untuk registrasi nomer pelanggan bagi pemilik nomer telepon seluler.	2. Melakukan diversifikasi produk, sehingga pelanggan dapat memilih jenis produk sesuai kebutuhannya	
2. Adanya wabah Covid -19 mengakibatkan adanya kesulitan bagi telkom untuk melakukan ekspansi jaringan, khususnya area yang masuk pada zona merah Covid- 19.		
3. Semakin ketatnya persaingan antar operator dalam rangka untuk memperebutkan pelanggan.		
4. Tidak terpenuhinya kebutuhan masyarakat melalui telepon rumah tradisional disebabkan adanya tuntutan masyarakat terhadap mobilitas dan fleksibilitas dari sebuah alat komunikasi.		

Analisis Matriks SWOT untuk Staregi SO (*Strength Opportunities*)

Strategi S-O yang diterapkan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan dalam memperoleh keuntungan dari peluang eksternal dalam rangka untuk mengembangkan usahanya. Setiap perusahaan mengharapkan berada pada kondisi ini, karena pada kondisi ini suatu perusahaan mempunyai keunggulan bersaing dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya.

Adapun langkah yang dilakukan oleh Telkom untuk meningkatkan kualitas dan jangkauan jaringan pelayanan kepada para pelanggan adalah dengan melakukan modernisasi infrastruktur melalui program *Modern Broadband City* di sejumlah wilayah. Modernisasi yang dimaksud ialah kegiatan *upgrade* jaringan yang berbasis tembaga menjadi *fiber optic*. Hingga tahun 2023, Telkom telah merencanakan kegiatan *upgrade* jaringan agar dapat mencakup sekitar 459 ibu kota kabupaten/kota.

Analisis Matriks SWOT untuk Strategi ST (*Strength Threats*)

Strategi S-T merupakan strategi dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk menghindari dampak ancaman yang berasal dari eksternal perusahaan. Adapun langkah yang dilakukan oleh Telkom untuk meningkatkan kualitas dan jangkauan jaringan pelayanan kepada para pelanggan adalah dengan melakukan modernisasi infrastruktur melalui program *Modern Broadband city* di sejumlah wilayah. Modernisasi yang dimaksud ialah kegiatan *upgrade* jaringan yang berbasis tembaga menjadi fiber optic. Sampai tahun 2023, Telkom telah merencanakan kegiatan *upgrade* jaringan ini dapat mencakup sekitar 459 ibu kota kabupaten/kota.

Analisis SWOT untuk Strategi WO (*Weak Opportunities*)

Strategi WO merupakan strategi yang digunakan oleh PT Telkom dengan cara memperbaiki kelemahan internal dan menarik keuntungan dari peluang eksternal untuk pengembangan usaha. Telkom dalam menentukan harga produk memperhatikan harga yang rasional dengan tetap menjaga profitabilitas. Hal ini dilakukan dengan cara tetap terfokus pada pertumbuhan performansi, pengelolaan biaya agar lebih efektif sehingga mampu mencatat profit. Dalam kondisi persaingan yang tinggi dan tetap berbasis pada performansi yang baik, Telkom mampu mencatat pertumbuhan yang positif. Bahkan, Telkom tercatat sebagai perusahaan yang mampu secara berkesinambungan menghasilkan keuntungan, sehingga mampu memberikan deviden secara rutin kepada pemegang sahamnya.

Analisis Matriks SWOT untuk Strategi WT (*Weak Threats*)

Strategi WT dari matriks SWOT merupakan strategi bertahan yang dilakukan dengan cara memperbaiki kelemahan internal perusahaan, dan menghindari ancaman dari luar perusahaan yang akan berakibat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Adapun strategi WT yang dilakukan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dalam rangka untuk meningkatkan dan memastikan pelayanan terbaik bagi pelanggan, Telkom terus melakukan pembangunan infrastruktur telekomunikasi hampir keseluruhan wilayah Indonesia. Pada akhir bulan Juni, pembangunan *fiber-based backbone* Telkom menjangkau 165,850 Km dan Base Transceiver Station (BTS) Telkomsel sebesar 228.066 unit.

Hasil analisis SWOT dengan metode EFE dan IFE pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dapat diketahui bahwa, implementasi analisis SWOT PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dari faktor eksternal perusahaan adalah posisi kekuatan lebih besar dari posisi kelemahan dan dari segi faktor internal diketahui bahwa peluang lebih besar dari ancaman. Hasil analisis SWOT menunjukkan bobot nilai kekuatan sebesar (3%) dan bobot kelemahan sebesar (0,59%), sedangkan bobot nilai peluang sebesar (1,77%) dan bobot nilai ancaman sebesar (1,59%).

Hasil analisis IFA dan EFE dapat kita lihat bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berada pada posisi yang kuat dan berpeluang setelah mengimplementasikan strategi. Hal ini terbukti dari diagram analisis SWOT, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berada pada posisi kuadran I yaitu kebijakan pertumbuhan perusahaan yang agresif (*Growth oriented strategy*) atau rekomendasi strategi progresif, artinya perusahaan sedang dalam keadaan prima dan mampu terus melakukan perluasan, meningkatkan pertumbuhan perusahaan serta meraih kemajuan perusahaan secara maksimal. Posisi ini merupakan posisi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan, dimana perusahaan mempunyai kekuatan dan peluang serta mampu memanfaatkan kesempatan yang ada

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis berdasarkan analisis IFE, EFE dan SWOT pada penelitian ini adalah total nilai IFE sebesar 3,44%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk mempunyai kemampuan yang besar dalam memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya dan mampu mengatasi kelemahan internal perusahaan. Artinya bahwa, dalam menjalankan bisnisnya, kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan telah dimanfaatkan dengan baik untuk mengatasi kelemahan internal dalam menjalankan strateginya. Total nilai EFE sebesar 3,15%, hasil ini menunjukkan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia,

Tbk memiliki kemampuan dalam merespon peluang dengan baik, dan mampu menghindari ancaman yang dihadapinya. Artinya bahwa, selama ini PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sudah cukup mampu memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dalam melaksanakan strategi.

Berdasarkan diagram SWOT diketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berada pada posisi kuadran I, yaitu kebijakan pertumbuhan perusahaan yang agresif (*Growth oriented strategy*). Perusahaan saat ini dalam keadaan prima dan mampu untuk terus melakukan perluasan, meningkatkan pertumbuhan, serta memiliki peluang untuk meraih kemajuan secara maksimal. Posisi pada kuadran I merupakan posisi yang paling menguntungkan bagi perusahaan, dimana perusahaan mempunyai kekuatan dan peluang serta mampu memanfaatkan kesempatan dan mengatasi kelemahan yang ada. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dapat menggunakan strategi SO untuk memperoleh hasil yang maksimal.

Hasil yang didapatkan dari penelitian ini, tentu saja memiliki keterbatasan hanya berfokus kepada lingkup internal dan eksternal, serta analisis strategi SWOT saja. Oleh karena itu disarankan penelitian lanjutan. Beberapa penelitian lanjutan yang bisa dilakukan, antara lain analisis terhadap lingkungan industri telekomunikasi terkait perubahan regulasi, dan faktor lingkungan lainnya yang dapat mempengaruhi PT. Telkom. Kemudian penelitian lanjutan juga dapat dilakukan yang terkait perubahan teknologi, khususnya kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT) dan penetrasi pasar pesaing, serta regulasi pemerintah adalah beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam analisis faktor eksternal. Pembahasan mengenai potensi untuk kemitraan atau kerjasama strategis dengan perusahaan lain dalam industri atau di luar industri telekomunikasi yang dapat membantu Telkom memperluas jangkauan pasar atau meningkatkan kemampuan teknologi juga dapat menjadi pembahasan penelitian lanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2019). *Statistik Indonesia tahun 2019*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik (2020). *Kemajuan sektor telekomunikasi (Infokom) pada periode April-Juni atau kuartal II 2020*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Berger, L.A. & Berger, D.R. (2004). *The talent management handbook*. Jakarta: PPM.
- Cahyana, A. (2021). Pasar telekomunikasi seluler dan bantuan kuota internet pada masa Pandemi Covid-19: Tinjauan ekonomi kebijakan. *Jurnal Paradigma*, 2(2), 14-28. Retrieved from: <https://jurnal.ugm.ac.id/paradigma/article/view/70258>, doi.org:10.22146/jpmmpi.v2i2.70258.
- Coman, A. & Ronen, B. (2009). Focused SWOT: Diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47(20), 5677–5689.
- Cymbidiana & Rosidi. (2012). Analisis lingkungan internal dan eksternal dalam menetapkan strategi untuk keberlangsungan hidup perusahaan (Studi kasus pada industri rumah tangga keripik tempe Ri-Mas Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 1(2), 1-25. Retrieved from: <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/674/616>
- David, F. R. (2011). *Manajemen strategis: Konsep (Edisi 12)*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Ericsson. (2016). Ericsson mobility report: on the pulse of the networked society November. *White Paper*, (May), 7–8.

- Fatyandari, A.E., Jollin, Jofia, N., Salim, S., Sitorus, F. W., & Natasha, Y. (2023). Analisa strategi lingkungan eksternal yang dilakukan PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 16 (1), 190-199. Retrieved from: <http://journal.stekom.ac.id/index.php/E-Bisnis>. doi.org/10.51903/e-bisnis.v16i1
- Ginanjar, J., Hermanto, B., Herawati, T. (2022). Analisis strategi bisnis build, borrow & buy PT. Telkom Indonesia, Tbk. *Journal of Business and Management (Bisman)*, 5 (3), 508-509. Retrieved from: <http://ejurnal.unim.ac.id/index.php/bisman/article/view/1962>., doi.org/10.37112/bisman.v5i3.1962.
- Hanim, H., & Baskoro, H. (2023). Peran manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan karir karyawan Perumda BPR Bank Gresik. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi (Trending)*, 1(1). doi.org/10.30640/trending.v1i1.602. Retrieved from: <https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Trending/article/view/602>
- Hitt, M. A., Ireland, D.R., & Hoskisson, E.D. (2011). Concepts strategic management competitiveness & globalization (9th ed.). New Jersey: South-Western Cengage Learning.
- Iman, M. (2020). *Saat pandemi industri telekomunikasi justru tumbuh pesat*. Retrieved from: <http://www.Goodnewsfromindonesia>.
- Jatmiko, R. D. (2001). Manajemen stratejik (Edisi pertama). Malang: UMM Press.
- Javandira, C. (2018). Analisis faktor lingkungan eksternal dan internal usaha sayur organik (Studi kasus pada Ud. Eka Setia Lestari di Baturiti). *Jurnal Ilmu Manajemen (Juima)*, 8(2), 37-50. doi.org/10.36733/juima.v8i2.286.
- Kotler, P. & Keller, P. (2012). *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kuncoro, M. (2013). Strategi: Bagaimana meraih keunggulan kompetitif. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Latifa, N. H. (2019). Analisis lingkungan internal dan eksternal pada usaha kedai kopi Kadaka Cafeteria menggunakan QSPM. *Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*, 6(1), 33-42. doi.org/10.25157/ma.v6i1.2617.
- Lokadata.id. (2020). Pendapatan dan laba emiten komunikasi tahun 2019-2020. Retrieved form: <https://lokadata.beritagar.id/chart/preview/pendapatan-dan-laba-emiten-komunikasi-2019-2020-1620115182>.
- Matahari, A., & Abdi, A. (2022). Analisis financial distress pada perusahaan telekomunikasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2016-2021. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(10), 4659-4670. Retrieved from: <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>.
- Mulyadi. (2005). Sistem perencanaan dan pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Nistanto, R.K., & Yusuf, O. (2019). *Tiga sebab turunnya industri telekomunikasi di 2018 menurut Telkomsel*. Retrieved from: <https://tekno.kompas.com/read/2019/05/01/14170027/tiga-sebab-turunnya-industri-telekomunikasi-di-2018-menurut-telkomsel?page=all>
- Octasyilva, A. R. P. & Rurianto, J. (2020). Analisis industri telekomunikasi seluler di Indonesia Pendekatan SCP (Structure Conduct Perfoemance). *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 3(3). doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i3.146
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2013). Manajemen strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, (Jilid II). Jakarta: Salemba Empat.

- Pereira, L., & Rini, T. H. C. (2022). Pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap kinerja UKM melalui keunggulan bersaing pada UKM di kota Sorong. *Akselerasi: Jurnal Ilmiah Nasional*, 4(3), 162-169.
- Porter, M. E. (2008). Strategi bersaing (Competitive strategy). Tangerang: Karisma Publishing group.
- Rangkuti, F. (2013). Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Riyanto, S. (2018). Analisis pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap keunggulan bersaing dan kinerja UKM di Madiun. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi*, 5(3), 159-168. doi.org:10.35794/jmbi.v5i3.21707.
- Sandra, A., & Purwanto, E. (2015). Pengaruh faktor-Faktor eksternal dan internal terhadap kinerja usaha dan kecil menengah di Jakarta. *Business Management Journal (BMJ)*, 11(1), 97-124. Retrieved from: <https://journal.ubm.ac.id/index.php/business-management/article/view/623>. doi.org:10.30813/bmj.v11i1.623.
- Sugiyono, (2015). Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto. (2009). Metodologi riset bisnis. Jakarta: PT Indeks.
- Timorria, I.F. (2020). *Kuartal II/2020,BPS: Kontribusi pertanian terhadap PDB justru naik*. Retrieved from: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200805/9/1275293/kuartal-ii2020-bps-kontribusi-pertanian-terhadap-pdb-justru-naik>.
- Yaqin, A. A., Ariyanti, A. I., Puiska, A. S., Halim, C. W., Tawaang, F. M., Ramadhan, Y. (2024). Analisis laporan keuangan PT. Telkom Indonesia Tbk Menggunakan Metode common size dan membandingkan perusahaan sejenis pada subsektor telekomunikasi tahun 2020-2022. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan (JIIP)*, 7(3), 2959-2963. Retrieved from: <https://jiip.stkipyapisdompu.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/3872>. doi.org:10.54371/jiip.v7i3.3872.
- Yudiaris, I.G., Nuridja, I.M., & Suwena, K.R. (2015). Analisis lingkungan internal dan eksternal dalam menghadapi persaingan bisnis pada CV. Puri Lautan Mutiara. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 5(1). doi.org/10.23887/jjpe.v5i1.5190.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). Concepts in strategic management and business policy. New Jersey: Pearson Education.