

Evaluasi Strategi Pengembangan Jaringan Telekomunikasi dengan Blue Ocean Strategy

Yose Rizal

PT. Indosat, Jakarta
Email : yose.rizal@indosat.com

Abstrak

Industri telekomunikasi di Indonesia adalah salah satu industri yang paling dinamis dan di dunia berkembang pesat. Dengan jumlah penduduk 250 juta orang, Indonesia merupakan salah satu pasar potensial disemua industri, khususnya industri telekomunikasi. PT Indosat Tbk sebagai salah satu operator telekomunikasi terbesar di Indonesia melakukan beberapa Strategi Pengembangan Jaringan dalam meningkatkan kualitas jaringan untuk kepuasan pelanggan dan akhirnya untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Namun, melihat pada Indosat Quarterly (Q2 2014) dan Laporan Tahunan (2013), pendapatan seluler menurun dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi program-program strategis yang telah dilakukan oleh PT Indosat Tbk selama periode 2013 sampai dengan 2014. Metode analisa dalam mengevaluasi strategi bersaing perusahaan saat ini adalah Analisis SERVO dan output dari analisa SERVO akan menjadi masukan dalam analisa (BOS) untuk mencari peluang baru dalam persaingan. Berdasarkan penelitian ini, PT Indosat masih memiliki kekuatan untuk bersaing dengan operator telekomunikasi lain yang cakupannya luas dan yang pendapatan selulernya tinggi. Untuk meningkatkan pendapatan, PT Indosat harus meningkatkan jumlah BTS terutama daerah-daerah yang belum terjangkau atau yang belum ada *coverage* dibandingkan dengan melakukan modernisasi jaringan.

Keywords : *Analisa SERVO, Blue Ocean Strategy, peningkatan jumlah BTS*

Received February 2015

Accepted for Publication April 2015

1 PENDAHULUAN

Industri telekomunikasi seluler merupakan industri di bidang telekomunikasi yang paling berkembang dan melibatkan banyak pihak, baik sebagai pelaku bisnis maupun tenaga kerja didalamnya. Industri ini ada di Indonesia sejak awal tahun 1990 dan mengalami perkembangan atau *booming* yang sangat cepat dan pesat

setelah krisis ekonomi melanda Indonesia tahun 1997-1998, tepatnya pada tahun 2000-an. Industri telekomunikasi memegang peranan penting dalam segala aspek kehidupan manusia dimanapun mereka berada. Keunikan telekomunikasi ialah konsepnya yang saling terhubung dan berkembang tanpa ada batasan. Sekarang ini, hampir seluruh daerah di Indonesia sudah memiliki fasilitas telekomunikasi hanya saja di beberapa area terutama Indonesia Timur belum *tercover* secara merata hingga pelosok. Operator seluler merupakan produk jasa yang memberikan layanan dan fasilitas bagi pengguna untuk dapat berkomunikasi. Adapun fasilitas yang diberikan tidak hanya penghubung komunikasi yang hanya difokuskan pada penyediaan pulsa untuk percakapan saja, tetapi sesuai perkembangan teknologi dewasa ini, fasilitas dari operator telepon seluler dapat berupa SMS (*Short Message Service*), MMS (*Multimedia Message Service*), layanan jasa perbankan, akses internet, *social media* dan terutama untuk pemakaian data.

Melihat prospek bisnis komunikasi seluler yang terus meningkat telah memberikan pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan jasa telekomunikasi di Indonesia. Adanya 11 (sebelas) operator seluler menimbulkan persaingan yang semakin ketat pada industri telekomunikasi seluler, khususnya dalam variasi produk dan jasa telekomunikasi seluler yang semakin beragam. Operator seluler tidak hanya mengandalkan produk dan harga saja, tetapi juga menciptakan nilai tambah yang dapat dinikmati pelanggan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Masing-masing operator seluler berusaha menciptakan kreasi dan inovasi terhadap fitur-fitur baru agar pelanggan tetap loyal.

Secara umum, dalam perspektif persaingan terdapat 2 (dua) hal yang sangat dilarang untuk dilakukan oleh pelaku usaha. Pertama penyalahgunaan posisi dominan dan kedua adalah pengaturan oleh pelaku usaha, yang salah satunya muncul dalam bentuk kartel. Hiperkompetisi dan Konsolidasi Industri Telekomunikasi Indonesia sering disebutkan oleh berbagai pakar, bahwa jumlah operator telekomunikasi di Indonesia saat ini tergolong tinggi. Terdapat 11 (sebelas) operator yang beradukekuatan memperebutkan pasar Indonesia. Uniknya, di Indonesia juga terdapat duakelompok operator berdasarkan teknologi selulernya.

PT Indosat Tbk sebagai salah satu operator telekomunikasi terbesar di Indonesia juga mengalami hal yang sama. Laba usaha tahun 2013 menurun drastis dari tahun sebelumnya yang bisa jadi disebabkan oleh peningkatan pendapatan yang tidak terlalu signifikan namun beban usaha naik. *Capital Expenditure (CAPEX)* tahun 2013 sebesar USD 800 miliar atau Rp 7.6 Triliun dimana 80% dari nilai tersebut dialokasikan untuk perbaikan jaringan seluler. Sementara persaingan antara operator semakin ketat sehingga perlu dicari terobosan-terobosan tertentu untuk memperoleh kemenangan dalam persaingan.

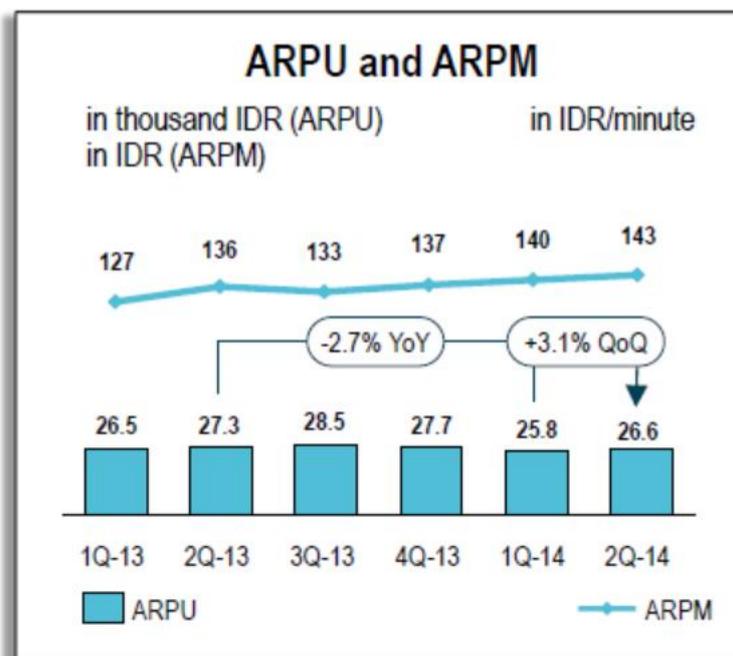
Kondisi penurunan laba ini dikhawatirkan berlanjut ditahun 2014 dengan melihat *ARPU* seluler (*voice*) yang dilaporkan ke publik untuk periode Q1 2014 – Q2 2014. *ARPU* pada semester awal 2014 jauh menurun (6.8%) dibanding akhir tahun 2013 walaupun akhirnya semester 2 ada peningkatan menjadi Rp 26.600,- namun belum menggembirakan karena angka ini masih dibawah tahun 2013 (Rp 27.700,-). Sebagai informasi bahwa 82% pendapatan PT Indosat dari sektor seluler sehingga pendapatan seluler sangat mempengaruhi pendapatan perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 1 Laporan Tahunan Indosat tahun 2013

Banyak faktor yang mempengaruhi laba perusahaan sehubungan permasalahan *revenue* yang dihadapi Indosat saat ini. Melalui program strategis sejak awal tahun 2013 hingga tahun 2014 ini, Indosat melakukan perbaikan jaringan dengan cara modernisasi jaringan diseluruh Jawa dan Luar Jawa serta penambahan *coverage*. Terkait hal tersebut, melalui penelitian ini penulis ingin mengevaluasi beberapa hal yaitu:

- Evaluasi posisi persaingan Indosat dalam pasar seluler saat ini
- Faktor-faktor internal perusahaan yang diperlukan perbaikan (bila ada)
- Apakah strategi Indosat melalui program Modernisasi jaringan di Pulau Jawa dan Luar Jawa yang dilakukan sudah tepat untuk meningkatkan *revenue* perusahaan



Gambar 2 ARPU PT Indosat (Laporan Indosat Q2 2014)

2 METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan analisis deskriptif yakni merangkum data, menguraikan atau memberikan keterangan-keterangan mengenai suatu data atau keadaan untuk memberikan gambaran suatu keadaan. Atau dengan kata lain berfungsi menerangkan keadaan, gejala atau persoalan.

Ikbal Hasan (2001:7) menjelaskan bahwa Statistik Deskriptif adalah bagian dari statistika yang mempelajari cara pengumpulan data dan penyajian data sehingga mudah dipahami. Statistika deskriptif hanya berhubungan dengan hal menguraikan atau memberikan keterangan-keterangan mengenai suatu data atau keadaan. Penarikan kesimpulan pada analisis ini hanya ditujukan pada kumpulan data yang ada.

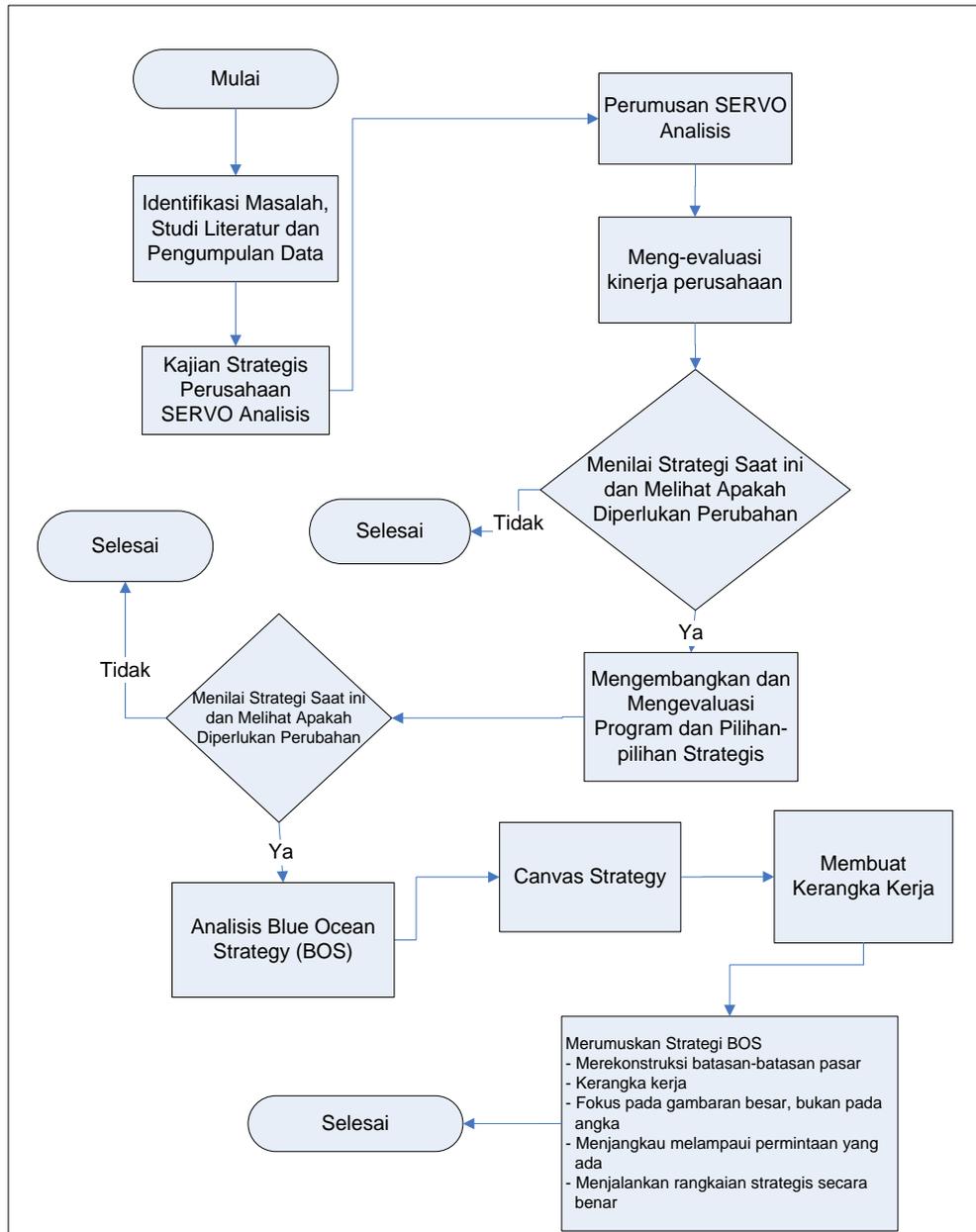
2.1 Analisis Posisi dan Persaingan Perusahaan

Tujuan dari analisa ini adalah untuk mengetahui tingkat persaingan perusahaan saat ini, apakah diperlukan perubahan atau perbaikan. Hasil dari analisa ini bisa dijadikan masukan untuk analisa Strategi Perusahaan. Analisa ini dilakukan dengan cara mengikuti langkah-langkah Teori SERVO (*Strategy, Environment, Resources, Values and Organization*) yang dimulai dari perumusan yaitu menggali semua data dan informasi perusahaan yang terkait dengan elemen SERVO, penerapan teori dengan cara mengevaluasi kinerja perusahaan, menilai strategi saat ini apakah diperlukan perubahan serta mengevaluasi program pilihan dan strategis.

2.2 Analisis *Blue Ocean Strategy*

Tujuan dari analisis ini adalah untuk menganalisa strategi yang digunakan saat ini dan untuk mencari peluang baru yang sebelumnya tidak menjadi fokus perusahaan. Setelah melakukan analisis posisi dan persaingan menggunakan teori SERVO, selanjutnya dilakukan analisis strategi menggunakan *blue ocean strategy (BOS)* yang dimulai dari pembuatan *canvas strategy* yaitu faktor-faktor yang menjadi persaingan, membuat kerangka kerja 4 langkah, menganalisa dan mencari ruang pasar baru dengan melakukan perumusan *blue ocean strategy* yang mengikuti langkah-langkah yaitu mencari merekonstruksi batasan-batasan pasar, fokus pada gambaran besar, menjangkau melampaui permintaan yang ada serta menjalankan rangkaian strategis secara benar.

Secara diagram, penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3 Diagram Alur Penelitian

3 ANALISA DAN PEMBAHASAN

3.1 SERVO Analisis

3.1.1 Strategi

a. Goals

Visi perusahaan merupakan Visi jangka panjang dimana Indosat berupaya menjadi operator pilihan pelanggan. Tentunya perusahaan akan terus menerus memperbaharui strateginya demi mencapai visi ini. Secara internal perusahaan melakukan konsolidasi antar bagian, saling mendukung dan kerjasama untuk meningkatkan tujuan sedangkan secara eksternal perusahaan berusaha memperkuat bisnis dan menambah kekuatan untuk persaingan.

b. *Scope*

Produk yang menjadi fokus perusahaan saat ini adalah seluler dimana 82.6% pendapatan Indosat didapat dari produk seluler. Hingga saat ini dan kedepannya perusahaan masih akan fokus dengan produk seluler didukung oleh layanan *fixed data* dan *fix phone*.

3.1.2 Environment

a. Lingkungan eksternal

1. Pesaing/*Competitor*

Walaupun di Indonesia terdapat 10 perusahaan telekomunikasi namun saat ini yang bersaing ketat ada 3 perusahaan yaitu PT Indosat, PT Telkomsel dan PT XL Axiata.

2. Konsumen

Perilaku konsumen sangat mempengaruhi bisnis telekomunikasi dimana saat ini terutama di daerah perkotaan, koneksi internet sudah menjadi kebutuhan primer, sedangkan *voice* dan SMS sudah sangat berkurang.



Gambar 4 Persentase Penggunaan Internet dan Durasi Pemakaian (US Census Bureau, Internet World Stats, Global Web Index, ITU)

3. Pemerintah

Sebagai pembuat regulasi adalah faktor eksternal yang akan sangat mempengaruhi kekuatan dan persaingan masing-masing operator. Pembagian pita frekuensi, peraturan terkait pembangunan BTS dan sebagainya.

b. Lingkungan Internal

PT Indosat berlokasi kerja di Jakarta Pusat di area Pemerintahan, dimana saat ini memiliki gedung utama di jalan Medan Merdeka Barat dan sebagian berlokasi

kerja di gedung Wisma Antara jalan Medan Merdeka Utara. Memiliki tempat kerja yang sangat nyaman, antar divisi dan *group* sudah ada pemisahan sehingga masing-masing bagian bisa berkonsentrasi terhadap pekerjaannya.

3.1.3 Resources

a. Financial Resources

LAPORAN LABA RUGI KOMPREHENSIF (Rp miliar)	2013
Pendapatan	23.855,27
Beban	22.346,06
Laba Usaha	1.509,21
Beban Lain-Lain - Bersih	(4.843,05)
Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	(3.333,84)
Manfaat (Beban) Pajak Penghasilan - Bersih	667,38
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	(2.666,46)
Laba (Rugi) Tahun Berjalan yang Dapat Diatribusikan kepada Kepentingan Non-pengendali	115,54
Laba (Rugi) Tahun Berjalan yang Dapat Diatribusikan Kepada Pemilik Perusahaan	(2.782,00)
Jumlah Saham Beredar (dalam Jutaan Lembar Saham)	5.433,93
Laba (Rugi) per Saham Dasar yang Dapat Diatribusikan Kepada Pemilik Perusahaan (dalam Rupiah, jumlah penuh)	(511,97)
EBITDA	10.376,04

Gambar 5 Laporan Keuangan Indosat tahun 2013 (Laporan Indosat Tahun 2013)

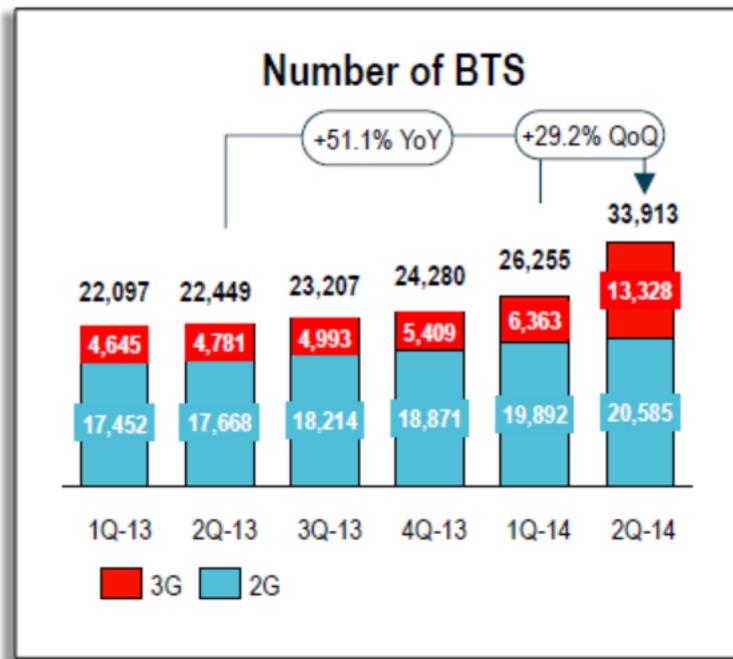
Berdasarkan laporan laba rugi perusahaan, secara keuangan masih cukup sehat dimana pendapatan di tahun 2013 adalah sebesar Rp. 23.855,27 Milyar.

b. Human Resources

Diposisi-posisi tertentu Indosat menggunakan tenaga asing bahkan dalam menjalankan program strategis seperti Modernisasi perangkat, selalu ada peran tenaga asing. Hal ini sangat berbeda dengan kompetitor yang menggunakan 100% tenaga lokal sehingga lebih efisien dalam pembayaran dan lebih memahami karakteristik dan budaya Indonesia.

c. Physical Resources

Perusahaan memiliki banyak sekali aset mulai dari gedung-gedung kantor hingga tower BTS. Di pertengahan tahun 2014, Indosat tercatat memiliki BTS sebanyak 33.913 BTS, sementara PT XL Axiata mengklaim memiliki 37.000 BTS dan Telkomsel 80.000 BTS diseluruh Indonesia. Walaupun dari segi jumlah tower Indosat tertinggal dari pesaingnya, namun masih bisa dianggap cukup bersaing karena *revenue* per BTS Indosat lebih tinggi dibandingkan dengan XL.



Gambar 6 Jumlah Tower BTS 2G dan 3G PT. Indosat (Laporan Indosat Q2 2014)

d. *Intangible Resources*

Salah satu *intangible resources* yang dimiliki Indosat adalah produk Mentari.*Brand* ini sangat terkenal dan sangat melekat di hati konsumen. Sementara IM3 sangat terkenal dikalangan anak muda bersama fitur-fitur gaungnya. *Merk* dari produk merupakan salah satu *intangible resources*.

3.1.4 *Value*

Indosat membawa 5 nilai perusahaan (*Trust, Care, Passion to be the Best, Fast* dan *Youthful Spirit*) dimana masing-masing *value* saling mendukung dan memberikan kekuatan terhadap masing-masing nilai. Karyawan sangat meyakini bahwa dengan penerapan nilai-nilai tersebut, perusahaan akan semakin sehat, semakin kuat dalam menghadapi persaingan dan dinamis mengikuti perkembangan.

3.1.5 *Organization*

Didukung oleh 3.046 karyawan tetap dan organisasi yang efektif serta didukung oleh lulusan terbaik maka Indosat sangat siap dalam persaingan baik secara lokal maupun global. Namun untuk program tertentu, Indosat menggunakan konsultan-konsultan asing dimana cukup membebani keuangan perusahaan sementara pekerjaan tersebut seharusnya masih bisa dikerjakan oleh karyawan internal.

Jumlah Karyawan untuk masing-masing tingkat pendidikan		
Tahun	2013	2012
SLTP	2	2
SLTA	344	356
Diploma	487	487
S1	1.902	1.826
S2/S3	311	296
Total	3.046	2.967

Gambar 7 Jumlah Karyawan dan Tingkat Pendidikan (Laporan Tahun 2013)

3.2 Penerapan SERVQ Analisis

Setelah melakukan perumusan elemen-elemen SERVQ, ada beberapa langkah untuk menerapkan SERVQ analisis. Langkah-langkah tersebut dibagi menjadi tiga yaitu:

1. Mengevaluasi Kinerja Perusahaan

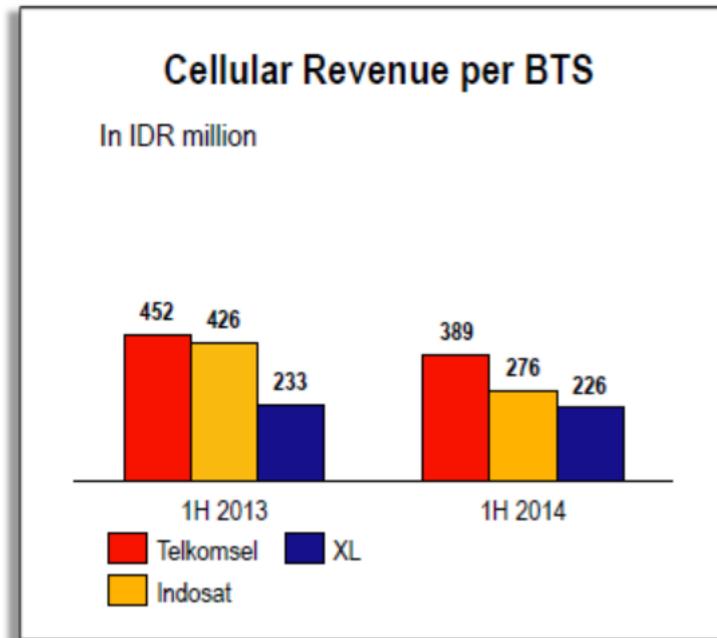
Berdasarkan hasil pengamatan dan data yang ada, pelayanan komunikasi yang diberikan oleh Indosat sudah mencapai ke seluruh Indonesia. Produk yang berkualitas dan memiliki harga yang terjangkau dapat tercapai tentunya didukung oleh misi yang ada. Misi yang dimaksud adalah menyediakan dan mengembangkan produk, layanan dan solusi inovatif dan bermutu tinggi yang menawarkan nilai terbaik bagi pelanggan. Menjaga kualitas untuk membangun kepercayaan konsumen merupakan hal yang tidak mudah untuk didapatkan akan tetapi Indosat berusaha dengan cara memberikan kualitas jaringan terbaik, hal ini diwujudkan perusahaan dengan telah melakukan modernisasi perangkat, perluasan *coverage* (diwilayah perkotaan) dan optimasi.

- Tahun 2013, Indosat melakukan program modernisasi jaringan di pulau Jawa sebanyak 3.267 BTS untuk memperbaiki kualitas jaringan, dan penambahan BTS baru hanya sebanyak 741 lokasi (18%) untuk tambahan *coverage*. *Capital Expenditure* (CAPEX) untuk program ini sebesar Rp 6.08 Triliun atau 80% dari total CAPEX Indosat tahun 2013.
- Tahun 2014, Indosat melakukan program modernisasi diseluruh luar Pulau Jawa sebanyak 2.468 BTS untuk memperbaiki kualitas jaringan dan penambahan BTS baru sebanyak 615 lokasi (19%) untuk tambahan *coverage*. *Capital Expenditure* (CAPEX) untuk program ini sebesar Rp 5.70 Triliun atau 76% dari total CAPEX Indosat tahun 2014.

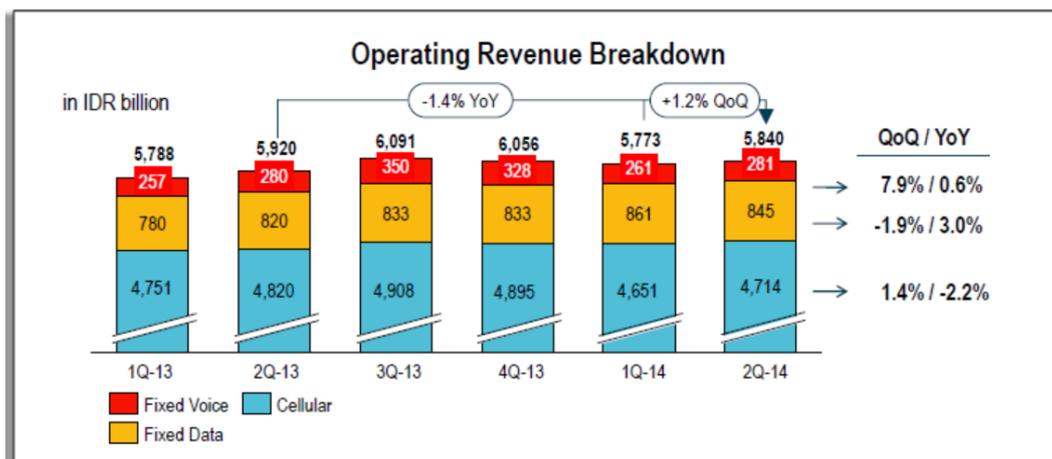
Kedua program besar tersebut memiliki kesamaan strategi yaitu CAPEX difokuskan kepada modernisasi jaringan (80%) sedangkan penambahan jumlah

BTS/perluasan *coverage*nya 20%. Selain itu, penambahan BTS/*coverage* baru hanya fokus dipertanian/*urban*.

Berdasarkan laporan Indosat Q2 2014, pendapatan per BTS meningkat namun belum signifikan (gambar 8) dan *revenue* seluler keseluruhan walaupun sudah ada peningkatan namun belum sesuai harapan (gambar 9) dimana jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya masih lebih rendah.



Gambar 8 *Revenue* Seluler per BTS (Indosat Q2 2014)



Gambar 9 *Operating Revenue* PT IndosatVoice dan Data (Indosat Q2 2014)

2. Menilai Strategi Saat Ini dan Melihat Apakah Diperlukan Perubahan

Menganalisa hubungan antara elemen-elemen SERVO pada PT Indosat berdasarkan strategi saat ini dan dibandingkan dengan kompetitor. Untuk mendapatkan data ini, penulis melakukan diskusi dan wawancara yang dilakukan dengan 1 orang perwakilan dari Departemen terkait di level Manager. Bagian-bagian yang terlibat yaitu *Marketing, Demand Management, Project, Planning*

dan *Human Resources*. Hasil diskusi ditunjukkan dalam hubungan antara elemen-elemen sebagai berikut:

	S	E	R	V	O
S	XXX	T/n	L/n	M/n	T/n
E	T/n	XXX	T/e	T/n	T/n
R	L/n	T/n	XXX	T/n	T/n
V	M/n	T/n	M/n	XXX	M/n
O	M/n	M/e	T/n	T/n	XXX

Gambar10 Hasil Analisa Element SERVO

Keterangan :

T = *Tight*

L = *Loose*

M = *Medium*

e = *Early*

d = *Delayed*

n = *Normal*

Dari hasil analisa diatas dan dibandingkan dengan kondisi ideal menurut Teori SERVO, ada 2 hubungan elemen yang perlu dilakukan perbaikan yaitu **Strategy ke Resources (physical) dan Resources ke Strategy**.

- ➔ **Strategy ke Resource (physical)** : terkait dengan strategi Indosat yang hanya fokus modernisasi jaringan dibandingkan penambahan *covered* di area perkotaan.
- ➔ **Resource ke Strategy** : terkait dengan banyaknya penggunaan tenaga asing di Indosat membuat suasana kerja dirasa kurang harmonis dan kebanyakan tenaga asing ini belum memahami situasi di Indonesia sehingga menghambat project.

3. Mengembangkan dan Mengevaluasi Program dan Pilihan Strategis

Tahap ini menampilkan data trafik BTS Indosat kondisi setelah Program Modernisasi dan penambahan *coverage* sebagaimana yang dibahas sebelumnya yaitu :

- a. Sampel trafik *voice* satu propinsi diluar Jawa (X) setelah selesai Program Modernisasi. Di area ini, jumlah BTS Indosat hanya 37% dari jumlah BTS Telkomsel dan 70% dari jumlah BTS XL

Tabel1 Perbandingan Jumlah BTS diarea X (sumber internal)

Area X	Indosat	Kompetitor	
		Tsel	XL
Jumlah	375	991	542
% BTS Indosat thd Kompetitor		37.8%	69.2%

Dari hasil pengamatan trafik *voice* selama 2 minggu didapat angka trafik (erlang) rata-rata per hari untuk seluruh BTS di wilayah tersebut adalah : 671,21 erlang/hari atau sama dengan 27.97/jam.

ARPU : Rp 26.600/bulan (Laporan Indosat Q2 2014) atau sama dengan Rp. 886,67 /hari.

Dari Erlang B Calculator, didapat *user* per jam adalah 39 atau 936 *user*/hari.

Revenue rata-rata per BTS area X /hari = 936 x 886.67 = Rp. 829.920,- / hari atau Rp 24.897.600,- / bulan.

- b. Sampel trafik *voice* satu kabupaten di Jawa (Y) setelah selesai Program Modernisasi. Di area ini, jumlah BTS Indosat hampir sama dengan kompetitor yaitu 83% dari jumlah BTS Telkomsel dan 96% dari jumlah BTS XL

Tabel 2 Perbandingan Jumlah BTS diarea Y (sumber internal)

Area Y	Indosat	Kompetitor	
		Tsel	XL
Jumlah	378	451	392
% BTS Indosat thd Kompetitor		83.8%	96.4%

Dari hasil pengamatan trafik *voice* selama 2 minggu didapat angka trafik (erlang) rata-rata per hari untuk seluruh BTS di wilayah tersebut adalah : 2696,513 erlang/hari atau sama dengan 112.35/jam.

ARPU : Rp 26.600/bulan (Laporan Indosat Q2 2014) atau sama dengan Rp. 886.67 /hari.

Dari Erlang B Calculator, didapat *user* per jam adalah 130 atau 3120 *user*/hari.

Revenuerata-rata per BTS area Y /hari = 3120 x 886.6667 = Rp. 2.766. 400,- /hari atau Rp 82.992.003,- / bulan.

- c. Sampel trafik *voice* satu propinsi diluar Jawa (Z) setelah selesai Program Modernisasi. Di area ini, jumlah BTS Indosat hanya 40% dari jumlah BTS Telkomsel dan 23% dari jumlah BTS XL.

Tabel 3 Perbandingan Jumlah BTS diarea Z (sumber internal)

Area Z	Indosat	Kompetitor	
		Tsel	XL
Jumlah	130	318	556
% BTS Indosat thd Kompetitor		40.9%	23.4%

Dari hasil pengamatan trafik *voice* selama 2 minggu didapat angka trafik (erlang) rata-rata per hari untuk seluruh BTS di wilayah tersebut adalah : 184,12 erlang/hari atau sama dengan 7.67/jam.

ARPU : Rp 26.600/bulan (Laporan Indosat Q2 2014) atau sama dengan Rp. 886.67 /hari.

Dari Erlang B Calculator, didapat *user* per jam adalah 15 atau 360 *user*/hari.

Revenuerata-rata per BTS area Z /hari =360 x 886.67 = Rp. 319.200,- /hari atau Rp 9.576.000,- / bulan.

Hasil analisa SERVO :

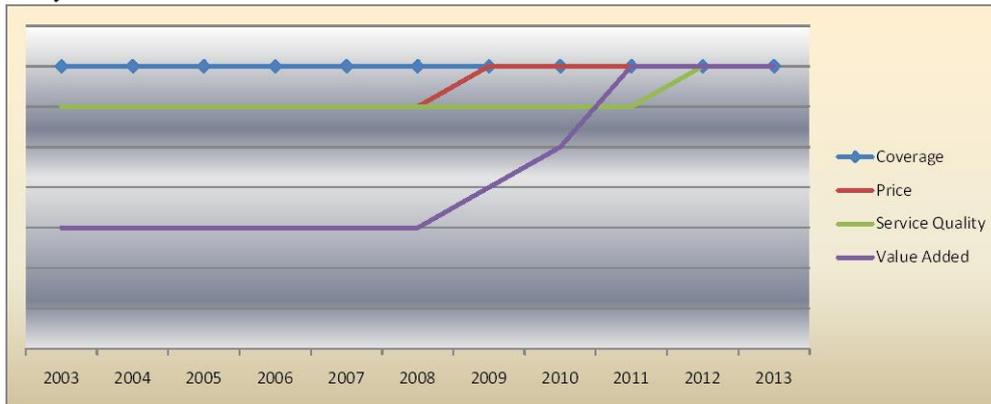
- Berdasarkan kondisi diatas, PT Indosat masih bisa bersaing (*competitive*) dengan kompetitor dan mendapatkan *revenue* yang lebih tinggi karena dari hasil analisa per element, hanya element *Resource* yang perlu peningkatan (*physical* jumlah BTS dan sumber daya manusia).
- Program modernisasi jaringan tahun 2013 dan 2014 belum menunjukkan hasil signifikan terlihat dari perolehan *revenue* di Q2 2014
- Dari perbandingan *Revenue* di daerah X, Y dan Z diatas, area Y yang memiliki jumlah BTS hampir sama dengan kompetitor memiliki *revenue* sangat tinggi atau >50% dibanding *revenue* BTS di 2 wilayah lain yang hanya fokus kepada modernisasi jaringan (perbaikan kualitas).

3.3 Blue Ocean Strategy (BOS)

3.3.1 Kanvas Strategy

Untuk merumuskan dan menjalankan *blue ocean strategy* digunakan kerangka kerja dan *tools*. Beberapa kerangka kerja dan *tools* dimaksud dapat dilihat pada tabel dibawah. Berdasarkan hasil diskusi dengan tim Internal Marketing Indosat dan melihat *trend* pasar dari tahun ke tahun, faktor yang paling berpengaruh

dalam perebutan pasar pelanggan adalah *Coverage Driven*, *Price Driven*, *Service Quality* dan *Value Added Services*.



Gambar 11 Trend Faktor Persaingan Operator (Berbagai sumber)

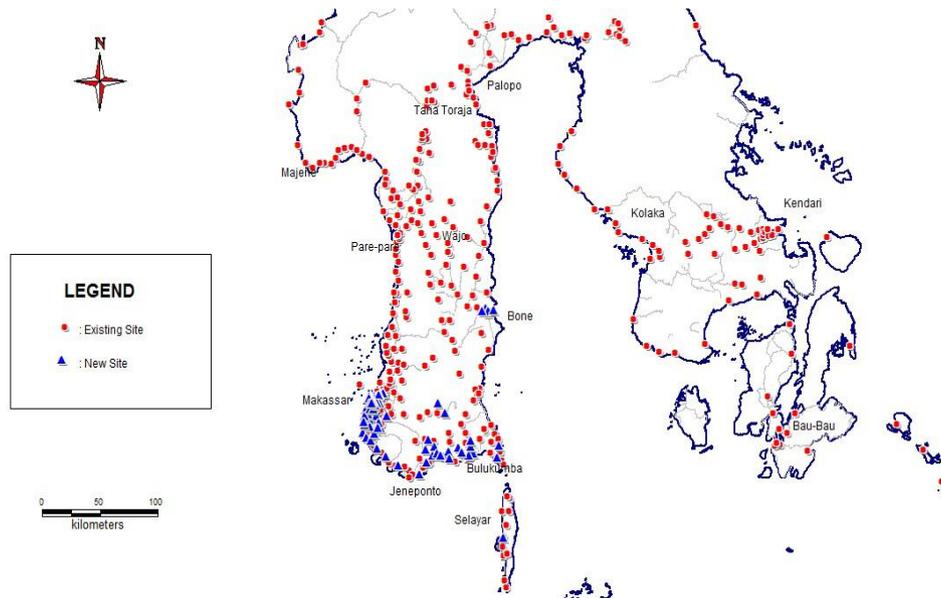
Berdasarkan indikator diatas, terlihat jelas bahwa *price*, *services quality* dan *value added* saat ini sudah menjadi faktor yang sama pentingnya dengan *coverage*/sinyal. Sinyal menjadi faktor pilihan pertama namun komponen lainnya adalah komponen penting yang selalu menjadi pertimbangan.

a. Coverage Driven

Coverage sangat dipengaruhi oleh jumlah BTS. Jumlah BTS yang dimiliki dan dioperasikan Indosat saat ini, masih tertinggal dari pesaingnya yaitu Telkomsel dan XL Axiata.



Gambar 12 Network coverage Indosat di Indonesia. Kategori “strong signal” lebih di area Jawa dan dalam kota sementara di tingkat Kabupaten dan kecamatan masih dalam kategori “weak signal”. (<http://opensignal.com/networks/indonesia/indosat-liputan>)



Gambar 13 Contoh Pengembangan *Coverage* area Sulawesi (Sumber Internal Indosat)
(Indosat fokus penambahan BTS di wilayah Ibukota Propinsi)

b. *Price Driven*

Perbandingan harga tarif telepon seluler masing-masing operator memberikan skema tarif yang bersaing. Indosat juga memberikan beberapa program paket, harga termurah adalah pada produk IM3 yang memiliki segment anak muda.

c. *Service Quality*

Dari sisi kualitas, Indosat menjadi yang terdepan dengan dilakukannya modernisasi jaringan di Jawa selama tahun 2012-2013 dan Modernisasi di luar Jawa di tahun 2014. Dari data BTS yang diamati, *Calling Success Rate* (CSSR) rata-rata adalah 99.5, artinya KPI dari *quality* sudah terpenuhi. Angka ini jauh diatas kompetitor yang hanya memiliki KPI 95,0.

d. *Value Added Service*

Layanan VAS atau *Value Added Service* dari Indosat memberikan layanan yang pas untuk pengguna setia Indosat. Layanan yang masuk dalam katagori VAS Indosat antara lain berupa konten musik, permainan, hiburan, dan lainnya yang disalurkan melalui akses data GPRS dan SMS *premium*. Kini pengguna Indosat semakin mudah mengakses konten atau aplikasi yang akan dicari. Berikut layanan VAS yang diberikan Indosat :

1. IRING AMAL

iRing sebagai salah satu bentuk produk musik digital juga bisa menjadi wadah dalam beramal bagi kita semua.

2. VAS RAMADHAN

Indosat menghadirkan layanan islami yang dilengkapi dengan berbagai macam fitur seperti iRing bernuansa islami, pengetahuan islami, jadwal sholat.

3. Nonton Seru FIFA World Cup di Aplikasi DOMIKADO

Kini Indosat telah menghadirkan Program FIFA World Cup 2014, yaitu layanan *video streaming* untuk menyaksikan secara langsung pertandingan World Cup.

3.3.2 Kerangka Kerja/Action Framework

Kerangka kerja empat langkah terdiri dari empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis yaitu sebagai berikut :

- Faktor apa saja yang harus "dihapuskan" dari Indosat ?
- Faktor apa saja yang harus "dikurangi" dari Indosat ?
- Faktor apa saja yang harus "ditingkatkan" dari Indosat ?
- Faktor apa saja yang harus "diciptakan" dari Indosat ?

a. Hapuskan

Dengan menganalisa *trend* dan *canvas* strategi diatas, dari 4 komponen yang ditinjau (*Coverage, Price, Services dan VAS*), tidak ada indikator yang perlu dihapuskan dalam persaingan karena semua indikator ini adalah sangat penting, menentukan dan mempengaruhi.

b. Ciptakan

Dari 4 komponen yang ditinjau (*Coverage, Price, Services dan VAS*), sudah dimiliki semua oleh Indosat tidak ada yang perlu diciptakan.

c. Tingkatkan

Dari analisa SERVO, jelas menunjukkan bahwa Indosat tertinggal dalam hal jumlah BTS yang sangat mempengaruhi luas *coverage*. Sehingga komponen yang paling perlu ditingkatkan adalah jumlah BTS baru agar cakupan *coverage* lebih luas. Komponen berikutnya adalah *value added services* berupa kerjasama dengan instansi, universitas, perusahaan dan lembaga lain. Kerjasama dapat berupa pemberian tarif khusus, layanan lengkap dari Indosat berupa paket data, telepon tetap dan sebagainya. Sedangkan komponen lain yaitu *price* dan *service quality* sudah baik.

d. Kurangi

Komponen yang harus dikurangi yang berkaitan dengan *coverage* adalah modernisasi jaringan dan beralih ke pembangunan BTS baru. Dalam pelaksanaan program tersebut, Indosat juga harus mengurangi jumlah konsultan dan tenaga asing karena membutuhkan biaya operasional (*Operational Expenditure/OPEX*) yang sangat tinggi. Penggunaan tenaga asing tidaklah terlalu efektif karena selain mengeluarkan biaya yang besar, juga tidak semua tenaga asing mengerti dan memahami situasi dan kondisi di Indonesia. Untuk komponen lainnya (*price, service quality dan VAS*) sudah baik sehingga tidak ada yang perlu dikurangi bahkan minimal dipertahankan.



Gambar 14 Hasil Analisa Terhadap Kerangka Kerja

3.3.3 Merumuskan Strategi Samudra Biru

3.3.3.1 Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar

a. **Jalan 1** : Mencermati Industri-Industri Alternatif

Perusahaan seluler tidak hanya bersaing dengan perusahaan seluler lainnya tetapi juga bersaing dengan industri alternatif lain yang memproduksi dan berbasis komunikasi baik suara, video maupun data. Produk alternatif lain yaitu telepon tetap seperti Telkom, VOIP dan perusahaan penyedia jasa internet seperti Biznet, Telkom Speedy, Firstmedia dan sebagainya. Namun dalam hal ini, Indosat memberikan satu layanan lengkap mulai dari telepon (komunikasi) dan akses *mobile* internet yang berkualitas yang dapat dipergunakan untuk berbagai tujuan. Selain itu, Indosat dapat menawarkan kerjasama kepada perusahaan, pemerintahan, sekolah, rumah sakit dengan cara memberikan akses yang lengkap.

b. **Jalan 2** : Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis Dalam Industri.

Faktor lainnya yaitu mencari kelompok strategis dalam industri telekomunikasi. Dalam hal ini, penulis mencermati kelompok-kelompok yang dimaksud adalah masyarakat perkotaan yang menggunakan aktifitas internet, perkantoran, perusahaan-perusahaan, sekolah, bank, rumah sakit atau komunitas tertentu. Indosat harus bisa memberikan fasilitas komunikasi yang optimal kepada kelompok tersebut. Melalui kunci untuk menciptakan Samudera Biru, Indosat harus mampu melintasi kelompok-kelompok strategis yang ada dengan memahami faktor-faktor apa yang menentukan konsumen dalam memilih. Dalam hal ini, konsumen membutuhkan jaringan komunikasi *mobile* yang didukung akses internet cepat dan stabil. Salah satu contoh kerjasama strategis

Indosat adalah dengan Bank Danamon dimana Indosat memberikan paket *bundling* dengan kemudahan bagi nasabah Danamon untuk mendapatkan pelayanan 24 jam. Bentuk kerjasama strategis lainnya adalah kerjasama Indosat dengan *club* sepakbola Barcelona. Kerjasama ini berupa *VAScontent* dan *Branding* dimana Barcelona memiliki fans sebanyak 3000 orang di Indonesia dan Indosat dengan memberikan kemudahan dan tambahan layanan merebut jumlah pelanggan tersebut.

c. **Jalan 3** : Mencermati Rantai Pembeli

Dalam industri telekomunikasi, tidak hanya jasa pengguna langsung yang disasar tetapi juga rantai pengguna yang secara langsung dan tidak langsung. Salah satu contoh cara Indosat menangkap segmen ini adalah kerjasama dengan INTEL dan mengundang perusahaan manufaktur PC. Indosat akan menyediakan kartu SIM 3G Mentari yang diperuntukkan bagi pengguna tablet berbasis Intel. Pengguna tablet tersebut akan mendapatkan kuota sebesar 12GB dan gratis WhatsApp selama 6 bulan.

d. **Jalan 4** : Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap

Dalam kebanyakan kasus, produk-produk dan jasa-jasa lain mempengaruhi nilai suatu produk dan jasa. Tetapi dalam kebanyakan industri, para pesaing saling bertemu dalam batas-batas penawaran produk dan jasa industri mereka. Ada banyak sekali bentuk penawaran produk dari Indosat yang sangat berpengaruh terhadap *revenue*. Contohnya adalah kerjasama Indosat dengan Blackberry.

d. **Jalan 5** : Mencermati Daya Tarik Emosional atau Fungsional Bagi Pembeli. Konsumen telah mendapatkan mimpi-mimpi terhadap daya tarik telekomunikasi misalnya internet dan meningkat kebutuhannya, itu semua atas hasil dari cara perusahaan berkompetisi dimasa lalu yang secara tak sadar mengedukasi konsumen mengenai apa yang harus diharapkan. Perilaku perusahaan mempengaruhi ekspektasi pembeli dalam suatu siklus yang saling menguatkan. Indosat menciptakan ruang pasar baru dengan cara terus meningkatkan kualitas jaringan untuk mengejar *traffic* data atau pengguna internet.

f. **Jalan 6** : Mencermati Waktu

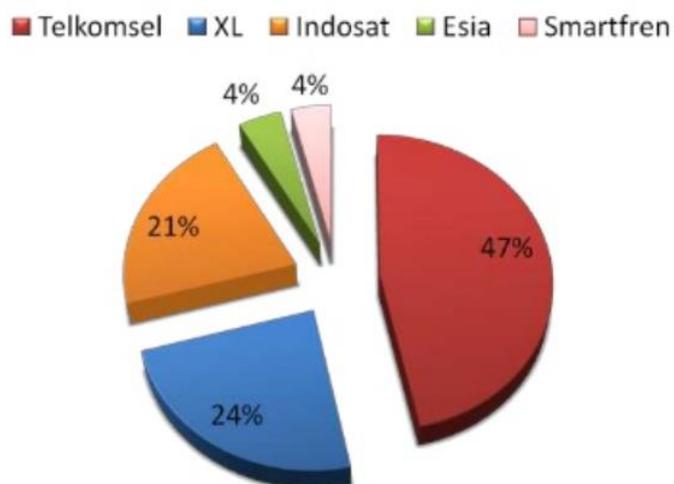
Pengetahuan bisnis mengenai bagaimana *trend* akan mengubah nilai bagi konsumen dan mempengaruhi model bisnis akan lebih penting daripada pengetahuan memproyeksikan *trend*.

3.3.3.2 Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka

a. **Langkah 1** : Kebangkitan Visual

Gambar 15 dan 16 dibawah menunjukkan perbandingan jumlah pelanggan seluler di Indonesiatahun 2014. Dapat dilihat bahwa Telkomsel memiliki jumlah pelanggan jauh diatas pesaingnya sementara XL memiliki jumlah pelanggan terbanyak nomor 2 sedangkan Indosat menempati peringkat 3

Pangsa Pasar Operator Telekomunikasi di Indonesia Tahun 2014

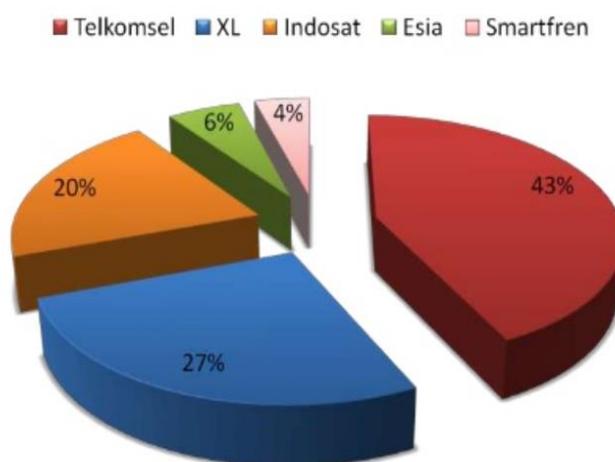


Note:

1. Telkomsel: 132.7 juta pelanggan, XL: 68.5 juta pelanggan, Indosat: 59.7 juta pelanggan, Esia: 12.3 juta pelanggan, Smartfren: 11.3 juta pelanggan
2. Data ini data kuartal I tahun 2014 yang diolah dari berbagai sumber

Gambar 15 Persentase Jumlah Pelanggan Telekomunikasi di Indonesia
(<http://www.slideshare.net/yogismobiletech/jumlah-pelanggan-selular-kuartal-i-tahun-2014>)

Pangsa Pasar Pengguna Layanan Data Operator Telekomunikasi di Indonesia Tahun 2014



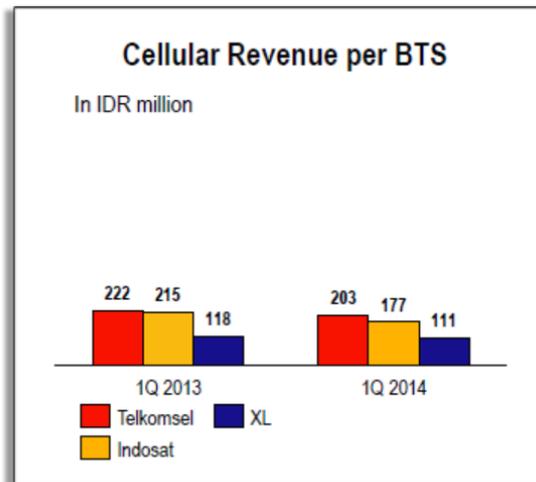
Note:

1. Telkomsel: 60.5 juta pelanggan, XL: 37.5 juta pelanggan, Indosat: 29 juta pelanggan, Esia: 8 Juta Pelanggan dan Smartfren : 6 Juta pelanggan
2. Data ini data kuartal I tahun 2014 yang diolah dari berbagai sumber

Gambar 16 Persentase Jumlah Pengguna Layanan Data
(<http://www.slideshare.net/yogismobiletech/jumlah-pelanggan-selular-kuartal-i-tahun-2014>)

b. Langkah 2 : Eksplorasi Visual

Selanjutnya dilakukan pengamatan, pengambilan dan perbandingan *revenue* dengan kompetitor



Gambar 17 Perbandingan *Revenue* Per BTS

Dari gambar diatas, terlihat bahwa Indosat masih cukup bersaing dalam hal *revenue* per BTS, hanya saja karena jumlah BTS Indosat lebih sedikit dari kompetitor maka di area-area tertentu masih kesulitan untuk bersaing.

c. Langkah 3 : Pameran *Strategi Visual*

Potensi pengguna telepon seluler di Indonesia masih sangat tinggi. Target pengguna pertama sekitar 70 juta pelanggan hingga tahun 2015 dan ditambah dengan target merebut pelanggan dari operator lain (pengguna kedua).



Gambar18 Grafik Target Pengguna Telepon Seluler

d. Langkah 4 : Komunikasi Visual

Setelah melalui 3 langkah diatas, dapat dirumuskan strategi yang digunakan oleh Indosat saat ini dan usulan pembaruan strategi untuk masa depan. Usulan

pembaruan ini harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan sehingga karyawan bisa melihat dimana posisi perusahaan dan kemana fokus perusahaan.

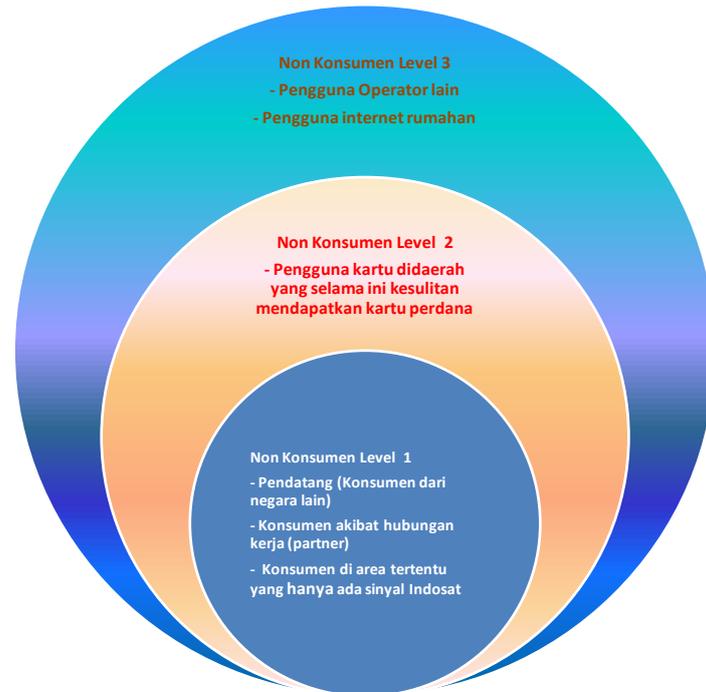
	Strategi Saat ini	Strategi Masa Depan
Coverage Driven	Tambahan BTS baru hanya fokus kepada perbaikan kualitas jaringan	Tambahan BTS baru fokus kepada perluasan jaringan dan perbaikan kualitas jaringan
Price Driven	Strategi bersaing mengikuti harga pasar	Strategi bersaing mengikuti harga pasar
Service Quality	Fokus kepada pelanggan	Fokus kepada pelanggan dan peningkatan teknologi
Value Added Services	Fokus kepada Value Added Service kepada pelanggan perorangan dan korporasi	Fokus kepada Value Added Service kepada pelanggan perorangan dan memperkuat korporasi

Gambar 19 Perumusan Strategi Saat Ini dan Masa Depan

3.3.3.3 Menjangkau Melampaui Permintaan Yang Ada

Berdasarkan hasil diskusi dengan salah satu manager dibagian marketing, pengolahan data dan sumber lain, disusunlah tiga tingkatan konsumen yang dinilai berdasarkan peluang penggunaan produk Indosat.

1. Non Konsumen Level 1
Pendatang, konsumen akibat hubungan kerja dan konsumen di area tertentu yang hanya ada sinyal Indosat.
2. Non Konsumen Level 2
Konsumen di daerah tertentu dimana daerah tersebut sering mengalami kendala dalam hal distribusi kartu.
3. Non Konsumen Level 3
Konsumen pengguna nomor operator lain atau konsumen pengguna nomor telepon lokal.



Gambar 20 Hasil Analisa Tiga Tingkatan Konsumen

3.3.3.4 Menjalankan Rangkaian Strategis Secara Benar

Setelah melalui proses perumusan, ditelurkan ide dan menguatkan ide samudera biru demi memastikan kesinambungan komersial. Tabel dibawah ini bertujuan untuk menunjukkan perbandingan biaya yang dikeluarkan terkait strategi yang dijalankan. Dengan adanya perbandingan ini, diharapkan PT Indosat dapat melihat secara keseluruhan keuntungan dan perbandingan biaya antara Modernisasi jaringan dan perluasan *coverage*.

Tabel 4 Perbandingan Item Modernisasi dan *New Coverage*

ITEM	Modernisasi Jaringan	Tambahan BTS/New Coverage
CAPITAL EXPENDITURE		
- New Equipment BTS	Yes	Yes
- New Rectifier	Yes	Yes
- Microwave	No	Yes
- Survey	Yes	No
- Provide Civil Mechanical & Electrical	Yes	No
- Tower strengthening	Yes	No
- Dismantle Old Equipment	Yes	No
- Warehousing for old equipment	Yes	No
OPERATIONAL EXPENDITURE		
- Sewa Site	No	Yes
- PLN Bulanan	No	Yes

4 KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, didapat beberapa kesimpulan :

1. Berdasarkan analisa SERVO, posisi PT Indosat masih sehat untuk dapat bersaing (*competitive*) dan meningkatkan *revenue* yang lebih tinggi.

2. Program modernisasi perangkat yang dilakukan oleh Indosat tahun 2013 dan 2014 belum bisa meningkatkan *revenue* Indosat dimana berdasarkan laporan Q2 2014, *revenuecellular* hanya mengalami peningkatan 1.4% atau mengalami penurunan 2.2% jika dibandingkan *revenue* Q2 2013
3. Berdasarkan hasil analisa elemen SERVO dibutuhkan peningkatan elemen *Resource* (khususnya *physical*) yaitu jumlah BTS dan perbaikan sumber daya manusia
4. *Revenue* BTS didaerah yang memiliki *coverageluas* dan jumlah BTS sama dengan kompetitor, lebih tinggi (>50%) dibanding *revenue* BTS di wilayah yang kualitas jaringan sangat baik (*Modernisasi*) namun jumlah BTS hanya 30% - 40% (*coverage* terbatas) dari jumlah BTS kompetitor.
5. Hasil analisa Blue Ocean Strategi menunjukkan bahwa jumlah BTS dan *coverage* yang luas merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap *revenue* dibanding modernisasi jaringan (perbaikan kualitas).

DAFTAR PUSTAKA

1. Adam G.S. Halim dan Ronny H. Mustamu (2013), *Analisis Deskriptif Strategi Bersaing pada Perusahaan Penyedia Kebutuhan Konstruksi*, Jurnal Manajemen Bisnis, Indonesia, Vol 1, No 1
2. Amyot Daniel, Eberlin Armin, *An Evaluation of Scenario Notations and Construction Approach for Telecommunications System Development*, Telecommunication System Research, Netherland, Vol 24, No 1, page 61
3. Anjan Roy (2011), *Strategic Positioning And Capacity Utilization: Factors In Planning For Profitable Growth In Banking*, Scholarly Journal, Atlanta, Vol 23, No 3
4. Andre Ludya Liap (2010), *Analisis Strategi Samudera Biru Pemasaran Produk Metro-Net Berbasis Serat Optik pada PT Supra Primatama Nusantara*, Tesis Universitas Terbuka, Jakarta
5. Arokiasamy, Anantha Raj A; Abdullah, Abdul GhaniKanesanbin (2013), *Service Quality and Customer Satisfaction in the Cellular Telecommunication Service Provider In Malaysia*, Scholarly Journal, India, Vol 4, No 2
6. Asima Oktavia Sitanggang (2012), *Evaluasi Strategi Blue Ocean pada Stasiun Televisi*, Tesis Universitas Indonesia, Jakarta
7. Aydin, Serkan; Özer, Gökhan (2005), *The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market*, European Jurnal of Marketing, Vol 39, No 7/8
8. Craig S Fleisher, Babette E Bensoussan (2005), *Business and Competitive Analysis*, FT Press Financial Time
9. Donald Moris (2005), *A new tool for Strategy Analysis : the opportunity model*, Scholarly Journal, Vol 26, No 3
10. Endi Fitri Herlianto (2011), *Analisis Strategi Bersaing PT Telkom dalam Industri Internet*, Tesis Univesitas Gajah Mada, Jogjakarta
11. Erhard KValentin (2005), *Away With SWOT Analysis: Use Defensive/Offensive Evaluation Instead*, The Journal of Applied Business Research, Vol 21, No 2W.
12. Chan Kim, Renee Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strateg*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston
12. Goodarz Javadian Dehkordi, Samin Rezvani, Navid Behravan Graduate (2012), *Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm To Survive From Competitive Environment*, International Journal of Academic Research in Business and Social Science , Vol 2, No 6
13. Mahmut, Hiziroglu; Abdul Kadir, Hiziroglu; Hulusi Kokcam, Abdullah (2013), *An Investigation on Competitiveness in Services : Turkey versus European Union*, Scholarly Journals, Vol 40, No 6
14. Obasi, Akan; Richard S, Allen; Marylin, Helms; Samuel A, Sprall (2006), *Critical Tactic for Implementing Porter Generic Strategis*, Vol 27, No 1
15. PT Indosat Tbk (2013) :*Indosat Presentation Full Year 2013*
16. PT Indosat Tbk (2014) :*Indosat Presentation Q1 2014*
17. PT Indosat Tbk (2014) :*Indosat Presentation Q2 2014*
18. Sinee, Sankrusme (2011), *Marketing Strategy Competition Among Beer Companies before Liquor*, Scholarly Journal, Vol 5, No 6
19. Xiaotian, Zhang; Kai, Zhao; Yan, Li (2013), *Survey and Analysis Marketing Strategy of Telecommunications Users Based on Psychological and Behavioral Factors in Heilongjiang Unicom Case*, Scholarly Journal, Vol 12, No 13