

# Optimalisasi Strategi Bisnis Tower Sharing

Veronika Simbar

*Teknik Elektro, Universitas Mercu Buana, Jakarta*

## Abstract

The competition in telecommunications industry in particular business of Tower Sharing services getting tight by the emergence of new entrants in the industry, coupled with variety requests from clients, requires PT. Protelindo as Tower Provider Company to optimize business strategy by identifying the company's position in the industry, what results have been achieved, and what has not, what factors that become obstacles and what's step can be taken for the optimization purpose. To support that analysis, Porter's Five Forces and IE Matrix used as a filtering tool for INPUT to determine company position, next SWOT analysis, BCG Matrix and Grand Strategy used as a MATCHING tool for seek strategies recommendations that are suits with the initial identification, and for the DECISION stage it's use Quantitative strategic Planning Matrix, which is obtained Market Penetration as the most appropriate business strategy to be implemented this current time by PT. Protelindo with increasing promotion, customer approach, and create service differentiation.

**Keywords:** Strategy, Management Strategies, Porter's Five Forces, SWOT, Internal External Matrix, Matrix Big Strategy, Quantitative Strategic Planning Matrix.

## Abstrak

Persaingan industri bisnis telekomunikasi khususnya layanan *Tower Sharing* yang semakin ketat seiring dengan munculnya pendatang-pendatang baru dalam industri ini, ditambah dengan variasi permintaan dari klien, mengharuskan PT. Protelindo sebagai perusahaan *Tower Provider* untuk melakukan optimalisasi strategi bisnis, dengan cara mengidentifikasi posisi perusahaan terhadap industri; pencapaian apa saja yang telah diperoleh dan yang belum, faktor apa yang kemudian menjadi penghambat serta langkah apa yang bisa ditempuh untuk optimalisasi dimaksud. Untuk mendukung tujuan analisa tersebut digunakan Porter Five Forces dan IE Matriks sebagai alat filterisasi MASUKAN untuk mengetahui posisi perusahaan, selanjutnya Analisa SWOT, Matriks BCG dan Strategi Besar yang digunakan sebagai alat untuk PENCOCOKAN, mencari rekomendasi rekomendasi strategi-strategi yang sesuai dengan hasil identifikasi awal, dan untuk tahapan KEPUTUSANNYA sendiri digunakan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif, dimana diperoleh Penetrasi Pasar sebagai strategi bisnis yang paling tepat untuk diimplementasikan saat ini oleh PT. Protelindo dengan cara meningkatkan promosi, pendekatan ke klien, dan membuat

diferensiasi layanan.

**Kata Kunci:** Strategi, Manajemen Strategi, Porter Five Forces, SWOT, Matriks Internal Eksternal, Matrik Strategi Besar, Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif.

## 1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan tentunya menginginkan untuk menjadi yang terdepan dalam usaha atau bisnis apapun, dan untuk mencapai hal tersebut perusahaan harus mampu menentukan strategi bisnis yang tepat dalam menyikapi setiap perubahan yang terjadi di lingkungan industri tempat dimana perusahaan itu berada. Mengetahui positioning perusahaan menjadi hal yang sangat penting; tentang sejauh mana pencapaian yang telah diperoleh dari target yang ditetapkan, apa yang kemudian menjadi kendala atau hambatan baik eksternal maupun internal, termasuk ancaman dari kompetitor, dan sejauh mana strategi yang dipakai mampu mendukung pencapaian yang diharapkan. Kesemuanya itu merupakan bagian dari konsep manajemen strategi, dimana secara khusus untuk evaluasi strategi menjadi bagian terpenting yang harus dilakukan setiap perusahaan berjalan untuk memastikan pencapaian target, visi dan misi perusahaan, termasuk untuk bisa bertahan dalam persaingan industri yang semakin kompetitif.

Fakta bahwa kompetitor PT. Protelindo mengalami peningkatan yang signifikan menyiratkan bahwa ada ancaman yang perlu diantisipasi oleh PT. Protelindo, dan hal pertama yang perlu dilakukan adalah dengan mengetahui positioning perusahaan, seberapa besar potensinya dan apa saja kekuatan perusahaan yang bisa digunakan untuk mengeliminasi ancaman tersebut.

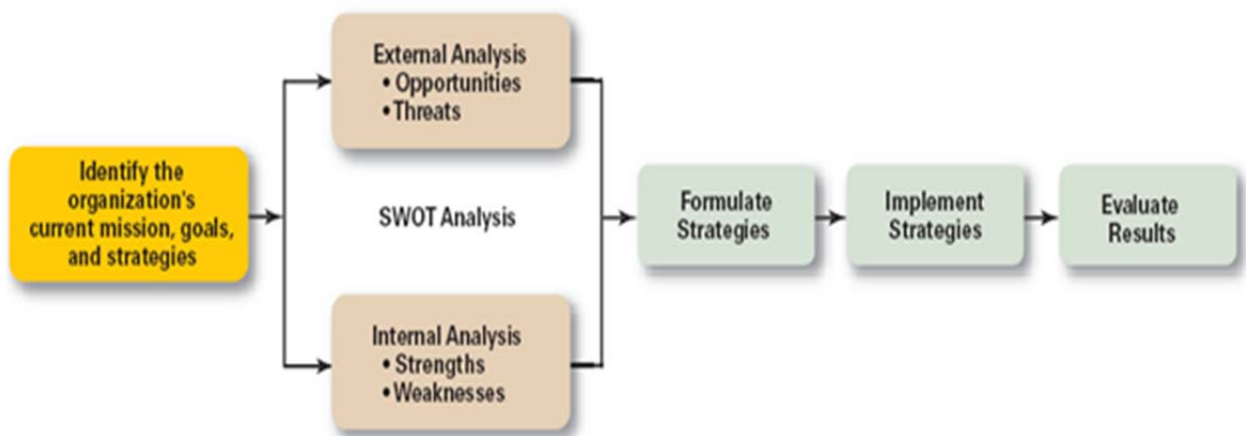
## 2. KONSEP MANAJEMEN STRATEGI

Menurut David (2011) "manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional". [6]

Berikut ini merupakan tahapan dari proses manajemen strategi :

### 1. Mengidentifikasi Misi, Tujuan dan Strategi dari Perusahaan

Pada dasarnya setiap perusahaan membutuhkan pernyataan misi yang bermanfaat untuk pencapaian tujuan dari perusahaan. Misi menjawab semua pertanyaan-pertanyaan diawal terbentuknya bisnis. Dengan jelasnya misi sebuah organisasi maka pihak perusahaan dapat mengidentifikasi dengan baik lingkup produk dan pelayanan yang dimilikinya.



Gambar 1 The Strategic Management Process (Proses Manajemen Strategi)

## 2. Analisis Eksternal

Di dalam tahap kedua, pihak manajemen melakukan analisa terhadap situasi yang merupakan langkah penting di dalam proses pembentukan strategi yang tepat. Tahap ini bermanfaat untuk memenuhi keingintahuan perusahaan terhadap beberapa hal seperti bagaimana kompetisi yang ada, peraturan-peraturan yang dapat mempengaruhi perusahaan, bagaimana dengan pasokan sumber daya terkait dengan lokasi perusahaan tersebut. Dalam menganalisa situasi eksternal, pihak perusahaan harus mampu menganalisa kondisi baik secara spesifik maupun keseluruhan untuk melihat trend dan perubahan yang mungkin terjadi. Setelah melakukan analisa lingkungan, pihak perusahaan perlu untuk mempelajari kesempatan-kesempatan yang kiranya dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus dihindari oleh perusahaan. Namun dalam melakukan analisa eksternal, perlu diketahui bahwa dalam suatu situasi, kesempatan yang dapat dimanfaatkan suatu perusahaan dan sekaligus menjadi ancaman bagi perusahaan lain yang bergerak di industri yang sama berkaitan dengan sumber daya dan kemampuan yang mereka miliki.

## 3. Analisis Internal

Analisa internal harus mengarah kepada penafsiran yang jelas mengenai sumber daya yang dimiliki. Setiap aktifitas yang dilakukan organisasi dengan baik maupun semua jenis sumber daya unik yang dimiliki manajemen perusahaan dapat dikatakan sebagai kekuatan (strength) sedangkan semua kegiatan perusahaan yang dilakukan dengan tidak baik maupun keterbatasan sumber daya yang dimiliki dapat menjadi faktor kelemahan (weekness). Di tahap ini, perusahaan harus mampu memahami spesifikasi dari setiap sumber daya dan kemampuannya.

## 4. Formulasi Strategi

Setelah analisa dilakukan, manajer harus dapat mengembangkan dan melakukan evaluasi alternative strategi yang dapat memaksimalkan

kekuatan perusahaan dan mengeksplorasi kesempatan sehingga bisa memperbaiki kekurangan yang dimiliki serta menghindari ancaman yang mungkin terjadi.

#### 5. Implementasi Strategi

Setelah strategi diformulasikan, maka strategi tersebut harus segera diimplementasikan dengan sebaik-baiknya sehingga menghasilkan hasil yang maksimal dan bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

#### 6. Evaluasi Hasil

Tahap terakhir adalah tahap dilakukannya proses evaluasi terhadap hasil dari strategi yang telah diimplementasikan. Hal ini bermanfaat untuk mengetahui apakah strategi yang dilakukan sudah efektif atau masih diperlukan beberapa penyesuaian yang dapat memaksimalkan hasil dari strategi tersebut. [1]

Tahapan dan proses ini harus terus menerus di review secara berkala, sehingga apabila sewaktu-waktu ada penerapan yang tidak lagi efektif bisa segera diketahui dan diperbaiki atau diperbaharui, sehingga fungsi perusahaan dapat berjalan optimal dan dapat terus menyesuaikan dengan kebutuhan pasar dan kondisi perkembangan lingkungan industri dimana perusahaan berada. Dalam penelitian ini, PT. Protelindo dipilih menjadi objek penelitian.

PT. Profesional Telekomunikasi Indonesia (Protelindo) merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri telekomunikasi khususnya bisnis tower sharing (penyewaan menara telekomunikasi). Dalam perkembangannya sejak tahun 2003, dan seperti halnya perusahaan lain juga mengalami dampak perubahan tren telekomunikasi saat ini termasuk perkembangan perekonomian dan pasar Indonesia, sehingga menjadi penting menurut penulis untuk mengetahui positioning PT. Protelindo dalam industri dimaksud.

### 3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang penulis lakukan adalah sebagai berikut :

- Mulai dari mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner
- Hasil pengamatan dan studi literatur kemudian dihubungkan dengan pokok masalah penelitian, juga faktor-faktor pendukung atau penghambat yang memberikan pengaruh pada hasil penelitian
- Selanjutnya dilakukan analisa masalah dengan menggunakan metode-metode analisa seperti yang telah dikemukakan pada bahasan sebelumnya, dalam hal ini melakukan analisa kondisi perusahaan dalam rangka penentuan strategi bisnis yang tepat sesuai dengan kebutuhan.
- Hasil dari pemodelan dan analisa akan merupakan kesimpulan dari penelitian ini, dan berdasarkan itu juga akan diberikan rekomendasi-rekomendasi strategis bagi PT. Protelindo

Tabel 1. Pilihan Tahapan analisa

INPUT STAGE		
Porter Five Porter Model	Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix	External Factor Evaluation (EFE) Matrix
MATCHING STAGE		
SWOT Analysis	BCG Matrix	Grand Strategy Matrix
DECISSION STAGE		
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)		

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

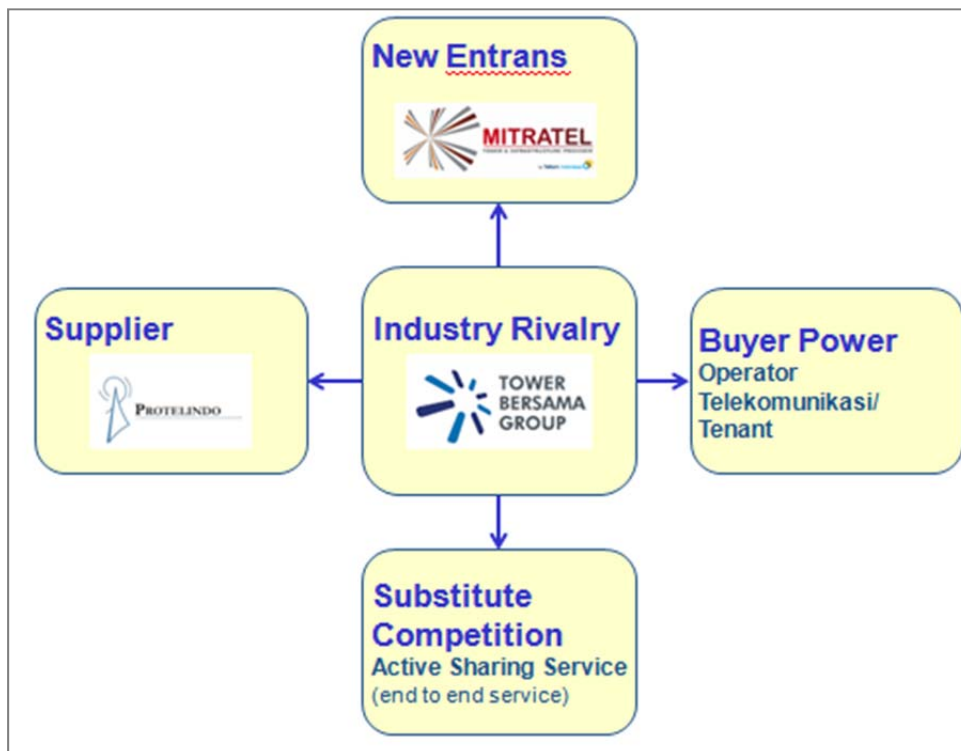
##### Analisa Porter Five Forces

Analisa Porter Five Forces dalam penelitian ini adalah untuk menentukan positioning PT. Protelindo dalam lingkungan bisnis layanan tower sharing, menganalisis bagaimana pengaruh lingkungan, potensi bisnis ataupun ancaman, keunggulan kompetitif maupun kelemahan, sehingga diharapkan mampu memberikan arahan bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kekuatan, mengantisipasi kelemahan dan menghindarkan perusahaan dalam pengambilan kebijakan atau keputusan yang tidak tepat atau salah. Agar lebih jelas dan memudahkan proses analisa maka terlebih dahulu perlu didefinisikan mengenai para pemain dalam industri ini.

Berikut ini merupakan identifikasi pemain dalam layanan industri tower sharing :

- Pendatang baru didefinisikan sebagai pemain baru yang akan hadir dalam persaingan antar sesama industri yakni, PT. Mitratel, yang baru hadir dalam layanan industri tower sharing per tahun 2008, setelah PT. STP per tahun 2006, PT. TBG 2004 dan PT. Protelindo per tahun 2003.
- Pembeli dalam industri adalah calon customer ataupun customer, dalam hal ini semua operator telekomunikasi seluler
- Penjual dalam industri layanan jasa tower sharing (provider) dalam hal ini adalah PT. Protelindo sendiri
- Produk pengganti dalam industri ini adalah Active Sharing Structure yang memberikan layanan *end to end service*, sampai saat ini memang belum ada ada perusahaan yang benar- benar mengimplementasikan hal ini, baru dalam tahapan pertimbangan, planning dan bahkan belum sama sekali.

- Pesaing terdekat dalam industri ini adalah PT. Tower Bersama Group (TBG) ditinjau dari kapasitas layanan dan infrastruktur



Gambar 2 Identifikasi Pemain dalam Industri

Setelah di analisis satu per satu dari 5 pengaruh industri (layanan tower sharing) berdasarkan parameter dan indicator- indicator seperti tersebut sebelumnya maka berikut merupakan kesimpulan hasil analisis Porter Five Forces :

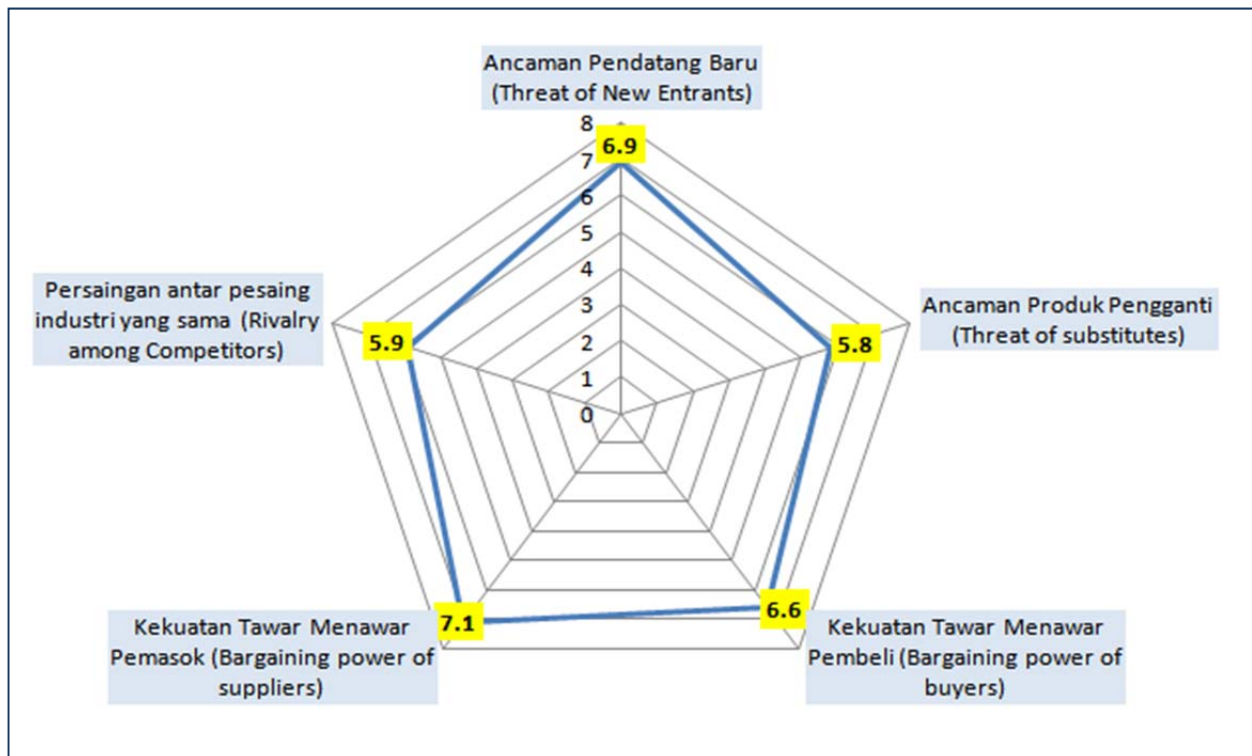
- Untuk ancaman pendatang baru didapatkan hasil yang **TINGGI**, artinya kehadiran pendatang baru seperti PT. Mitratel sebagai anak perusahaan PT. Telkom yang juga merupakan operator telekomunikasi besar di Indonesia, harus diantisipasi oleh PT. Protelindo termasuk peluang munculnya pendatang baru lainnya. PT. Protelindo perlu memperkuat kemampuan kompetitif dengan pemilihan strategi yang tepat.
- Untuk ancaman produk pengganti diperoleh hasil yang **SEDANG**, artinya sewaktu- waktu produk pengganti layanan tower sharing ini akan memiliki peluang untuk menggantikan atau bahkan mematikan industri saat ini apabila kemudian support teknologi dan regulasi mendukung. Hal tersebut perlu diwaspadai oleh PT. Protelindo dengan mempersiapkan strategi ekspansi atau layanan substitute.
- Untuk ancaman daya tawar pembeli (customer ataupun calon customer) terhadap industri diperoleh hasil yang **TINGGI**, bahwa industri memiliki pilihan pemasok dan layanannya menjadi faktor penting menaikan daya tawar pembeli termasuk karena erat kaitannya antara ancaman produk pengganti dengan daya tawar dimaksud. Sehingga jika ada produk atau layanan

pengganti yang bisa memberikan keuntungan baik dari sisi efisiensi maupun biaya atau pendapatan, akan menambah daya tawar pembeli terhadap industri.

- Untuk daya tawar pemasok dalam hal ini PT. Protelindo juga diperoleh hasil yang **TINGGI** dikarenakan pemasok memiliki kepentingan terhadap industri, yakni pemasok berperan sebagai pemain, sehingga jika pemasok memiliki daya tawar yang tinggi terhadap industri akan mengakibatkan industri memiliki daya tawar yang kuat terhadap pembeli juga.
- Persaingan antar sesama pesaing dalam industri tower sharing atau sesama tower provider diperoleh hasil yang **SEDANG**, karena saat ini persaingan pada industri tidak mengalami hambatan, akan tetapi potensi untuk menjadi tinggi tetap ada apabila ada tambahan pemain baru atau upgrade strategi dari masing- masing pemain saat ini.

Dengan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa industri memiliki pengaruh yang **TINGGI** atau kuat dalam memberikan tekanan layanan tower sharing. Dan berdasarkan rumusan formulasi strategi generic Porter maka rekomendasi yang bisa dilakukan untuk menghadapi ancaman pendatang baru dan daya tawar pemasok adalah dengan melakukan strategi fokus pada 2 langkah berikut :

1. Melakukan kepemimpinan harga, atau dengan kata lain PT. Protelindo harus berani untuk menawarkan harga layanan yang lebih kompetitif
2. Menciptakan diferensiasi produk layanan misalnya dengan melayani sub layanan khusus atau membuat resegmentasi layanan yang ada saat ini sesuai dengan kebutuhan pasar.



Gambar 3. Hasil Analisis Porter Five Forces

### Analisa SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk menguji sifat permintaan dan tekanan pihak eksternal, mengidentifikasi peluang dan kendala, sumber daya dan menilai kapasitas internal. Hasil Penilaian SWOT mengarahkan perusahaan dalam pengembangan strategi untuk membangun kekuatan, mengatasi kelemahan, menangkal ancaman, dan mengeksploitasi peluang. Berikut ini merupakan breakdown masing- masing faktor yang kami peroleh berdasarkan hasil kuesioner.

#### Faktor-Faktor Kekuatan (Strength) :

Penilaian terhadap kekuatan dari internal PT. Protelindo bila dibandingkan dengan pesaing lainnya dapat diindikasikan sebagai berikut :

- Merupakan perusahaan dengan kondisi yang terbukti cukup baik, sebagai perusahaan tower provider mula- mula yang bertahan sampai saat ini
- Menjadi pemimpin pasar tower sharing dengan jumlah tenant terbanyak
- Infrastruktur dan kapasitas jaringan yang luas
- Kepemilikan saham publik terbesar di kalangan tower provider
- Komitmen yang kuat dari manajemen untuk membangun dan menjalankan bisnis secara profesional
- Memiliki SDM yang kompetitif dan memadai baik dalam hal kualitas maupun kuantitas
- Memiliki pangsa pasar layanan yang baik
- Memiliki produktifitas dan pendapatan yang terus meningkat
- Memiliki prosedur dan sistem informasi yang lengkap
- Rata- rata klien telah terikat dengan kontrak jangka panjang meminimkan peluang churning
- Adanya dukungan regulasi dari pemerintah untuk layanan tower sharing

#### Faktor-Faktor Kelemahan (*Weakness*) :

Adanya indikasi mengenai kelemahan, terutama kelemahan yang menyangkut dalam manajemen bisnis di suatu perusahaan merupakan lawan dari kekuatan perusahaan itu sendiri. Adapun faktor- faktor kelemahan adalah sebagai berikut :

- Proses prosedur bisnis kurang efektif
- Pemberian harga yang kurang kompetitif
- Kurangnya diferensiasi layanan
- Kegiatan promosi masih kurang insentif
- Organisasi perusahaan masih kurang efektif

#### Faktor-Faktor Peluang (*Opportunity*) :

Peluang- peluang yang dapat diciptakan dan dapat diperoleh oleh perusahaan untuk tetap dapat tetap mengembangkan dan mempertahankan suatu bisnis berdasarkan aspek- aspek yang terkait dan berdasarkan pada kemampuan melakukan riset. Adapun peluang yang dapat diperoleh atau diciptakan oleh PT. Protelindo adalah sebagai berikut :

- Demand layanan tower sharing yang besar
- Cukup jauh mengungguli pesaing dari segi infrastruktur dan coverage area
- Melakukan pendekatan mitra melalui customer intimacy
- Pertumbuhan industri telekomunikasi yang signifikan

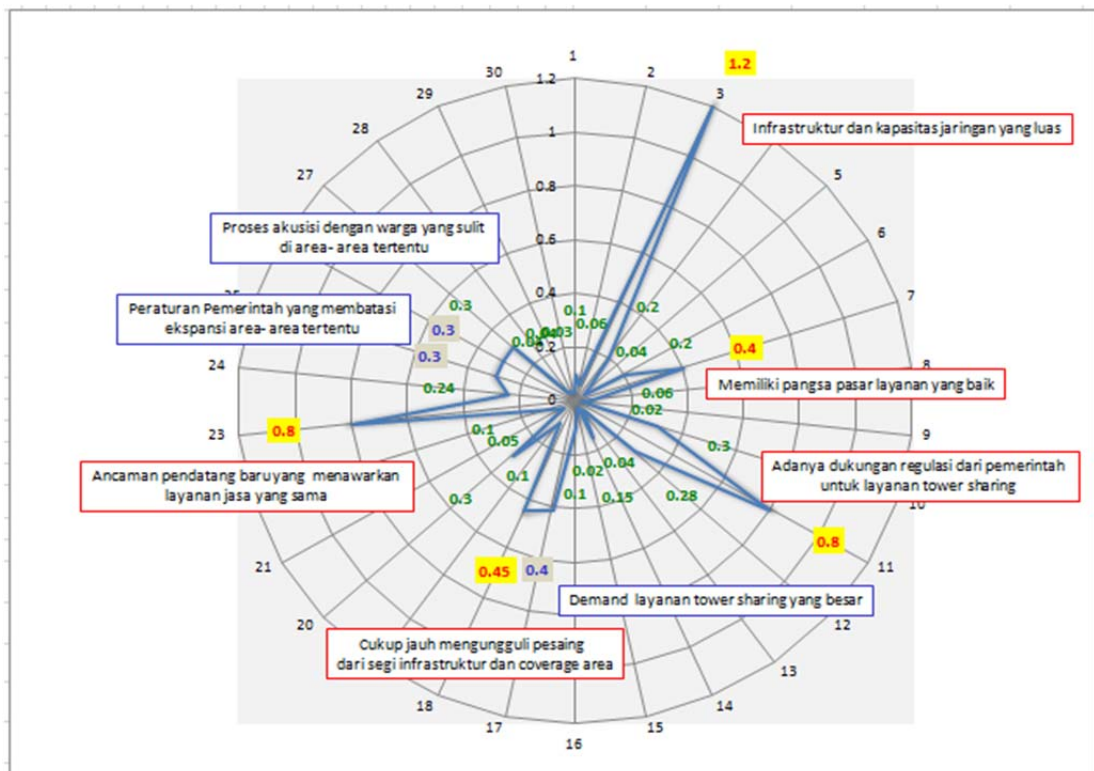


- Terbukanya kesempatan untuk ekspansi layanan
- Memiliki kesempatan untuk terus mempertahankan posisi leader layanan tower sharing

#### Faktor-Faktor Ancaman (*Threat*) :

Acaman bisa diperoleh dari internal perusahaan maupun dari lingkungan industri akibat kelemahan perusahaan, berikut indikasi ancaman yang ada :

- Ancaman pendatang baru yang menawarkan layanan jasa yang sama
- Peluang layanan sharing aktif mengungguli sharing pasif; layanan yang ditawarkan saat ini
- Peraturan Pemerintah yang membatasi ekspansi area- area tertentu
- Proses akusisi dengan warga yang sulit di area- area tertentu
- Perubahan tren telekomunikasi yang dinamis
- Mahalnya investasi untuk infrastruktur
- Permintaan perubahan harga dari klien
- Perekonomian secara global yang cenderung belum membaik

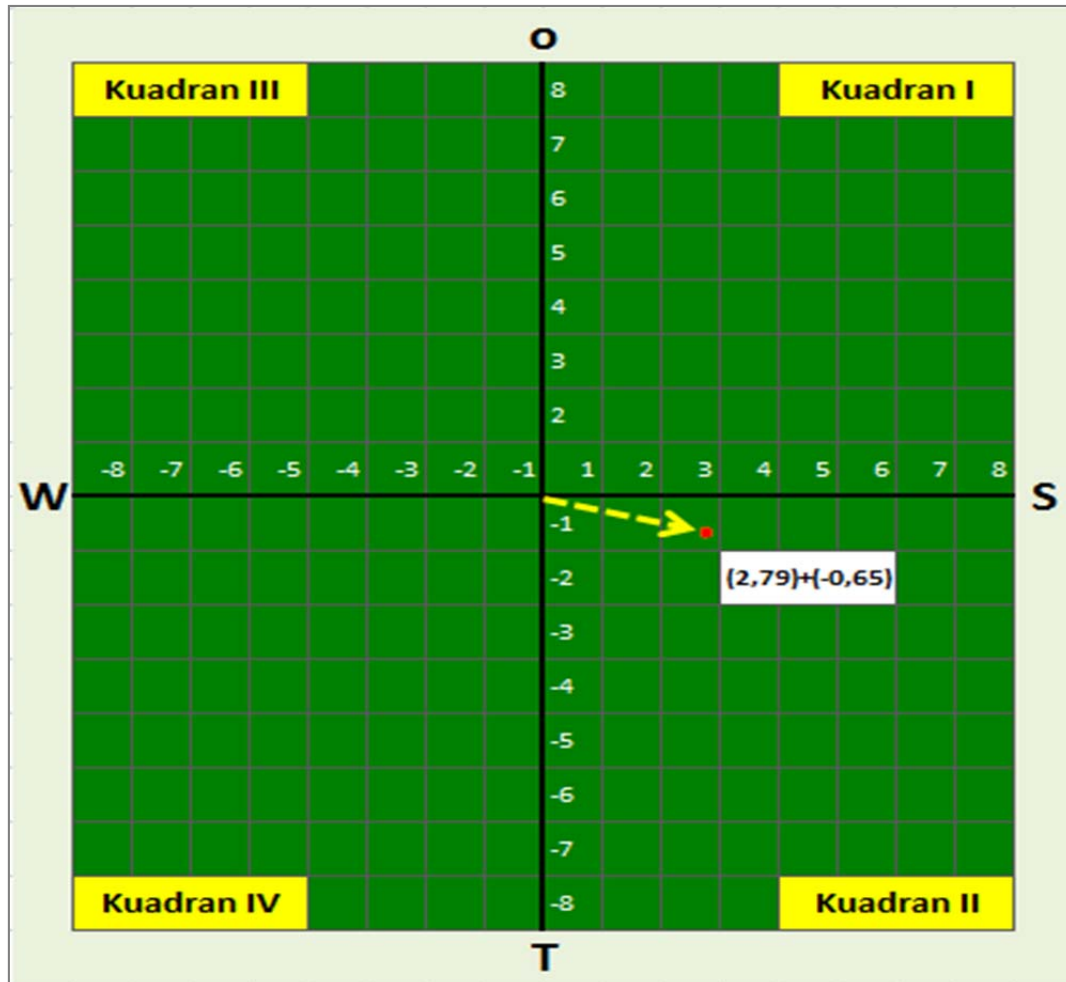


Gambar 4. Visualisasi SWOT Layanan Tower Sharing PT. Protelindo

Selanjutnya berdasarkan data yang sama kemudian dituangkan kedalam analisa kuadran :

- Nilai Matriks Evaluasi Internal = Total Kekuatan – Total Kelemahan  
= 3,38 – 0,59 = **2,79**
- Nilai Matriks Evaluasi Eksternal = Total Peluang – Total Ancaman = 1,4 – 2,05 = **- 0,65**

Dimana nilai matriks evaluasi internal dimasukkan pada sumbu horizontal (kekuatan dan kelemahan), sementara nilai matriks evaluasi eksternal dimasukkan dalam sumbu vertical (peluang dan ancaman), sehingga didapatkan PT. Protelindo berada di **Kuadran II**.



Gambar 5. Posisi Kuadran Analisis SWOT

Adapun positioning pada kuadran II tersebut mengindikasikan bahwa meskipun terdapat ancaman- ancaman dari industri namun perusahaan memiliki potensi atau kekuatan internal yang bisa dioptimalkan. Strategi yang harus diterapkan adalah **Strategi S/T** (*Strengths- Threats*) yakni menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang. Strategi ini disebut juga strategi disersifikasi (*Diversification Strategy*).

Berikut ini rekomendasi strategi yang bisa dilakukan PT. Protelindo untuk posisi ini :

1. PT. Protelindo perlu meningkatkan kualitas dalam hal ini end to end service termasuk efisiensi business process secara keseluruhan, harus bisa lebih berani perang harga dengan kompetitor, evaluasi layanan secara continue dalam upaya perbaikan dan optimalisasi layanan.

2. Kondisi politik, sosial dan perekonomian bangsa Indonesia sekarang ini tidak tetap, tidak aman dan tidak stabil, yang menyebabkan melambungnya semua harga kebutuhan pokok. Dengan hal ini maka perusahaan harus berupaya untuk menghemat pengeluaran, karena keadaan kondisi sosial, politik dan ekonomi di Indonesia sangat mempengaruhi kondisi perusahaan. PT. Protelinso harus benar-benar mencermati dinamika perubahan harga karena hal tersebut bisa sangat mempengaruhi besarnya biaya operasional maupun investasi.
3. Memanfaatkan kerja sama dan hubungan baik dengan klien untuk meredam para pesaing; Klien mempunyai peranan yang sangat penting bagi perusahaan karena klien menentukan laku tidak produk atau layanan yang kita tawarkan, oleh karena itu perusahaan perlu terus memelihara hubungan dengan klien, jeli dalam menyikapi keinginan dan kebutuhan klien sehingga mampu memberikan pelayanan yang memuaskan.
4. Meminimalisasi harga produk dan meningkatkan jaminan garansi layanan; perusahaan harus bisa bekerja sama dengan para investor tujuannya yaitu untuk menambah modal usaha, dan menambah tenaga kerja, adaptasi dan implementasi teknologi pendukung, dan memberikan jaminan garansi pemeliharaan yang cukup lama.

#### Analisa Matriks IE (Internal Eksternal)

Untuk analisa posisi dengan matriks IE digunakan data hasil perolehan SWOT, yakni data faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE) untuk kemudian masuk ke tahapan pencocokan.

$$\text{Untuk sumbu X} = \text{Total Kekuatan} + \text{Total Kelemahan} = 3,38 + 0,59 = 3,97$$

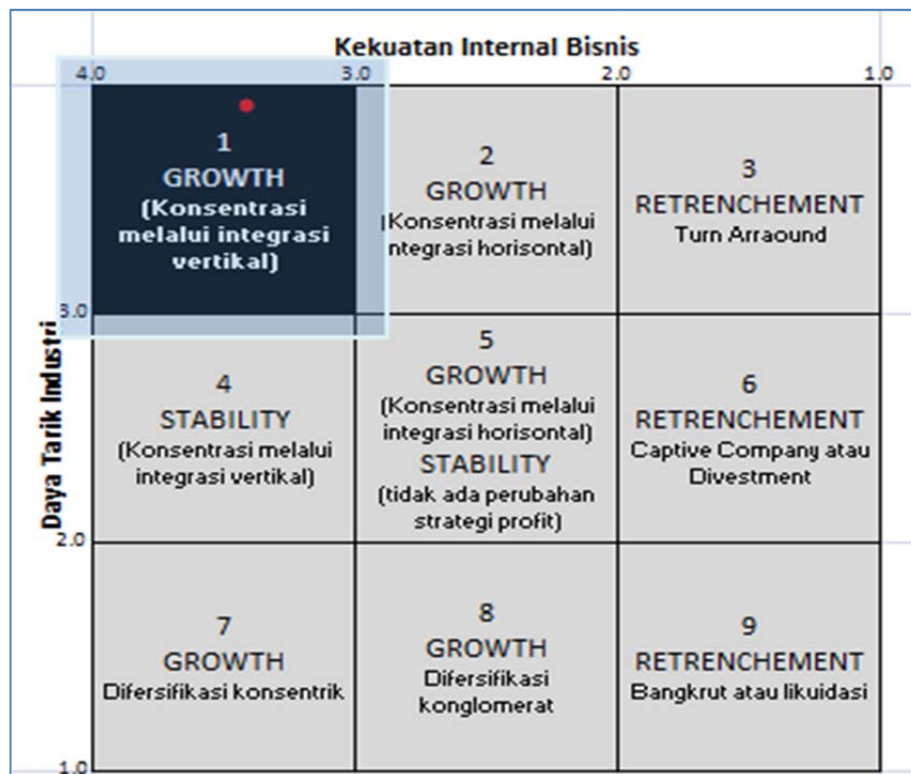
$$\text{Untuk sumbu y} = \text{Total Peluang} + \text{Total Ancaman} = 1,40 + 2,05 = 3,45$$

Jadi untuk matrik IE diperoleh rasio internal : eksternal = **3.97 : 3.45**, dan berikut ini merupakan positioning PT. Protelindo dalam matriks IE, dimana PT. Protelindo dengan layanan Tower Sharing berada pada posisi GROWTH merupakan posisi terbaik dimana peluang dan kekuatan perusahaan dianggap mampu mengeliminasi ancaman dan kelemahan yang ada.

Dengan adanya potensi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dan dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Maka untuk dapat terus meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, PT. Protelindo harus menjalankan strategi berikut :

1. meminimalkan biaya operasional (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Cara ini bisa menjadi sangat efektif terutama karena kondisi perusahaan berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar.

- Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat *profit* dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan,
2. Alternatif lain untuk perusahaan yang berada pada posisi sel 1 pertumbuhan dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor), atau mengambil alih kepemimpinan harga,
  3. Meningkatkan kualitas layanan, mengembangkan produk layanan baru, memperluas akses ke pasar yang lebih luas dan mengoptimalkan penetrasi layanannya.



Gambar 6. Posisi Matriks IE

#### Boston Consulting Group (BCG) Matrix

Untuk memetakan posisi pangsa pasar relatif dari pangsa pasar yang dimiliki oleh PT. Protelindo dalam bisnis penyewaan menara (tower sharing) terhadap market share Yang dimiliki pesaing, spesifik pesaing terdekat yakni PT. TBG. Untuk menghitung tingkat pertumbuhan pasar digunakan data jumlah tenancy (penyewa), yakni data dua tahun terakhir, 2011 dan 2012.

- Menghitung Tingkat Pertumbuhan

$$\text{tingkat pertumbuhan pasar} = \frac{\text{Jumlah Tenant per 2012} - \text{Jumlah Tenant per 2011}}{\text{Jumlah Tenant per 2011}} \times 100\%$$

$$\text{tingkat pertumbuhan pasar} = \frac{15.000 - 12.000}{12.000} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Pasar} = 0.25 \times 100\% = 25\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh hasil pertumbuhan PT. Protelindo sebesar 25%, merupakan pertumbuhan yang cukup tinggi karena melebihi 20% pertumbuhan.

- Menghitung Pangsa Pasar Relatif

$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = \frac{\text{Jumlah Tenant Protelindo per 2011}}{\text{Jumlah Tenant Pesaing Dominan per 2011}} \quad X$$

$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = \frac{12.000}{7.000} \quad X$$

$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = 1.7 X > 1$$

$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = \frac{\text{Jumlah Tenant Protelindo per 2012}}{\text{Jumlah Tenant Pesaing Dominan per 2012}} \quad X$$

$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = \frac{15.000}{10.000} \quad X$$

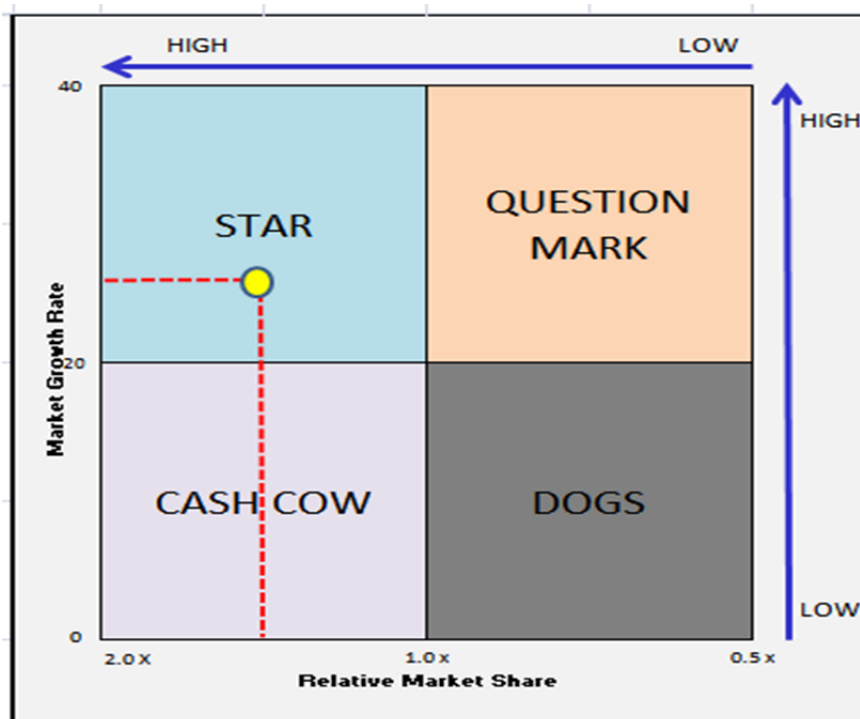
$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = 1.5 X > 1$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diketahui pangsa pasar PT. Protelindo lebih besar dari pesaing dominan PT. TBG serta lebih besar dari pangsa relatif penyewaan menara (tower sharing).

Tabel 2 Perbandingan Market Share dan Market Growth

	PT. Protelindo	Rata- Rata Tower Provider (Penyewaan Menara)
Market Share	1.5	1.2
Market Growth Rate	25%	20%

Sedangkan positioning PT. Protelindo pada kuadran BCG seperti terlihat pada gambar di bawah ini, mengindikasikan bahwa PT. Protelindo berada pada posisi "STAR" dimana perusahaan berada pada posisi terbaik dalam pertumbuhan. Untuk pangsa pasar juga masuk relatif tinggi, meskipun bila dibanding perolehan pangsa pasar 2012 dan 2011, terlihat adanya penurunan dominasi dari 1.7 X pada tahun 2011 menjadi 1.5 X pada 2012 dan hal tersebut penting untuk dicermati oleh perusahaan.



Gambar 7. Posisi Kuadran BCG

Berikut ini merupakan rekomendasi strategi untuk PT. Protelindo dalam mempertahankan posisi market leader :

1. Integrasi Horisontal : untuk langkah ini PT. Protelindo perlu melakukan geographical expansion (peluang wilayah usaha), perlu memperluas jangkauan usaha, atau coverage layanan tower sharing yang juga berarti penambahan jumlah infrastruktur.
2. Penetrasi Pasar : bisa dilakukan dengan melakukan menawarkan harga yang lebih minimalis, meningkatkan kualitas layanan, customer approach ataupun tambahan layanan lainnya
3. Pengembangan Produk : dalam hal ini merupakan rekomendasi perluasan atau disersifikasi layanan yang ada saat ini.

### Grand Strategy Analysis

Dengan hasil positioning yang telah diperoleh sebelumnya maka perumusan dan penentuan positioning dengan menggunakan Matriks Grand Strategy lebih kepada alternatif untuk memperkuat hasil yang diperoleh sebelumnya, adapun untuk data dan parameter penulis kembali menggunakan data- data pada analisa faktor sebelumnya kemudian memposisikan PT. Protelindo dengan layanan Tower Sharing pada posisi kuadran 1 dengan rekomendasi strategi pengembangan produk layanan dan penetrasi pasar. Faktor kekuatan dan peluang yang telah diperoleh dengan Matriks SWOT dan Matrik Internal Eksternal sesuai dengan kriteria suatu perusahaan untuk berada pada kuadran 1 Grand Strategy.

Lebih lanjut perlu untuk diketahui langkah- langkah strategi apa yang paling tepat untuk dijalankan dari masing- masing rekomendasi strategi dengan Pemodelan

Porter Five Forces, metode SWOT, matriks Internal Eksternal dan Matriks Grand Strategy.

Metode QSPM (Quantitative Strategy Planning Matrix)

Tahapan terakhir dalam perumusan strategi adalah tahapan keputusan atau disebut juga tahapan pemilihan strategi dan dalam tahapan ini digunakan metode Quantitative Strategy Planning Matrix.

Pada tahapan sebelumnya telah diperoleh 3 rekomendasi strategi :

1. Berdasarkan hasil pemodelan Porter Five Forces maka rekomendasi strategi yang diperoleh adalah strategi fokus (*Focus Strategy*) melalui :
  - Melakukan kepemimpinan harga, menawarkan harga layanan yang lebih kompetitif
  - Menciptakan diferensiasi produk layanan misalnya dengan melayani sub layanan khusus atau membuat resegmentasi layanan yang ada saat ini sesuai dengan kebutuhan pasar.
2. Berdasarkan analisa SWOT maka rekomendasi yang diperoleh adalah menerapkan strategi S/T yakni dengan strategi disersifikasi (*Diversification Strategy*) melalui :
  - Meningkatkan kualitas layanan
  - Memberikan harga yang lebih kompetitif
  - Mengoptimalkan penetrasi pasar
  - Mengurangi pengeluaran atau belanja operasional
3. Berdasarkan hasil positioning matrik BCG dan Grand Strategy maka rekomendasi yang diperoleh adalah Strategi Bertumbuh (*Growth Strategy*) melalui :
  - Optimalisasi penetrasi pasar
  - Pengembangan layanan atau diferensiasi produk
  - Memberikan harga yang lebih kompetitif
  - Meminimalkan operasional cost

Dari beberapa alternative yang telah dikemukakan, strategi meminimalkan operasional cost memperoleh nilai penjumlahan TAS (Total Attractive Score) 5.68, selanjutnya untuk pemberian harga kompetitif memperoleh nilai 6.74, pengembangan produk memperoleh nilai 7.68 dan untuk strategi optimalisasi penetrasi pasar memperoleh nilai 7.82. Artinya strategi yang paling menarik untuk diterapkan saat ini adalah melakukan optimalisasi penetrasi pasar. Sedangkan untuk strategi- strategi yang lain tetap menjadi bahan pertimbangan sebagai strategi pengembangan jangka panjang menyesuaikan dengan kondisi industri yang dinamis.

Tabel 4.2 Tabel QSPM

QSPM			Alternative Strategy								
			Optimalisasi Penetrasi Pasar		Menciptakan Diferensiasi Produk		Menawarkan harga yang lebih kompetitif		Meminimalkan Operasional Cost		
	Faktor- Faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
KEKUATAN (STRENGTHS)	S3	Infrastruktur dan kapasitas jaringan yang luas	0.4	4	1.6	2	0.8	3	1.2	0.6	0.24
	S7	Memiliki pangsa pasar layanan yang baik	0.2	3	0.6	2.2	0.44	2	0.4	2.8	0.56
	S10	Rata- rata klien telah terikat dengan kontrak jangka panjang meminimalkan peluang churning	0.3	2.6	0.78	0.2	0.06	1.8	0.54	2	0.6
	S11	Adanya dukungan regulasi dari pemerintah untuk layanan tower sharing	0.4	1.8	0.72	1	0.4	2	0.8	1.8	0.72
KELEMAHAN (WEAKNESSES)	W1	Proses prosedur bisnis kurang efektif									
	W2	Kurangnya diferensiasi layanan	0.4	2	0.8	3	1.2	0.4	0.16	2	0.8
	W3	Organisasi perusahaan masih kurang efektif									
	W5	Pemberian harga yang kurang kompetitif	0.3	1	0.3	1.6	0.48	2	0.6	1.6	0.48
PELUANG (OPPORTUNITIES)	O1	Demand layanan tower sharing yang besar	0.3	2	0.6	3	0.9	2	0.6	3.2	0.96
	O2	Cukup jauh mengungguli pesaing dari segi infrastruktur dan coverage area	0.2	1.2	0.24	0.6	0.12	1	0.2	0.6	0.12
	O3	Melakukan pendekatan mitra melalui <i>customer intimacy</i>	0.1	0.6	0.06	0.8	0.08	0.2	0.02	0.2	0.02
	O4	Pertumbuhan industri telekomunikasi yang signifikan	0.2	1	0.2	2	0.4	2	0.4	2.8	0.56
ANCAMAN (THREATS)	T1	Ancaman pendatang baru yang menawarkan layanan jasa yang sama	0.4	3	1.2	3	1.2	2	0.8	0.8	0.32
	T2	Ancaman produk/ layanan baru yang menawarkan efisiensi	0.3	1.2	0.36	4	1.2	1.2	0.36	0.4	0.12
	T3	Peraturan Pemerintah yang membatasi ekspansi area- area tertentu	0.2	0.6	0.12	0.2	0.04	0.6	0.12	0.6	0.12
	T5	Perubahan tren teknologi telekomunikasi yang dinamis	0.3	0.8	0.24	1.2	0.36	1.8	0.54	0.2	0.06
TOTAL SCORE TAS				7.82		7.68		6.74		5.68	

Berikut ini merupakan rekomendasi langkah- langkah penetrasi pasar yang menarik atau *applicable* untuk diterapkan oleh PT. Protelindo :

- Meningkatkan usaha promosi menggiatkan *sales* dan *account manager* dalam memberikan update jualan, baik promosi jumlah dan menambahkan site, *achivement* dan SLA, *maintenance* dan KPI, termasuk SDM dan lainnya, intinya selalu memberikan update info terbaru, menempatkan *customer* pada posisi penting, atau diprioritaskan, hal ini membantu untuk mengantisipasi *churn* pelanggan.
- Merangsang keinginan *customer* untuk membeli lagi dari Protelindo, seperti menawarkan lokasi strategis yang mereka butuhkan secara murah, atau free atau pembangunan dengan cepat, atau kebutuhan lainnya dengan kompensasi kontrak pembelian sejumlah site lainnya.
- Membuat diferensiasi layanan: dengan layanan yang sama Protelindo bisa membuat diferensiasi dari sisi proses dengan meminimize *business process* mulai dari negosiasi awal sampai pada *fixed contractnya*, atau dari sisi *aksesibilitas* dengan membuat online tools yang bisa diakses oleh *customer* kapan saja ketika mereka membutuhkan informasi coverage area serta ketersediaan infrastruktur pada saat perencanaan ekspansi jaringan mereka.
- Menambah pengetahuan para *account manager* tentang RF planning sehingga bisa membantu mereka untuk lebih kompetitif dalam negosiasi serta memberikan peluang untuk membaca kemungkinan atau planning ekspansi dari *customer*.



- Kembali lagi mengoptimalkan sales dan personal approach, *intimacy to customer* oleh para account manager sehingga bisa lebih memahami *customer need* dalam upaya terus perbaikan proses dan peningkatan layanan secara berkelanjutan.

## 5. KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

- Berdasarkan permodelan Porter Five Forces PT. Protelindo memiliki ancaman dari industri yang perlu diwaspadai dan ditanggulangi yakni ancaman masuknya pendatang baru serta tingginya daya tawar dari pembeli dalam hal ini klien layanan tower sharing. Hasil analisa ini juga menunjukkan bahwa industri memiliki pengaruh yang kuat terhadap positioning perusahaan.
- Untuk hasil analisa SWOT diperoleh hasil yang kurang lebih serupa akan tetapi lebih menekankan pada meskipun terdapat ancaman- ancaman dari industri namun PT. Protelindo memiliki potensi atau kekuatan internal yang bisa dioptimalkan.
- Sedangkan untuk hasil analisa menggunakan matrik BCG dan matrik Grand Strategy diperoleh hasil yang lebih baik lagi, dimana positioning PT. Protelindo berada pada posisi yang kuat (GROWTH), kekuatan serta potensi yang dimiliki dianggap mampu untuk menanggulangi kelemahan serta ancaman yang ada.
- Dan untuk mengoptimalkan pencapaian perusahaan maka hasil pemilihan strategi berdasarkan QSPM (Quantitative Strategy Planning Matrix) diperoleh bahwa strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang paling menarik dan tepat untuk diterapkan saat ini.

Untuk usulan agenda penelitian mendatang mengacu pada keterbatasan penelitian saat ini, yaitu :

- Memperluas skala sampel penelitian, menambah variabel dan parameter penelitian sehingga bisa memperoleh hasil atau rekomendasi yang lebih spesifik untuk masing- masing unit bisnis misalnya. Dengan metode seperti itu, maka diharapkan akan diperoleh hasil yang lebih menunjukkan generalisasi dari organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.
- Secara khusus menganalisa potensi profit yang bisa diperoleh PT. Protelindo dengan optimalisasi strategi yang dilakukan
- Menganalisa peluang dan arah ekspansi layanan atau layanan pengganti apa yang bisa dikembangkan oleh PT. Protelindo.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Thompson, A. et al. (2010). *Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage*, 17th Edition, New York, McGraw-Hill.
- [2] William G. Nickels, James McHugh, Susan McHugh. (2011). *Understanding Business*. Kindle Edition, Business And Economics.
- [3] Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2002). *Management*. 7th Edition. Prentice Hall International, Inc.
- [4] Pearce II, John.A dan Robinson Jr, Richard B. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. 7th edition. Mc-Graw Hill.
- [5] George R. Terry. (2010). *The Geometry of Strategy: Concepts for Strategic Management*. Kindle Edition, Routledge.
- [6] David Fred R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th Edition. Pearson.
- [7] Certo, Samuel C dan Paul J.Peter. *Strategic Management, Concept and Applications*. Mc-Graw Hill.
- [8] Stephen P. Robins. (2006). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. Fifth Edition. Pearson.
- [9] Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*. New York, The Free Press.
- [10] Ricky W Griffin. (2005). *Management*. Eighth Edition. Biztantra.
- [11] Marrus, Stephanie K. (1984). *Building The Strategic Plan: Find, analyze, and present the right information*. Wiley.
- [12] Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- [13] Wheelen, Tom; Hunger, J. David; Hunger, David. (2010). *Strategic Management and Business Policy*. Twelfth Edition. Pearson.
- [14] Dess, Gregory G, dan Alex Miller. (1993). *Strategy Management*. Mc Graw Hill Book Co.
- [15] Marcel Van Assen, Gerben Van den Berg, Paul Pietersma. (2010). *Key Management Models*. 2nd Edition Prentice Hall
- [16] Robert Lamb. (1984). *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall
- [17] Gregory Watson. (1996). *Benchmarking Book*. New York, McGraw-Hill.
- [18] Rangkuti, Freddy.(1997). *Analisis SWOT dan Teknik Bedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- [19] Riduwan (2006). *Metode Dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- [20] J. Supranto. (1989). *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jilid 2. Jakarta. Erlangga.
- [21] Bhanu. (2007). *Sharing of Telecom Infrastructure: Passive, Backhaul & Active*. KPMG International.
- [22] Chanab, L. A. (2007). *Telecom Infrastructure Sharing: Regulatory Enablers and Economic Benefits*. Booz Allen Hamilton Consulting.
- [23] Bala-Gbogbo, E. (2009). *Telecom Industry: Operators Opportunity for Infrastructure Sharing*. <http://www.234next.com/csp/cms/sites/Next/Money/Business/>
- [24] Emeka Onuzuruike. 2009. *Telecom Infrastructure Sharing as a Strategy for Cost Optimization and Revenue Generation : A Case Study of MTN Nigeria*. Thesis for the Master's degree in Business Administration
- [25] Sri Wahyuningssi. (2012). "Analisis SWOT untuk Penentuan Strategi Optimalisasi Infrastruktur". Publikasi Seminar Proposal Penelitian Mandiri, Puslitbang Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika
- [26] Olga Korzachenko. (2010). *Improvement of Business-Activities in Telecommunication Enterprises*. Journal of Information Technology and Management Science, Vol. 44, p45
- [27] Azwar Azis. (2009). *Implementasi Kebijakan Pembangunan dan Penggunaan Menara Bersama Telekomunikasi*. Jurnal Pos Dan Telekomunikasi. Jakarta, Vol. 1, p75-102

- [28] Meyliana. (2010). *Analisa Strategi E-Marketing dan Implementasinya, Studi Kasus Perusahaan Retail Garmen*. Jurnal UPN "Veteran" Yogyakarta. Publikasi Seminar Nasional Informatika.
- [29] Ding Huiru. (2011). *The Important of Strategic Management*. Business Administration Thesis, Savonia University.
- [30] Muhamad Budi Setiawan (2012). *National Broadband Economy; Strategi: Teknologi, Regulasi dan Pendanaan*. Publikasi Kementerian Komunikasi dan Informatika Indonesia
- [31] Asean Digital Indonesia. (2011). *Accenture Publication*.
- [32] Mobile Southeast Asia Report. (2012). *Mobile Monday Publication*
- [33] The Report Indonesia. (2012). *PwC Indonesia Publication*
- [34] Tower Sharing Overview. (2009). *Global Trends Publication*
- [35] The Global Information Technology Report (2012). *World Economic Forum Publication*
- [36] Annual Report PT. Protelindo 2012
- [37] Annual Report PT. Tower Bersama Group 2012
- [38] Annual Report PT. Solusi Tunas Pratama 2012
- [39] Annual Report PT. Telkom 2012
- [40] Annual Report American Tower 2012
- [41] <http://www.ptsmn.co.id/>
- [42] <http://www.tower-bersama.com/>
- [43] <http://www.mitratel.co.id/>
- [44] <http://www.stptower.com/>
- [45] <http://www.mastel.or.id/>
- [46] <http://www.americantower.com/atcweb>
- [47] <https://wirelessintelligence.com/analysis/2012/>
- [48] <http://kominfo.go.id/>
- [50] [http://www.readyratios.com/reference/analysis/swot\\_analysis](http://www.readyratios.com/reference/analysis/swot_analysis)
- [51] <http://www.strategimanajemen.net/>
- [52] <http://www.visionmobile.com>

