



# Strategi Persaingan Operator Telekomunikasi Seluler

## *The Competition Strategy Of Mobile Telecommunication Operators*

**Azwar Aziz<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika

<sup>1</sup>Jl. Medan Merdeka Barat No.9 Jakarta 10110, Indonesia

### INFORMASI ARTIKEL

Naskah diterima 6 Februari 2015

Direvisi 26 Februari 2015

Disetujui 10 Maret 2015

#### Keywords:

*Competition Strategy*

*Mobile telecommunication operators*

#### Kata kunci :

Strategi Persaingan

Operator Telekomunikasi seluler

### ABSTRACT

*The number of subscribers of three mobile telecommunication operators by the end of 2013, namely PT. Telkomsel Tbk, PT. XL Axiata Tbk, and PT. Indosat Tbk is 251.285 million. The number of mobile telecommunication subscribers has exceeded the population of Indonesia amounted to 242.013 million at the end of 2013. Those operators dominate the market in Indonesia and determine the level of price, quality of service and other competitive strategies. Competition in the mobile telecommunications currently logged into saturated period for voice and SMS service, and has switched to data service. The operators are competing to improve the quality of internet services. This study use qualitative research methodology by observing those operators. Data analysis is using descriptive analysis techniques. The results of this study showed that the operators's have implemented competitive strategy such as core aspects of competence, time-based competition and value discipline. Meanwhile aspect of expeditionary marketing is very dependent on the vast of network owned, aspect of product standard, own ISO certificate of competency management and focus on human resources to study abroad.*

### ABSTRAK

Jumlah pelanggan ketiga operator telekomunikasi seluler pada akhir tahun 2013, yaitu PT. Telkomsel Tbk, PT. XL Axiata Tbk, dan PT. Indosat Tbk, sebanyak 251,285 juta. Jumlah pelanggan telekomunikasi seluler ini telah melebihi jumlah penduduk Indonesia pada akhir tahun 2013, yang berjumlah 242,013 juta. Ketiga operator telekomunikasi seluler tersebut mendominasi pangsa pasar seluler di Indonesia dan sangat menentukan tingkat harga, kualitas layanan dan strategi persaingan lainnya. Persaingan di telekomunikasi seluler saat ini sudah masuk ke masa jenuh untuk suara dan SMS, tetapi sudah beralih ke layanan data atau penggunaan internet. Para operator telekomunikasi seluler berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas layanan internet kepada pelanggan yang menggunakan prabayar dan pascabayar untuk suara dan SMS. Kajian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif, dengan melakukan observasi atau pengamatan langsung ke lapangan kepada Telkomsel, XL Axiata dan Indosat. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif. Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa strategi persaingan ketiga operator tersebut dari aspek *core competence*, *time based competition*, disiplin nilai sama-sama mengimplementasikannya. Dari aspek *expeditionary marketing* sangat tergantung pada luas jaringan yang dimiliki, aspek standar produk, memiliki sertifikat ISO yang lebih baik dan kompetensi manajemen fokus pada sumber daya manusia dengan belajar ke luar negeri.

## 1. Pendahuluan

Kemajuan bidang telekomunikasi di Indonesia tidak terlepas dari regulasi yang mendukungnya, yaitu Undang-undang nomor 36 tahun 1999 tentang telekomunikasi dan peraturan dibawahnya, walaupun regulasi itu sudah cukup lama berlaku, tetapi regulasi ini masih merupakan dasar hukum yang kuat di bidang telekomunikasi. Ditekankan dalam pasal 10 undang undang tersebut, dalam penyelenggaraan telekomunikasi dilarang melakukan kegiatan yang dapat mengakibatkan terjadinya praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat di antara penyelenggara telekomunikasi. Pasal ini dimaksudkan agar terjadi kompetisi yang sehat antar penyelenggara telekomunikasi dalam melakukan kegiatannya. Peraturan

<sup>1</sup> Email : azwar.aziz@kominfo.go.id

perundang-undangan yang berlaku dimaksud adalah Undang-undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat serta peraturan pelaksanaannya.

Ketatnya persaingan menyebabkan perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi bersaing yang tepat sehingga dapat melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan. Perusahaan yang tidak mampu menciptakan inovasi baru dapat dipastikan akan sulit memenangkan persaingan di dunia global. Menurut Ade Oyedijo (Oyedijo, 2012) dalam rangka meningkatkan kinerja persaingan, perusahaan telekomunikasi harus menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi untuk mendapatkan strategis tepat. Selain itu, dibutuhkan pula strategi bersaing yang handal dan berorientasi ke depan, dimana perlu adanya penyusunan strategi yang matang dan tidak main-main. Perusahaan harus memahami apa yang diinginkan konsumen saat ini dan untuk masa mendatang. Jadi, sukses dan gagalnya suatu perusahaan sangat bergantung kepada keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Strategi pasar harus dibentuk dalam rangka untuk mempertahankan pertumbuhan industri meskipun pasar seluler sudah jenuh, khusus untuk perkembangan voice dan sms (Venkatram & Zhu, 2012). Pemilihan kreasi terbaik dihasilkan dari manusia yang berkualitas. Kualifikasi terbatas sumber daya manusia dapat membuat mereka banyak tergantung pada kepada pihak ketiga dalam hal teknologi, operasi, dan pengembangan bisnis demi masa depan (Dachyar et.al, 2013 : 38). operator telekomunikasi untuk membuka kemampuan komunikasi dasar dan kemampuan bisnis professional untuk industri telekomunikasi, tetapi juga perlu operator telekomunikasi untuk menyesuaikan struktur organisasi dan mempromosikan inovasi model bisnis untuk membangun sistem manajemen platform yang nyata (Wei et.all., 2013).

Persaingan para operator telekomunikasi seluler di Indonesia didominasi dan menguasai pasang pasar seluler di Indonesia dengan jumlah pelanggan pada akhir tahun 2013, yaitu 3 (tiga) operator telekomunikasi seluler yang terdiri dari PT. Telkomsel Tbk.: 131,513 juta; PT. XL Axiata Tbk. : 60,172 juta dan PT. Indosat Tbk. : 59,6 juta. Ketiga operator telekomunikasi seluler tersebut yang menentukan harga dan strategi persaingan lainnya. Selebihnya dengan jumlah pelanggan dibawah 20 juta pelanggan, yaitu : PT. Smartfren Telecom Tbk.: 11,332 juta. (laporan tahunan 2013 : 4 operator tersebut). Menurut Nonot Harsono Anggota Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia (BRTI) saat ini Indonesia tercatat sebagai negara dengan jumlah penyelenggara telekomunikasi seluler terbanyak di dunia jika dibandingkan dengan populasinya, karena ada 10 operator pemain baik teknologi GSM maupun CDMA. Operator dengan teknologi GSM sendiri sampai saat ini masih mendominasi pangsa pasar Indonesia. Menurut catatan Direktorat Jenderal Sumber Daya dan Perangkat Pos Informatika Kementerian Kominfo, Telkomsel menguasai market share pelanggan 42 persen, diikuti Indosat 16,7 persen, XL Axiata 15,9 persen, Hutchison 3 Indonesia (Tri) 5,4 persen, dan Axis Telekom Indonesia 2,1 persen.

Telekomunikasi seluler di Indonesia diperkenalkan sejak tahun 1984 hingga tahun 2015, sudah 31 tahun yang lalu telekomunikasi seluler keberaannya di Indonesia dan saat ini perkembangan teknologi semakin canggih dan mudah untuk dipergunakan. Operator telekomunikasi seluler semakin besar dan sangat menguntungkan. Hal ini tentunya memerlukan strategi persaingan yang tepat dan menjadi pemenang dalam merebut pasang pasar dan ini dibuktikan oleh PT. Telkomsel, PT. XL Axiata dan PT. Indosat dan lain-lain.

Dengan memperhatikan hal tersebut diharapkan kajian ini dapat menghasilkan analisis dan masukan dalam penataan operator telekomunikasi seluler di Indonesia. Adapun rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah : “Bagaimana Strategi persaingan operator telekomunikasi seluler di Indonesia ?”

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran yang lebih rinci mengenai strategi persaingan yang diterapkan para operator telekomunikasi seluler di Indonesia. Adapun sasaran penelitian ini sebagai masukan bagi pemerintah dalam penataan kembali keberadaan jumlah operator telekomunikasi seluler di Indonesia.

Penelitian ini dibatasi pada ketiga operator telekomunikasi seluler yang menguasai pasang pasar telekomunikasi seluler di Indonesia, yaitu telkomsel, XL Axiata dan Indosat.

## 2. Tinjauan Pustaka

Strategi adalah energi yang menumbuhkan kekuatan bersaing perusahaan perusahaan di era global. Strategi ini dikembangkan dari respons yang kreatif terhadap perubahan internal dan eksternal perusahaan. Strategi juga merupakan instrumen untuk mengembangkan dan memantapkan daya saing perusahaan. Dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi, perusahaan harus menyadari perlunya memantapkan kekuatan internal dan eksternal secara sistematis untuk menciptakan dan membangun daya saingnya (Ellitan & Anatan, 2007).

Strategi Memenangkan Persaingan memerlukan pemikiran yang strategik pihak manajemen, bukan saja dituntut untuk mampu mendayagunakan sumber-sumber internal perusahaan tetapi juga dituntut agar mampu mendayagunakan sumber-sumber di luar perusahaan yang tidak terbatas ruang dan waktunya. Selanjutnya untuk memenangkan persaingan, manajemen dituntut untuk mampu membangun kapasitas riil perusahaan dalam lingkup paradigma baru yang melingkupnya. Menurut Lena Ellian & Lina Anatan (2007: 13-14) Strategi memenangkan persaingan terdiri atas:

### 1. *Core Competence*

Dengan bersandar pada *core competence* perusahaan akan memiliki *core strength*. *Core competence* bisa berupa keahlian teknologi dan produksi, R & D, keahlian pemasaran, dan kemampuan anggota inti perusahaan. Proses koordinasi dalam bisnis global merupakan proses menumbuh-kembangkan *core competence* atau kapabilitas perusahaan dan membangun suatu *learning organization*. Perkembangan *core competence* tidak dapat dipercepat dengan investasi, tidak mudah ditiru dan ditransfer oleh perusahaan-perusahaan pesaing, serta memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Dengan mengembangkan *core competence* perusahaan global dapat mencapai *competitiveness* dalam jangka panjang.

### 2. *Expeditionary Marketing*

*Expeditionary marketing* merupakan faktor kunci dalam membuka peluang pasar baru dan merealisasikan segala potensi yang diciptakan oleh kompetensi inti. Pada dasarnya perusahaan harus bergerak cepat mempelajari dimensi permintaan pelanggan dan persyaratan kinerja produk dibanding pesaing. Selain itu perusahaan juga dituntut untuk mampu bergerak secara cepat dan akurat dalam memenuhi tuntutan pelanggan yang semakin canggih.

### 3. *Time Based Competition*

Kompetisi berbasis waktu menitik-beratkan pada *timing* yang tepat atas segala kebijaksanaan dan strategi yang dilakukan oleh perusahaan. Kompetisi berbasis waktu menuntut fleksibilitas respons yang tinggi dalam system penghantaran nilai (*value delivering system*), mampu menentukan kapabilitas yang sesuai dengan sudut pandang pelanggan serta membangun strategi yang membuat *survive* terhadap pesaing.

### 4. Disiplin Nilai

Disiplin nilai merupakan tindakan mendasar dan pembentukan setiap langkah tindakan selanjutnya yang mewarnai seluruh proses yang terjadi, mulai dari kompetensi hingga budaya perusahaan. Kuncinya berfokus pada pencapaian ekselensi operasional, kepemimpinan produk, dan memberikan pelayanan yang bermutu tinggi pada pelanggan atau menciptakan adanya *customer intimacy*.

### 5. Standar Produk

Pengendalian standar produk merupakan konsekuensi meningkatnya tuntutan kebutuhan pelanggan. Standar kualitas produk harus mengacu pada standar yang berlaku secara internasional seperti ISO 9000, ISO 14000, dan standar-standar lain yang setara dengan standard internasional.

### 6. Kompetensi Manajemen

Globalisasi memberikan tantangan bagi manajemen perusahaan. Oleh karena itu manajer-manajer perusahaan global memiliki tanggung jawab untuk mengoordinasi operasi-operasi internasional, memperbaiki kinerja operasi, memperbaiki kinerja rantai suplai global dan menghilangkan keterbatasan kinerja perusahaan. Karena besarnya tanggung jawab dan tantangan yang dihadapi manajer-manajer

perusahaan dalam globalisasi, maka mereka dituntut memiliki skil, pengetahuan dan kemampuan yang tinggi. Tiap-tiap manajer harus memahami perubahan-perubahan revolusioner yang berhubungan dengan operasi, teknologi, dan implikasi berbagai perubahan tersebut pada strategi, kinerja dan operasi bisnis mereka. Demikian pula manajer pada semua level organisasi memerlukan perspektif global, yaitu suatu kemampuan untuk belajar di arena global, bekerjasama dengan mitra bisnis internasional, mampu memahami mengapa proyek yang satu lebih penting daripada proyek yang lain dan mampu merancang proyek-proyek global. Peran top manajemen pun telah mengalami perubahan. Mereka dituntut memahami kondisi globalisasi, dapat mengembangkan cara-cara untuk mengelola organisasi, dan bekerjasama lintas organisasional untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Top manajer harus mampu mengambil tindakan-tindakan strategis seperti mencetuskan ide-ide pengembangan produk, teknologi proses, manajemen operasi, pengelolaan sumber daya manusia, teknologi informasi, pemasaran, dan investasi modal.

Strategi pemasaran harus tanggap pada kondisi yang berubah-ubah. Setelah diimplementasikan, evaluasi dan pengendalian terus mempertahankan strategi berada dalam sasarannya dan menunjukkan kapan penyesuaian dibutuhkan. Evaluasi strategi menuntut informasi untuk mengukur kinerja dan kemudian mengambil tindakan yang perlu untuk mempertahankan hasilnya tetap berada pada jalurnya. Eksekutif pemasaran perlu terus menerus memonitor kinerja dan kalau perlu merevisi strateginya, karena perubahan-perubahan kondisi. (Cravens, 1998: 159).

### 3. Metode Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif dengan melakukan observasi kepada para operator telekomunikasi seluler dan analisis yang digunakan dengan deskriptif. Menurut Rosady Ruslan (Ruslan, 2008), pendekatan kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan. Pemahaman tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu, tetapi diperoleh setelah melakukan analisis terhadap kenyataan sosial yang menjadi fokus penelitian, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan berupa pemahaman umum tentang kenyataan-kenyataan tersebut. Menurut Freddy Rangkuti (Rangkuti, 2013), secara umum riset kualitatif dapat menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan secara langsung (*direct approach*) dan pendekatan secara tidak langsung (*indirect approach*). Pendekatan secara langsung adalah pendekatan yang dipakai dengan menjelaskan secara jelas tujuan penelitian kepada responden. Pendekatan ini terdiri dari Fokus Group dan wawancara secara mendalam (*depth interview*). Pendekatan tidak langsung adalah pendekatan yang dipakai dengan tidak menyebutkan secara jelas tujuan penelitian kepada responden. Pendekatan ini seperti pengamatan.

Penelitian ini menggunakan observasi atau pengamatan dalam rangka mengumpulkan data dalam suatu penelitian, merupakan hasil perbuatan jiwa secara aktif dan penuh perhatian untuk menyadari adanya suatu rangsangan tertentu yang diinginkan, atau suatu studi yang disengaja dan sistematis tentang keadaan/fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat. Yang dilakukan adalah mengamati gejala-gejala sosial dalam kategori yang tepat, mengamati berkali-kali dan mencatat segera dengan memakai alat bantu seperti alat pencatat, formulir dan alat mekanik. Dalam pelaksanaannya digunakan alat bantu seperti ceklis, skala penilaian atau alat mekanik seperti alat rekam dan lainnya (Mardalis, 2007:63). Adler dan Adler (1994 : 389) menyatakan bahwa pada masa yang akan datang, penelitian observasional akan dijumpai sebagai bagian dari “spektrum metodologis”, namun di dalam spektrum seperti itu penelitian observasional akan berfungsi sebagai sumber validasi yang paling kuat. Observasi berpijak pada sesuatu yang dijumpai konstan oleh peneliti, yang bermakna “ilmu pengetahuan langsung dan penilaian mereka sendiri” (Denzin & Lincoln, 2011).

### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil pengumpulan data terhadap operator telekomunikasi seluler, dikhususkan pada operator yang menguasai persaingan dan mendominasi penguasaan pasang pasar pelanggan telekomunikasi seluler, yaitu Telkomsel, XL Axiata dan Indosat. Data ketiga operator tersebut adalah sebagai berikut :

## 1. PT. Telkomsel Tbk.

Telkomsel adalah operator telekomunikasi seluler GSM pertama di Indonesia dengan layanan pascabayar kartuHALO yang diluncurkan pada tanggal 26 Mei 1995. Telkomsel menjadi operator seluler pertama di Asia yang menawarkan layanan GSM Prabayar. Telkomsel mengklaim sebagai operator telekomunikasi seluler terbesar di Indonesia dengan 131,513 juta pelanggan pada tahun 2013. dan telkomsel telah menjadi operator seluler ketujuh di dunia yang mempunyai lebih dari 100 juta pelanggan dalam satu negara per Mei 2011. Telkomsel meluncurkan secara resmi layanan komersial mobile 4G LTE pertama di Indonesia. Layanan Telkomsel 4G LTE memiliki kecepatan akses data mencapai 36 Mbps.

Sebagai operator selular nomor 7 terbesar di dunia dalam hal jumlah pelanggan, Telkomsel merupakan pemimpin pasar industri telekomunikasi di Indonesia. Dalam upaya memandu perkembangan industri telekomunikasi selular di Indonesia memasuki era baru layanan *mobile broadband*, Telkomsel secara konsisten mengimplementasikan *roadmap* teknologi 3G, HSDPA, HSPA+, serta Long Term Evolution (LTE). Kini Telkomsel telah mengembangkan jaringan *broadband* di 200 kota besar di Indonesia. Untuk membantu pelayanan kebutuhan pelanggan, Telkomsel kini didukung akses *call center* 24 jam dan 430 pusat layanan yang tersebar di seluruh Indonesia. (SpeedUp, 2013).

Data jumlah pelanggan telkomsel disajikan pada Tabel 1, sedangkan Tabel 2 dan 3 masing-masing menyajikan data jumlah jaringan BTS dan Produk PT. Telkomsel Tbk.

Tabel. 1. Data Pelanggan PT. Telkomsel (dalam ribuan)

Kegiatan	2011	2012	2013
Jumlah Pelanggan	107.017	125.146	131.513
Prabayar	104.829	122.997	129.023
Pasca Bayar	2.188	2.149	2.489

Sumber : Laporan Tahunan Telkomsel 2013

Pelanggan PT. Telkomsel Tbk. dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 selalu meningkat, tetapi peningkatan setiap tahunnya selalu variatif, pada tahun 2011 jumlah pelanggan 107.017.000 menjadi 125.146.000 pelanggan pada tahun 2012, terjadi peningkatan sebesar 18.129.000, sedangkan tahun 2012 jumlah pelanggan 125.146.000 meningkat pada tahun 2013 menjadi 131.513.000 atau terjadi meningkat sebesar 3.637.000.

Produk prabayar pada tahun 2011 jumlah pelanggan sebesar 104.829.000 meningkat tahun 2012 sebesar 122.997.000 atau 18.168.000 dan meningkat lagi tahun 2013 sebesar 129.023.000 atau 6.026.000. Bila dibandingkan produk pascabayar pada tahun 2011 jumlah pelanggan sebesar 2.188.000 terjadi penurunan pelanggan tahun 2012 sebesar 39.000, sehingga jumlah pelanggan tahun 2012 sebesar 2.149.000, kemudian terjadi kenaikan pada tahun 2013 sebesar 340.000, sehingga tahun 2013 jumlah pelanggan sebesar 2.489.000.

Tabel. 2. Jaringan BTS

Jaringan	2011	2012	2013
2 G	33.144	38.864	42.830
3 G	9.508	15.433	27.034
Jumlah BTS	42.622	54.297	69.864

Sumber : Laporan Tahunan Telkomsel 2013

Jaringan BTS 2G yang dimiliki PT. Telkomsel Tbk. pada tahun 2011 sebesar 33.144 bertambah pada tahun 2012 sebesar 38.864 atau sebesar 5.720 BTS. Tahun 2013 bertambah lagi sebesar 42.830 atau sebesar 3.966 BTS. Sedangkan jaringan BTS 3G pada tahun 2011 sebesar 9.508 BTS bertambah pada tahun 2012 sebesar 15.433 BTS atau naik 5.925 BTS dan tahun 2013 naik sebesar 11.601 (27.034 – 15.433).

Tabel 3. Produk PT. Telkomsel Tbk.

No.	Produk	Keterangan
1.	SimPATI	Kartu Prabayar
2.	SimPATI Loop	Kartu Prabayar untuk segmen anak muda
3.	Kartu AS	Kartu Prabayar
4.	Kartu AS PlayMania	Pengetahuan 'untuk anak-anak
5.	Kartu HALO	Kartu Paskabayar
6.	Telkomsel Flash	Internet <i>broadband</i> bagi para pengguna data
7.	4G LTE	Pengguna internet kecepatan tinggi
8.	Program <i>Bundling</i>	Salah satu contoh : Aplikasi untuk Android di Nokia X, <i>smartphone</i> canggih yang didukung SimPATI
9.	Paket <i>Smartphone</i>	Salah satunya : paket blackberry new sosialita telkomsel. Paket blackberry untuk yang suka internetan, <i>chatting</i> , media sosial, bbm, <i>download</i> dan <i>streaming</i> : paket harian, mingguan dan bulanan
10.	Kartu Facebook	Kartu perdana khusus untuk facebook

Sumber : Laporan Tahunan Telkomsel 2013

Produk-produk yang dihasilkan PT. Telkomsel Tbk. pada tahun 2013 semakin bervariasi, produk yang dibuat mengikuti perkembangan teknologi di telekomunikasi seluler dan kebutuhan pelanggan seperti program *bundling*, kartu facebook dan system paket *smartphone*. Kecuali produk yang sudah standar dan dikenal masyarakat seperti kartu prabayar dan kartu pascabayar.

## 2. PT. XL Axiata Tbk.

Sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi seluler terkemuka di Indonesia, melalui jangkauan jaringan dan layanan yang luas di seluruh Indonesia, XL menyediakan layanan bagi pelanggan ritel dan menawarkan solusi bisnis untuk pelanggan korporat. Layanan-layanan ini meliputi Data, Suara, SMS, dan layanan nilai tambah telekomunikasi seluler lainnya. XL mengoperasikan jaringan pada teknologi GSM 900/DCS 1800 dan IMT-2000/3G. XL juga memegang Lisensi Jaringan Tertutup Reguler (*Leased Line*), Lisensi *Internet Service Provider* (ISP), Lisensi *Voice over Internet Protocol* (VoIP), dan Lisensi Internet Interkoneksi Layanan (NAP), serta izin e-Money (Uang Elektronik) dari Bank Indonesia, yang akan memungkinkan XL untuk menyediakan jasa pengiriman uang kepada pelanggannya.

Data jumlah pelanggan Xl Axiata disajikan pada Tabel 4, sedangkan tabel 5 dan 6 masing-masing menyajikan data jumlah jaringan BTS dan Produk PT. XL Axiata.

Tabel 4. Data Pelanggan (dalam ribuan)

Kegiatan	2011	2012	2013
Jumlah Pelanggan	46.359	45.750	60.549
Prabayar	46.053	45.395	60.172
Pasca Bayar	306	355	377

Sumber : Laporan Tahunan XL Axiata 2013

Pelanggan PT. XL Axiata Tbk. dari tahun 2011 ke 2012 terjadi penurunan, dari 46.359.000 menjadi 45.750.000 sebesar 609.000, kemudian pada tahun 2013 jumlah pelanggan meningkat 60.549.000 terjadi peningkatan sebesar 14.799.000. Sedangkan untuk prabayar terjadi penurunan dari tahun 2011 ke 2012 sebesar 659.000 (46.053.000 – 45.395.000) dan tahun 2013 terjadi peningkatan sebesar 14.777.000. Pascabayar terjadi peningkatan dari tahun 2011 sebesar 306.000 menjadi 355.000 atau meningkat 49.000 pada tahun 2012 dan meningkat lagi tahun 2013 menjadi 377.000 – 355.000 = 22.000.

Tabel 5. Jaringan BTS

Jaringan	2011	2012	2013
2 G	23.363	26.310	29.878
3 G	4.910	13.142	15.068

Jumlah BTS	28.273	39.452	44.946
------------	--------	--------	--------

Sumber : Laporan Tahunan XL Axiata 2013

Jaringan BTS 2G yang dimiliki PT. XL Axiata Tbk. pada tahun 2011 sebesar 23.363 bertambah pada tahun 2012 sebesar 26.310 atau sebesar 2.947 BTS. Tahun 2013 bertambah lagi sebesar 29.878 atau bertambah sebesar 3.568 BTS. Sedangkan jaringan BTS 3G pada tahun 2011 sebesar 4.910 BTS bertambah pada tahun 2012 sebesar 13.142 BTS atau naik sebesar 8.323 dan tahun 2013 naik sebesar 15.068 atau naik sebesar 1.926 (15.068 – 13.142).

Tabel. 6. Produk PT. XL Axiata Tbk.

No.	Produk	Keterangan
1.	XL Bebas	Menawarkan 150 MB/bulan dengan biaya bulanan hanya Rp 5.000/bulan untuk masa aktif 6 bulan. Layanan ini ditujukan untuk pengguna Data
2.	myXL store	mengintegrasikan jejaring sosial.
3.	XL home for Android	melalui Hotrod3G + memberikan masa kadaluarsa kartu SIM yang lebih lama dan memiliki berbagai aplikasi dan kesadaran <i>mobile Data</i>
4.	layanan OTT <i>chatting provider</i> : WeChat, LINE, Whatsapp dan KakaoTalk	komunitas jaringan sosial
5.	Xlalu Musik	mencari dan mengunduh lagu-lagu favorit di Blackberry App World
6.	XL Nonton	menonton film melalui <i>online streaming</i>
7.	XL-VAST	layanan komunikasi mobile (Asisten Kendaraan) yang merupakan bagian dari XL Machine to Machine (M2M) pelacak kendaraan (XLOCATE)
8.	MyXL	memeriksa dan mengisi kembali saldo, memeriksa status kuota internet dan membeli paket internet.
9.	<i>mobile content</i>	XL bekerja sama dengan Alfa Group, Carrefour dan Indomaret dalam menyediakan penjualan di lebih dari 8.300 outlet e-M2M untuk memenuhi permintaan pengguna korporat
10.	XL-M2M	transaksi online, memulai layanan keuangan <i>mobile</i> - untuk pembayaran listrik
11.	XL TUNAI	

Sumber : Laporan Tahunan XL Axiata 2013

Produk-produk yang dihasilkan PT. XL Axiata Tbk. pada tahun 2013 mengikuti perkembangan teknologi di telekomunikasi seluler dan kebutuhan pelanggan seperti XL nonton, pelanggan dapat menonton film melalui online streaming, XL Tunai, transaksi online, memulai layanan keuangan mobile untuk pembayaran listrik dsb.

Meningkatkan jangkauan (*coverage*), terutama pada jaringan 3G merupakan salah satu fokus utama XL. Jaringan 3G dinilai sebagai jaringan yang lebih efisien untuk Data dibandingkan dengan 2G. Oleh karena itu, ada penekanan untuk memindahkan pengguna yang mengakses Data dari 2G ke 3G. Secara keseluruhan, XL meluncurkan 5.494 BTS baru pada tahun 2013 dengan 1.926 BTS 3G Node B tambahan atau meningkat 15% dari tahun sebelumnya, sehingga total BTS 2G dan 3G menjadi 44.946 BTS (dimana 8.507 adalah Green BTS). Beberapa Node B XL di daerah terpilih adalah DC-HSPA+ yang menyediakan akses internet yang cepat kepada pelanggan dengan kecepatan hingga 42 Mbps. Sampai Desember 2013, jangkauan jaringan XL untuk 2G adalah lebih dari 90% dan untuk 3G adalah lebih dari 40%.

Saluran pemasaran dan distribusi pada akhir 2013, menurut catatan XL ada 116 agen rekanan, yang bertanggung jawab untuk mengelola lebih dari 238.159 gerai ritel independen di 132 area kluster. XL juga memiliki lebih dari 70.000 outlet ritel non-tradisional dengan layanan *Mobile Data Service* (MDS), *dealer-dealer modern channel* yang bertanggung jawab untuk mengelola lebih dari 1.175 outlet modern channel. XL berhasil meningkatkan partisipasi dari Retail Outlet lebih dari 300% untuk penjualan paket layanan data dari 2.500 Retail Outlet pada awal tahun 2013 menjadi 75.000 pada akhir tahun 2013. Sampai Desember 2013, XL juga telah memiliki lebih dari 5 Pusat Solusi Data. XL juga mengoperasikan saluran distribusi langsung melalui “XL Center” yang berjumlah 113 terhitung sampai 31 Desember 2013. XL *Center*

berfungsi sebagai saluran distribusi produk langsung untuk XL, dan juga untuk menyebarkan informasi kepada pengguna akhir.

Teknologi XL fokus mengembangkan layanan digital di luar dari layanan Suara, SMS dan Data, seperti layanan finansial (M-Finance), layanan konten dan aplikasi, layanan iklan (*mobile advertising*) dan layanan lainnya.

### 3. PT. Indosat Tbk.

Didirikan pada tahun 1967, PT Indosat Tbk (Indosat) adalah penyelenggara jasa telekomunikasi dan informasi terkemuka di Indonesia. Indosat menyediakan layanan selular, data tetap dan layanan *broadband* nirkabel serta layanan telekomunikasi tetap atau layanan suara tetap termasuk SLI, sambungan tetap nirkabel serta sambungan telepon tetap. Selain itu, bersama anak-anak perusahaannya, PT. Indosat Mega Media (IM2) dan PT Aplikasinusa Lintasarta, Indosat menyediakan layanan data tetap atau multimedia, internet & komunikasi data (MIDI) seperti IPVPN, penyewaan jalur, layanan internet dan layanan teknologi informasi segmen korporat. Saham Indosat tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI: ISAT). Wilayah Operasional Indosat memberikan layanan di seluruh Indonesia.

Tabel. 7. Pelanggan Indosat dari tahun 2011 s.d. 2013(dalam ribuan)

Kegiatan	2011	2012	2013
Prabayar	50.500	57.800	58.800
Pasca Bayar	1.200	600	800
Jumlah Pelanggan	51.700	58.500	59.600

Sumber : Laporan Tahunan Indosat 2013

Pelanggan PT. Indosat Tbk. dari tahun 2011 ke 2012 terjadi peningkatan, dari 51.700.000 menjadi 58.500.000 sebesar 6.800.000, kemudian pada tahun 2013 jumlah pelanggan meningkat 59.600.000 terjadi peningkatan sebesar 1.100.000. Sedangkan untuk prabayar terjadi peningkatan dari tahun 2011 ke 2012 sebesar 7.300.000 (57.800.000 – 50.500.000) dan tahun 2013 terjadi peningkatan sebesar 1.000.000 (58.800.000 – 57.800.000). Pascabayar terjadi penurunan dari tahun 2011 sebesar 1.200 menjadi 600 atau menurun 600 pada tahun 2012 dan meningkat lagi tahun 2013 menjadi 200 (800 – 600).

Tabel. 8. Jaringan BTS dari Tahun 2011 s.d. 2013

Kegiatan	2011	2012	2013
2 G	15.816	17.344	17.334
3 G	3.437	4.596	6.946
Jumlah BTS	19.253	21.940	24.280

Sumber : Laporan Tahunan Indosat 2013

Jaringan BTS 2G yang dimiliki PT. Indosat Tbk. pada tahun 2011 sebesar 15.816 bertambah pada tahun 2012 sebesar 17.344 atau sebesar 1.528 BTS. Tahun 2013 berkurang sebesar 17.334 atau berkurang sebesar 10 BTS. Sedangkan jaringan BTS 3G pada tahun 2011 sebesar 3.437 BTS bertambah pada tahun 2012 sebesar 4.596 BTS atau naik sebesar 1.159 BTS dan tahun 2013 naik sebesar 6.946 atau naik sebesar 2.350 (6.946 – 4.596).

Tabel. 9. Produk PT. Indosat Tbk.

No.	Produk	Keterangan
1.	Mentari	layanan seluler prabayar premium
2.	Indosat IM3	layanan seluler prabayar bagi kaum muda dengan tarif terjangkau
3.	Indosat Matrix	layanan seluler paskabayar bagi pemakai premium
4.	jasa SLI	Sambungan Langsung Internasional
5.	I-Phone	layanan sambungan local dan sambungan langsung jarak jauh (SLJJ)
6.	StarOne	layanan sambungan tetap nirkabel (PSTN)
7.	MIDI	Layanan MIDI Indosat terdiri dari layanan Internet dan komunikasi data

No.	Produk	Keterangan
8.	layanan berbasis satelit	(multimedia, interaktif, data & internet) sewa transponder, layanan VSAT, layanan IT (Teknologi Informasi) seperti <i>Disaster Recovery Center</i> (Pusat Pengendalian Bencana) dan Layanan Pusat Data dan yang terbaru
9.	Dompetku/ <i>Mobile Wallet</i> dan <i>Mobile Money Service</i>	solusi e-money, tidak menggunakan jasa bank, jasa layanan keuangan bergerak ( <i>mobile</i> ) yang komprehensif, produk ini memberikan orang yang tidak memiliki rekening bank kemudahan untuk mendapat jasa keuangan dengan biaya rendah
10.	Indosat Super WiFi	menyediakan akses internet seamless (tanpa login) dan tidak terbatas dengan kecepatan hingga 42 Mbps.

Sumber : Laporan Tahunan Indosat, 2013

Produk-produk yang dihasilkan PT. Indosat Tbk. pada tahun 2013 juga mengikuti pesaingnya dalam mengikuti perkembangan teknologi di telekomunikasi seluler dan kebutuhan pelanggan seperti MIDI yaitu layanan MIDI Indosat terdiri dari layanan internet dan komunikasi data, Layanan berbasis satelit dsb.

#### 4.1. Pembahasan

Strategi persaingan yang diimplementasikan ketiga operator telekomunikasi seluler, yaitu Telkomsel, XL Axiata dan Indosat sebagaimana dalam teori Strategi Persaingan menurut Ellian & Anatan (Ellian & Anatan, 2007 : 13-14) adalah :

##### 1. *Core Competence*

Penerapan teknologi di suatu perusahaan akan meningkatkan nilai tambah perusahaan itu dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat terutama di bidang telekomunikasi seluler, sebagaimana terjadi pada 3 (tiga) operator telekomunikasi seluler yang mendominasi atau yang menguasai pangsa pasar seluler di Indonesia. Telkomsel, XL dan Indosat menerapkan teknologi Jaringan Super 4G-LTE adalah jaringan nirkabel tercepat penerus jaringan 3G dengan Standar baru untuk meningkatkan kapasitas dan kecepatan jaringan, teknologi 4G-LTE ini Menggunakan teknologi yang berbeda dari 3G. Kecepatan akses jaringan Indosat Super 4G-LTE adalah hingga 185 Mbps (*download*) dan hingga 41 Mbps (*upload*).

Penggunaan telekomunikasi seluler penuh dengan aplikasi-aplikasi teknologi, mengingat pemakaian handphone menggunakan aplikasi teknologi yang memberikan kemudahan bagi pemakainya. Di sisi lain pergerakan teknologi di telekomunikasi seluler sangat cepat peralihan dari teknologi yang baru muncul kemudian berubah ke teknologi masa depan. Oleh karena setiap operator telekomunikasi seluler memberikan dukungan penggunaan teknologi. Dukungan penuh Telkomsel menerapkan teknologi diseluruh sistem manajemen dan produknya, dengan program ini telkomsel mendapatkan penghargaan dalam bentuk sertifikat ISO Sertifikasi ISO / IEC 27001: 2005 - jaringan dan IT untuk IT Direktorat, Jaringan Direktorat, dan GraPARI di Wisma Mulia Building (*Bureau Veritas*). Selanjutnya telkomsel mengaplikasikan teknologi di beberapa bidang antara lain : keuangan, hiburan, kesehatan, pendidikan, perdagangan, pertanian dan sektor lainnya. Mempunyai 68 aplikasi / Konten Selama 2013, Telkomsel meluncurkan Digital Creative Indonesia dengan tujuan untuk membantu aplikasi pengembang lokal di Indonesia untuk memasarkan mereka produk baik nasional maupun internasional. 68 aplikasi dan konten yang sebagian besar di edutainment, media sosial, gaya hidup, permainan, utilitas, informasi, hiburan dan e-commerce.

Strategi Pemasaran dan Penjualan yang diterapkan Telkomsel adalah untuk mempertahankan posisi merek terkemuka, produk dan solusi dan untuk memastikan bahwa mereka masih merupakan produk pilihan di masing-masing segmen: prabayar, pascabayar atau layanan data. Untuk melakukan hal ini, pada tahun 2013 kami memperkuat *marketing communication* kami untuk membangun kesadaran dan *top of mind* untuk setiap merek posisi melalui kampanye di media massa.

XL Axiata dengan teknologi yang ada dapat mengembangkan XL-VAST (*Vehicle Assistant*), solusi cara berkomunikasi pemilik dengan kendaraannya. Dengan XL-VAST, pemilik kendaraan bisa mendapatkan informasi dengan cepat dan mudah baik informasi umum tentang kendaraannya,

peringat saatnya dilakukan servis berkala, reaksi cepat saat kendaraannya hilang dicuri maupun dibajak. Melalui solusi teknologi, diperkenalkan *Machine to Machine* (M2M), XL terus mengembangkan layanan-layanan inovatif yang mampu menjadi jawaban atas berbagai kebutuhan masyarakat, baik perorangan maupun untuk tujuan bisnis. Salah satu layanan terbaru XL M2M adalah XL Dekat, yaitu layanan untuk melacak keberadaan suatu objek (*personal tracker*) yang dapat menjadi solusi keselamatan dan keamanan keluarga, baik untuk anak-anak maupun orang tua. Selanjutnya XL meluncurkan "*Location Based Advertising*" di Indonesia. Teknologi ini digunakan untuk menentukan lokasi pelanggan dan menyediakan iklan-yang spesifik untuk lokasi tertentu pada perangkat *mobile* mereka. AdReach telah berkolaborasi dengan Telkomsel dan Indosat untuk memberikan kampanye iklan *mobile* komersial dari beberapa merek ternama pada seluruh operator. XL telah lama menggunakan peralatan dengan teknologi terkini untuk mengawasi aktivitas penjualan/pemasaran dan *branding* di lapangan. XL menempatkan *canvasser* dan *merchandiser* yang dilengkapi dengan *Intelligent Canvasser System* (ICS) dan *Intelligent Merchandiser System* (IMS). Segala perangkat ini membantu XL mengendalikan dengan lebih baik dan mengevaluasi penjualan dan distribusi produk, meningkatkan branding/iklan dengan langsung memonitor secara *real-time*, melalui sistem yang terintegrasi.

Produksi inti XL adalah XL Bebas dan layanan data. Jumlah pengguna akhir tahun 2013 telah mencapai 60,549 juta pelanggan, tahun 2012 dengan jumlah pengguna 45,75 juta pelanggan. Pelanggan dari 3 layanan tersebut mendapatkan akses layanan data *broadband internet* dengan jumlah pengguna 29,1 juta pelanggan pada akhir tahun 2013. Pada akhir-akhir ini pengguna seluler XL beralih ke layanan data internet. Strategi pemasaran yang diterapkan XL meluncurkan suatu produk-produk berbasis internet dengan aplikasi-aplikasi, misalnya isi pulsa, kirim uang dsb.

Indosat telah menggunakan teknologi digital untuk mendekati pelanggan, seperti : a) Ondego : Solusi untuk transaksi perbankan yang dilakukan melalui perangkat *mobile* sebagai alternatif layanan yang aman dan nyaman; b) PayUp : Paket *bundling* HP yang dapat digunakan sebagai mesin EDC. Dengan aplikasi PayUp dapat melakukan pembayaran via debit card di 42 bank ATM bersama; c) Iklan : Suatu layanan *mobile advertising*, berupa media iklan atau promosi pesan display pada perangkat handset pelanggan indosat yang disesuaikan dengan target; d) Dompetku : Layanan inovatif yang memudahkan pelanggan Indosat untuk melakukan berbagai transaksi finansial sehari-hari melalui layanan SMS; e) Ideabox : Inkubator bisnis teknologi yang didukung oleh Indosat dalam kemitraan dengan Mountain Partners AG, Founder Institute dan Ooredoo Grup; f) Cipika : Layanan *mobile commerce* yang dapat memenuhi berbagai kebutuhan pengguna, mulai dari *market place*, e-voucher, digital book, e-ticket, dan games.

Indosat juga memiliki KLOC sebagai unit yang bergerak dibidang riset teknologi dan pengembangan teknologi. KLOC mendukung layanan Indosat Digital dan pengembangannya menuju sebuah aplikasi yang siap untuk digunakan, yaitu a) *Technology Research* : Riset teknologi untuk mengembangkan aplikasi menggunakan developing tools terbaru; b) *Development* : Mengembangkan ide-ide dan gagasan menjadi produk yang siap digunakan; dan c) *Manage Service Digital Technology* : Memperbarui dan mengelola aplikasi dengan teknologi digital terkini.

Produksi inti Indosat adalah IM3, mentari, matrix dan layanan data. Jumlah pengguna IM3, mentari dan matrix akhir tahun 2013 telah mencapai 59,6 juta pelanggan, meningkat 1,9 % dari tahun 2012 dengan jumlah pengguna 58,5 juta pelanggan. Pelanggan dari 3 layanan tersebut mendapatkan akses layanan data *broadband internet* dengan jumlah pengguna 27,3 juta pelanggan pada akhir tahun 2013. Pada akhir-akhir ini pengguna seluler Indosat beralih ke layanan data internet. Strategi pemasaran yang diterapkan Indosat meluncurkan suatu produk IM3 yang disebut suka-suka dengan harga SMS yang sangat agresif. Suka-suka memberikan keuntungan jasa interkoneksi yang lebih besar. Untuk meningkatkan pendapatan dari layanan data, Indosat memasarkan New SP Super Data IM3 1.8 GB untuk setahun & Mentari 3GB untuk tiga bulan.

## 2. *Expeditionary Marketing.*

Strategi yang kedua dalam memenangkan persaingan adalah menentukan strategi *expeditionary marketing*. Menfokuskan pada saluran pemasaran produk-produk dari ketiga operator telekomunikasi seluler yang menguasai pangsa pasar, yaitu telkomsel, indosat dan XL. Perusahaan harus memutuskan cara terbaik untuk menyimpan, menangani, serta memindahkan produk dan jasanya sehingga tersedia bagi pelanggan dalam keragaman yang tepat, pada waktu yang tepat, di tempat yang tepat. Efektifitas logistik akan berdampak besar pada kepuasan pelanggan dan biaya perusahaan. Sistem distribusi yang jelek dapat menghancurkan usaha pemasaran yang sebenarnya baik.

Hasil pengumpulan data diperoleh Telkomsel memiliki 430 pusat layanan yang tersebar di seluruh Indonesia, hingga saat ini pelanggan telah dilayani melalui lebih dari 400 kantor pelayanan Telkomsel atau GraPari yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia dan 268 *mobile* GraPari yang siap menembus daerah pelosok sekalipun. Sedangkan XL mempunyai 116 agen rekanan, yang bertanggung jawab untuk mengelola lebih dari 238.159 gerai ritel independen di 132 area kluster. XL juga memiliki lebih dari 70.000 outlet ritel non-tradisional dengan layanan Mobile Data Service (MDS), dealer-dealer *modern channel* yang bertanggung jawab untuk mengelola lebih dari 1.175 outlet *modern channel*. Indosat cukup banyak memiliki pusat penjualan (*Point of Sales*) Indosat terdiri dari lebih dari 270.000 outlet reguler tradisional; lebih dari 18.000 saluran modern yang terdiri dari outlet ritel modern seperti Indomaret, Alfamart, Carrefour dsb.; lebih dari 900 outlet Gadget Retail Chain seperti Okeshop, Global Teleshop, Erafone dan banyak lagi; lebih dari 48.000 pusat penjualan perbankan melalui ATM; dan pusat penjualan terpadu serta layanan pelanggan yang dinamakan Galeri Indosat (117), Griya Indosat (49), dan KILAT (130).

Masing-masing operator telkomsel, XL dan Indosat cukup banyak memiliki pusat-pusat pelayanan, mengingat keterjangkauan pusat pelayanan akan memudahkan pelanggan mendapatkan produk yang diinginkan dan tidak kala penting ketersediaan produk serta cepat yang diinginkan pelanggan. Untuk pulsa voice dan SMS, saat ini sudah ada system elektronik, yang memudahkan pelanggan untuk mendapatkannya. Dibandingkan pulsa untuk layanan data internet, peran pusat layanan sangat penting dengan tersedianya produk-produk yang variatif dan harga-harga yang terjangkau.

## 3. *Time Based Competition*

Pada umumnya mengenai produk-produk yang homogen atau produk yang sejenis sebagaimana pada produk di bidang telekomunikasi seluler, bila suatu perusahaan menerapkan suatu yang baru akan diikuti oleh perusahaan yang lain yang sejenis.

Dengan mulai jenuhnya perkembangan pasar voice dan SMS, selanjutnya disusul dengan layanan data internet yang belum maksimal penggunaannya. Terkait dengan hal ini, intinya memerlukan kualitas layanan yang cepat dan saat ini atau waktu tepat memerlukan teknologi yang mampu menunjang kecepatan layanan atau akses yang cepat, yaitu menggunakan teknologi 4G. Telkomsel, XL dan Indosat sudah mulai segera menggelar layanan dengan teknologi 4G ini dalam rangka mendukung kecepatan akses layanan ke pelanggan.

## 4. *Disiplin Nilai*

Kepercayaan dan dukungan pelanggan, sehingga Telkomsel dapat terus menjadi yang terdepan memimpin industri telekomunikasi seluler tanah air. Telkomsel menempatkan kepuasan pelanggan sebagai hal utama. Kunci utamanya adalah memberikan layanan yang prima. Hingga saat ini pelanggan telah dilayani melalui lebih dari 400 kantor pelayanan Telkomsel atau GraPari yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia dan 268 *mobile* GraPari yang siap menembus daerah pelosok sekalipun, serta Call Center yang bersertifikasi ISO 9001:2008.

Kualitas layanan Telkomsel juga mendapatkan pengakuan dari berbagai lembaga nasional dan internasional antara lain sebagai Indonesia *Mobile Service Provider of the Year* dari Indonesia *Service Excellence Awards* 2014.

Prinsip nilai di Telkomsel adalah *Telkomsel Way*, yaitu suatu cara supaya dapat terus menjadi pemimpin operator telekomunikasi seluler di Indonesia.

Telkomsel meluncurkan budaya perusahaan kami baru, *The Telkomsel Way* yang bertindak sebagai sistem percaya terdiri dari tiga lapisan

untuk membantu memandu perilaku karyawan untuk mewujudkan perusahaan yang memiliki visi, misi dan strategi pertumbuhan. Tiga lapisan *The Telkomsel Way* adalah a) Filsafat menjadi yang terbaik, b) Prinsip ke menjadi bintang dan c) Praktek menjadi Pemenang. Transformasi ketiga tersebut dalam lingkup organisasi. Dalam bisnis yang berubah baik lingkungan terhadap bisnis digital maupun untuk mengeksploitasi bisnis dengan peluang di daerah/wilayah, transformasi organisasi difokuskan pada pembentukan keseluruhan bisnis digital. Ketiga inisiatif transformasi tersebut telah diimplementasikan pada tahun 2013, dan masih terus berlanjut pada tahun berikutnya sesuai dengan program kerja yang telah dibuat. Dengan kekuatan sumber daya manusia sebanyak 4.700 orang di seluruh Indonesia, Telkomsel percaya bahwa akan selalu menjadi pemimpin pasar dan tetap kompetitif.

Kemudian XL Axiata memiliki dasar-dasar nilai budaya perusahaan, yaitu 3 nilai Utama XL dengan disingkat ITS XL, terdiri dari: a). Integritas, b). Kerjasama dan c). Pelayanan Prima. Selanjutnya di perkuat dengan budaya kerja perusahaan yang meliputi: a). *Taking Ownership* , berani bertanggung jawab dalam memberi pelayanan kepada pelanggan internal dan eksternal; b). *Outside-In* (di luar dan di dalam), memahami kebutuhan pokok pelanggan dan menjadikannya sebagai acuan dalam semua tindakan sehari-hari; c). *Demanding / Tuntutan*, menetapkan standar yang tinggi bagi diri sendiri, rekan kerja, anggota tim dan mitra kerja eksternal untuk memastikan kualitas yang tinggi serta pelayanan yang tepat waktu dan d). *End to End*, dimanapun posisi berada dalam proses internal, harus memahami keseluruhan proses yang ada untuk memastikan pelayanan yang tepat waktu yang telah janjikan kepada pelanggan. Pelanggan adalah tolak ukur dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena XL diberikan penghargaan baik dari dalam negeri maupun dari pihak luar negeri, salah satunya penghargaan berupa *Customer Relationship Excellence Awards 2013* (Penghargaan terhadap keunggulan hubungannya dengan pelanggan tahun 2013), yaitu merebut tiga penghargaan sekaligus yaitu kategori *CRM Director of the Year*(Direktur terbaik tahun 2013), *Best Social Media Program of the Year (Telecommunication)*(terbaik di media sosial tahun 2013), dan *Best Use of Knowledge Management of the Year (Telecommunication)*(terbaik di bidang manajemen tahun 2013).

Indosat menghadirkan 5 (lima) nilai perusahaan baru yaitu: a). Terpercaya : berfikir positif, konsisten dalam perkataan dan perbuatan yang terpuji serta dapat diandalkan; b). Peduli : Menunjukkan perhatian, menghargai serta melayani dengan sepenuh hati; c). Tekad Menjadi Yang Terbaik : semangat mencapai keunggulan dengan melakukan perbaikan dan penyempurnaan berkesinambungan; d). Cepat : sigap dalam memecahkan masalah, mengambil keputusan, bertindak dan beradaptasi dan e). Berjiwa Mudah : enerjik, dinamis dan berani menjadi penggerak perubahan. Kelima nilai baru perusahaan ini sebagai inspirasi dan panduan bagi seluruh karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Dengan diterapkannya nilai-nilai baru perusahaan secara konsisten di seluruh karyawan Indosat dan memperhatikan kebutuhan pelanggan, maka terjadi peningkatan jumlah pelanggan seluler Indosat meningkat 1,9% dari tahun sebelumnya hingga mencapai 59,6 juta pelanggan termasuk pelanggan broadband nirkabel yang melampaui 58,5 juta pelanggan tahun sebelumnya. Pendapatan dari layanan seluler meningkat 4,8% dari tahun ke tahun menjadi Rp19.374,6 miliar, naik dari Rp18.489,3 miliar tahun 2012.

##### 5. Standar Produk

Mengingat bidang telekomunikasi seluler, fokus intinya adalah jasa, maka kualitas layanannya haruslah berstandar kualitas nasional dan internasional. Untuk menjamin kualitas ini para operator telekomunikasi seluler sudah memiliki standar kualitas yang mengacu pada standar secara internasional seperti ISO 9000, ISO 14000 dan standar-standar lain. Kualitas jasa sangat penting pelanggan, mengingat untuk berkomunikasi memerlukan jaringan yang bagus dan cepat aksesnya untuk internet, bila ini terganggu, maka pelanggan akan berpindah ke operator telekomunikasi yang lain.

Suatu kondisi standar kualitas yang dimiliki operator telekomunikasi seluler, yaitu Telkomsel telah mendapatkan, antara lain : a). 20 (dua puluh) Telkomsel GraPARI diberikan ISO 9001: 2008; b).

Sertifikasi Telkomsel menerima ISO / IEC 27001: 2005 dari *Bureau Veritas* Sertifikasi untuk pengoperasian layanan broadband, pengisian sistem, sistem e-wallet, sistem meja layanan, pelayanan pelanggan, sistem penagihan untuk pasca bayar dan Prabayar yang disediakan oleh IT Direktorat, Jaringan Direktorat, dan GraPARI di Wisma Mulia bangunan. Ini diperoleh pada tanggal 23 September 2013 dan berlaku melalui September 22, 2016; c). 5 (lima) Telkomsel *Call Center* dianugerahi ISO 9001: 2008. Sedangkan PT. Indosat dalam pelayanan kepada pelanggan sudah diakui dunia internasional dengan memperoleh 5 (lima) sertifikat, yaitu : a). ISO 9001:2000 untuk Sistem Manajemen Mutu pada tahun 2006; b). ISO 27001 untuk Sistem Manajemen Keamanan pada tahun 2012; c). ISO 14001 untuk Sistem Manajemen Lingkungan pada tahun 2012; d). ISO 31000 untuk Manajemen Risiko pada tahun 2013; e). Sertifikasi Layanan Premium MEF CE 1.0 (*Metro Ethernet Forum – Carrier Ethernet 1.0*) pada tahun 2013. Selanjutnya PT. XL Axiata memperoleh penghargaan baik di sistem manajemen maupun kinerja sumber daya manusia sebanyak 27 (dua puluh tujuh) penghargaan, antara lain : a). XL merebut penghargaan “*Best Operator in Emerging Market*” dalam gelaran *The 16th Telecom Asia Awards* dan menjadi satu-satunya operator dari Indonesia yang menjadi pemenang dalam ajang kompetisi ini; b). XL meraih penghargaan Indonesia *Service to Care Champion* 2013 untuk kategori operator seluler yang digelar oleh MarkPlus Insight untuk mendorong industri jasa di Indonesia agar dapat terus melakukan perbaikan kualitas pelayanan hingga tahap caring; c). CEO XL, Hasnul Suhaimi, meraih penghargaan *Digital Business Leader* dalam *Bubu Awards v0.8*. Penghargaan *Digital Business Leader* ini ditujukan bagi individu yang dinilai telah berhasil mendorong dan memimpin organisasi atau perusahaannya untuk mencapai tujuan bisnisnya dengan memanfaatkan strategi yang berbasis pada perkembangan era digital; d). XL meraih penghargaan *Excellent Service Experience Award (ESEA)* 2013 untuk kategori operator seluler yang diberikan oleh *Carre Center for Customer Satisfaction and Loyalty (CCSL)* dan *Bisnis Indonesia*; e). Tim *Customer Service* XL meraih tujuh medali yang terdiri dari empat medali emas dan tiga medali perunggu pada ajang *Top Ranking Performers in the Contact Center World Asia Pacific*. 7 penghargaan tersebut terdiri dari 4 medali emas kategori *Best Leader*, *Best Operation Manager*, *Best Recruitment Campaign*, dan *Best IT Support*, serta 3 medali perunggu untuk kategori *Best Contact Center (small size)*, *Best Community (@xlcare)*, dan *Best Helpdesk*.

Dengan adanya standarisasi produk, layanan, perusahaan dari dalam negeri dan luar negeri seperti mendapatkan ISO, maka perusahaan itu memiliki kualitas yang dapat dipercaya konsumen, sehingga perusahaan itu dapat berkembang dengan cepat. PT. Telkomsel dan PT. Indosat mendapatkan ISO, sedangkan PT. XL Axiata mendapatkan penghargaan. Masing-masing perusahaan mempunyai kelebihan di bidang tertentu. Bila diperhatikan keadaan secara nyata dilapangan bahwa Telkomsel lebih unggul dibandingkan dengan Indosat dan XL, dari jumlah pelanggan sebanyak 131,513 juta. Sedangkan XL dan Indosat bersaing ketat, perbedaan jumlah pelanggan sangat kecil, yaitu XL hanya 60, 549 juta dan Indosat 59,600 Juta.

#### 6. Kompetensi Manajemen

Peran sumber daya manusia sangat penting dalam meningkatkan persaingan sesama operator telekomunikasi seluler. Oleh karena itu setiap operator selalu memberikan pelatihan dan pendidikan yang terus menerus baik di dalam negeri maupun di luar negeri dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia di berbagai tingkat jenjang karier di perusahaan. Menempatkan prioritas tertinggi dan berinvestasi dalam Sumber Daya Manusia, dikarenakan para karyawan adalah aset utama, pemangku kepentingan dan pembeda kompetitif dalam industri yang dinamis ini. Sangat percaya bahwa karyawan yang memiliki kinerja baik dan berpotensi tinggi adalah kunci keberhasilan Perusahaan.

Telkomsel mengirim karyawan ke atas di luar negeri untuk menuntut ilmu pengetahuan di perguruan tinggi. Kami terus meningkatkan kemampuan kepemimpinan kami melalui pelatihan dan program kepemimpinan karena kami terus memperluas ke bisnis digital. Pada tahun 2013, Telkomsel meluncurkan Program yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan manajerial dan kepemimpinan karyawan. Program ini digunakan 3C (*Character*, *Kompetensi*, *Kolaborasi*) konsep

bangunan yang memberi lebih banyak perhatian untuk membangun karakter. Untuk mempromosikan lingkungan kerja yang positif dan kondusif, kami juga secara konsisten menjaga komunikasi yang baik dengan Telkomsel Serikat Buruh. Karena kami percaya bahwa yang terbaik, budaya bisa menjadi aset yang memungkinkan, memberikan energi, dan meningkatkan perilaku manusia dan ketika bijaksana digunakan, dapat mempercepat dan mempertahankan hasil bisnis. Program transformasi budaya merupakan salah satu kunci strategis Telkomsel pada tahun 2013. Kami menyebutnya *The Way Telkomsel*. Program sosialisasi internal '*The Way Telkomsel*' adalah salah satu program strategis utama sumber daya manusia selama 2013 dalam rangka mendukung transformasi bisnis dan budaya dalam organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai dan karyawan perilaku, kami percaya berada di jalur yang benar untuk mewujudkan visi perusahaan, misi dan strategi pertumbuhan.

Telkomsel memindahkan sebanyak 1.279 karyawan dari kantor pusat ke daerah/wilayah yang mengubah komposisi Rasio antara pusat dan daerah dari sekitar 65%: 35% menjadi sekitar 40%: 60%. Dalam bisnis digital, yang dinamis dan memiliki siklus hidup produk pendek, Telkomsel membutuhkan sebuah organisasi adaptif dan kecepatan dalam eksekusi dan proses internal untuk memungkinkannya untuk menghadapi tantangan. Pada tahun 2013 Telkomsel telah mempekerjakan 179 orang di organisasi bisnis digital, dibandingkan dengan 131 orang pada tahun 2012.

XL mempekerjakan 2.021 pegawai untuk berbagai macam tingkat posisi, usia dan latar belakang pendidikan. Sekitar 80% pegawai XL berumur maksimal 40 tahun, yang mencerminkan XL sebagai perusahaan yang mempunyai suasana kerja yang dinamis dan dapat menjadi modal yang berharga dalam era digital saat ini. Kualitas pegawai XL juga dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, yang mana lebih dari 85% memiliki tingkat pendidikan minimal Strata S1 dan memiliki keahlian tertentu. Latar belakang pendidikan ini menjadi modal awal untuk terus dikembangkan sehingga mampu berkontribusi maksimal pada bidang masing-masing. Kompetensi ini harus meliputi kompetensi kepemimpinan, manajerial, teknis dan umum. Saat ini, sebagian besar program-program dilakukan secara on the job training agar proses pengembangan berlangsung lebih cepat. Program-program tersebut diantaranya adalah coaching, penugasan khusus, pelaksanaan ide-ide inovasi dan lain-lain. Selain on the job training, pelatihan secara in class training tetap juga dilakukan untuk program-program yang bersifat umum. Selama 2013 ini, program pelatihan dan pengembangan kompetensi teknis difokuskan pada bisnis data dan layanan digital. Beberapa program pengembangan yang sudah dilaksanakan adalah pengembangan ide dan inovasi, pengembangan aplikasi-aplikasi dan strategi pemasaran layanan digital. Pelaksanaan aktivitas pelatihan dan pengembangan juga melibatkan peran aktif dari para pimpinan perusahaan. Para pimpinan terlibat sebagai *Trainer* untuk sebagian besar aktivitas pelatihan dan pengembangan. Sepanjang tahun 2103, XL menyelenggarakan total 314 pelatihan yang dilakukan sendiri (*in-house training*) dan workshop yang melibatkan sebagian besar pegawai dari seluruh direktorat dan fungsi.

Kemampuan sumber daya manusia Indosat ditingkatkan dengan cara mendapatkan pelatihan dan dukungan materi diberikan para manajer untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan, dan memberikan pelatihan yang efektif serta masukkan yang terstruktur bagi tim masing-masing. Manajemen secara proaktif mengadakan komunikasi dengan karyawan melalui berbagai saluran, baik formal maupun informal, untuk menyampaikan tujuan Perusahaan, membangun kesepakan, dan mendapatkan masukkan. Saluran komunikasi mencakup antara lain forum diskusi terbuka antara manajemen puncak dan karyawan dalam rapat town hall, kunjungan-kunjungan oleh Direksi ke cabang-cabang dan lokasi-lokasi pekerjaan, pertemuan sosial dengan CEO, Dengan mempertahankan komunikasi dua arah yang efektif, Indosat meningkatkan keterlibatan karyawan dan menjadikan perusahaan lebih lincah bergerak.

Kemudian Indosat mempunyai 674 program pelatihan dilakukan secara lebih intensif pada tahun 2013 dengan memperbanyak program pelatihan dan partisipasi karyawan yang lebih tinggi. Dalam rangka membantu karyawan mengembangkan kompetensi mereka. Selain itu Indosat juga mengelola fasilitas khusus untuk pusat pelatihan di Jatiluhur, lengkap dengan kelas-kelas dan ruang-ruang komputer, yang

dapat melayani 16 kelas secara simultan untuk sampai dengan 200 partisipan. Pusat pelatihan ini juga memiliki asrama dan fasilitas olah raga termasuk wilayah pelatihan outbound. Sejumlah ruang pelatihan berpelengkapan lengkap dengan kapasitas maksimum 80 orang juga tersedia di kantor pusat Indosat, juga satu ruang komputer dengan kapasitas 25 orang. Selalu berusaha menjadi tempat kerja terbaik bagi karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja positif dan dengan memastikan kesejahteraan karyawan dan anggota keluarga mereka. Selain gaji bulanan, karyawan juga menerima manfaat seperti tunjangan telepon, manfaat layanan kesehatan, bonus tahunan sebagai insentif, dan berbagai fasilitas dan penghargaan. Memiliki komitmen untuk menerapkan budaya yang mempromosikan Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Lingkungan (K3L), sesuai dengan program pemerintah untuk membangun budaya K3L nasional pada tahun 2015.

Memang sumber daya manusia menjadi kunci sukses dengan di terapkannya strategi persaingan pada operator telekomunikasi seluler. Oleh karena itu dapat diketahui strategi masing-masing operator baik telkomsel, XL maupun Indosat dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

## 5. Kesimpulan

### 5.1. Simpulan

Ketiga aspek persaingan, yaitu *core competition*/persaingan utama, *Time Based Competition*/persaingan berdasarkan waktu, Disiplin Nilai /nilai-nilai dasar perusahaan yang diterapkan oleh operator Telkomsel, XL Axiata dan Indosat rata-rata sama dalam mengimplementasikan strategi tersebut.

*Expeditionary Marketing*/saluran pemasaran merupakan salah satu aspek persaingan yang diterapkan oleh operator telekomunikasi seluler seperti telkomsel, XL Axiata dan Indosat. Saluran pemasaran ini sangat tergantung ketersediaan jaringan yang ada. Dilihat dari ketiga operator ini, maka Telkomsel lebih banyak jaringan bila dibandingkan dengan XL dan Indosat.

Persaingan dari aspek standar produk, diketahui Telkomsel dan Indosat memiliki sertifikat ISO, sedangkan XL Axiata mendapatkan penghargaan dalam negeri. Ketiga Operator Telekomunikasi seluler memiliki penghargaan, tetapi pada umumnya, penghargaan di bidang standar yang lebih tinggi adalah ISO.

Strategi persaingan pada kompetensi manajemen yang fokus pada sumber daya manusia dijelaskan Telkomsel lebih baik dalam sumber daya manusia, mengingat ada program pendidikan ke luar negeri, selain dalam negeri, bila dibandingkan dengan Indosat dan XL Axiata hanya mengadakan pelatihan dalam negeri saja.

### 5.2. Saran

Produk-produk yang homogen atau sejenis seperti di seluler ini, pesaing tidak kesulitan dalam menghadapi persaingnya. Sebab strategi yang diterapkan pesaing akan diikuti pesaing yang lain. Yang agak sulit diikuti adalah melakukan investasi besar-besaran.

Kunci utama persaingan di seluler adalah meningkatkan kualitas dengan cara melakukan perluasan jaringan dalam hal ini membangun jaringan BTS seluruh wilayah Indonesia.

Sertifikat ISO merupakan pengakuan dari luar negeri dan dalam negeri dalam standar kualitas baik dari aspek layanan maupun produk serta system manajemen yang diterapkan.

Orang Indonesia masih mengakui bahwa pendidikan dari luar negeri masih yang terbaik, sehingga baik perorang maupun perusahaan dalam peningkatkan sumber daya manusianya memberikan kesempatan untuk belajar di perguruan di luar negeri.

## 6. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu sehingga makalah ini dapat terselesaikan terutama kepada para operator telekomunikasi yang telah berbagi data dan kepada Puslitbang SDPPI selaku yang mendanai studi ini.

## Daftar Pustaka

- Cravens, D.W., (1998). Pemasaran Strategis Edisi Keempat Jilid 2. Jakarta: Penerbit Elangga.
- Dachyar, M. et.al., (2013). Studies on Major Factors of Innovation Systems for Telecommunication Company in Indonesia. *International Journal of Business and Management*; 8(9) 34-39. <http://www.ccsenet.org-/journal/index.php/ijbm/article/view/24707/16322>.
- Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S., (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research 2*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ellitan, L., & Anatan, L. (2007). *Strategi Bersaing dalam Service Driven Economy*. Yogyakarta., Andi Offset.
- Mardalis (2007). *Metode Penelitian, Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Oyedijo, A. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Rangkuti, F. (2013). *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ruslan, R. (2008). *Metodologi Penelitian, Public Relations dan komunikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Venkatram, R., and Xue Z. (2012). *An analysis of Factors Influencing the Telecommunication Industry Growth, A case study of China and India*. Master Thesis MBA Program, School of Management, Blekinge Institute Of Technology.
- Wei, Z., et all., (2013). Research on Competitive Strategies of Telecom Operators in Post-3G Era Based on Industry Chain Value Stream. *Proceedings of the 2nd International Conference On Systems Engineering and Modeling (ICSEM-13)*, Published by Atlantis Press, Paris, France.
- Internet :
- Harsono, N, (2013). Asing makin cengkeram industri telekomunikasi Indonesia, Jakarta, <http://www.merdeka.com>, diakses tanggal 6 Januari 2015.
- PT. Telkomsel Tbk., (2013). *Laporan Tahunan Telkomsel 2013*. Jakarta. <http://www.telkomsel.com/about/investor-relations/25-Annual-Report.html>, diakses tanggal 12 Januari 2015.
- PT. Indosat Tbk., (2013). *Laporan Tahunan Indosat 2013*. Jakarta. <http://indosat.com/id/investor-relation/informasi-keuangan/laporan-tahunan>, diakses tanggal 13 Januari 2015.
- PT. XL Axiata Tbk., (2013). *Laporan Tahunan XL Axiata 2013*. Jakarta. <http://www.xl.co.id/corporate/en/investor/information/annual-report>, diakses 7 Januari 2015.
- SpeedUp, (2013). *SpeedUp Pad 8*. Jakarta. <http://speedup.co.id/file/SpeedUp%20Pad%208%20PRJ.pdf>. Diakses 2 Januari 2015.