

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pertumbuhan industri jasa telekomunikasi mengalami peningkatan sejak tahun 2011 hingga 2016 bahkan hampir 2 kali lipat pertumbuhan GDP (Laporan Tahunan PT Telkom Indonesia Tbk tahun 2016). Faktor yang mendukung terjadinya pertumbuhan industri jasa telekomunikasi adalah terjadinya perubahan dinamika pasar dimana penetrasi SIM, perangkat *Data-capable*, serta internet mulai meningkat. Pertumbuhan tersebut terjadi karena adanya perubahan perilaku konsumen yang semakin terbuka terhadap globalisasi akan gaya hidup yang digital dengan penggunaan *smartphone* dan aktivitas jejaring sosial seperti *Twitter*, *Facebook*, *Line*, *Instagram*, *WhatsApp*, dan lain sebagainya. Aktivitas jejaring sosial tersebut membutuhkan penggunaan internet dan perangkat elektronik *Data-Capable*.

Untuk memenuhi kebutuhan pasar dan konsumen tersebut perusahaan telekomunikasi mulai beralih fokus dari layanan *voice* dan SMS menjadi layanan Data. Akibatnya persaingan antar perusahaan jasa telekomunikasi menjadi semakin ketat karena setiap perusahaan terus mengeluarkan produknya dan memperluas cakupan jaringan serta wilayahnya untuk menarik pelanggan yang pada nantinya akan mempengaruhi pendapatan perusahaan serta menempatkan perusahaan pada posisi terbaik di industri telekomunikasi. Selain itu pemerintah menargetkan pada tahun 2019, hanya ada empat operator telekomunikasi yang beroperasi untuk mendorong konsolidasi industri agar lebih efisien karena saat ini ada tujuh operator seluler yang beroperasi.

2. Perusahaan memiliki sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, yaitu menempatkan perusahaan pada posisi terbaik pada industri jasa telekomunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memberikan pengalaman Data yang konsisten dan dapat diandalkan untuk pelanggan. Untuk mencapai tujuan

tersebut perusahaan melakukan strategi *product development*, *market development*, *market penetration*, dan *horizontal integration*.

- a. Strategi *product development* yang dilakukan perusahaan berupa menawarkan dan mengembangkan produk-produk yang mengikuti kebutuhan pelanggan serta perubahan perilaku konsumen yang beralih ke layanan Data, seperti HotRod 3G+, Blackberry 3-in-1, MyXL, HotRod 4G, Combo XTRA, XCloud, dan lain sebagainya. Perusahaan juga bekerjasama dengan perangkat seluler dan berkolaborasi dengan *over-the-top chatting* untuk mengeluarkan paket *bundling*. Selain itu perusahaan membangun menara BTS jaringan 4G di wilayah strategis.
 - b. Strategi *market development* yang dilakukan perusahaan adalah dengan memperluas cakupan daerah HotRod 3G+ menjadi 29 kota dibandingkan dengan sebelumnya yang hanya 4 kota dan terus memperluas cakupannya ke daerah-daerah yang belum terjangkau. Pada tahun 2016 perusahaan mempercepat layanan 4G LTE dengan target akhir tahun 2016 menjangkau 100 kota. Perusahaan juga terus membangun menara BTS, baik 2G, 3G maupun 4G di wilayah yang belum terjangkau.
 - c. Strategi *market penetration* yang dilakukan perusahaan selain melakukan promosi yang lebih gencar terhadap produk-produknya adalah melakukan berbagai inisiatif, seperti kampanye “XL *home for Android*” dengan tujuan untuk memperkuat posisi perusahaan dan memastikan penawaran produk masih relatif bersaing. Inisiatif tersebut dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk menstabilkan, memenangkan kembali pelanggan, dan mendorong penggunaan lebih banyak. Perusahaan juga melakukan kerjasama dengan perangkat seluler, seperti Samsung, Sony, iPhone, dan sebagainya dengan mengeluarkan produk *bundling* serta berkolaborasi dengan perangkat *over-the-top chatting*, seperti Line, WhatsApp, Facebook, dan lain sebagainya.
 - d. Strategi *horizontal integration* yang dilakukan perusahaan adalah melakukan akuisisi terhadap perusahaan Axis pada tahun 2014
3. Kinerja perusahaan secara keseluruhan cenderung menurun, baik dari sisi keuangan maupun non keuangan. Jika dilihat dari sisi keuangan, meskipun pendapatan perusahaan cenderung mengalami peningkatan akan tetapi

laba/(rugi) perusahaan, Hasil atas Aset (HAA), dan Hasil atas Ekuitas (HAE) perusahaan cenderung mengalami penurunan. Perusahaan terus mengalami penurunan laba dari tahun 2011 hingga tahun 2014 bahkan mengalami kerugian sebesar –Rp804 miliar. Pada tahun 2015 hingga 2016 laba/(rugi) perusahaan mulai mengalami peningkatan menjadi –Rp25 miliar di tahun 2015 dan Rp186 miliar di tahun 2016. Hasil atas Aset (HAA) perusahaan pun mengalami penurunan dari 26,06% di tahun 2011 menjadi 14,49% di tahun 2014. Perusahaan berhasil meningkatkan Hasil atas Aset (HAE) di tahun 2015 menjadi 16,50% tetapi mengalami penurunan kembali di tahun 2016 menjadi 16,14%. Namun penurunan yang terjadi di tahun 2016 tidak begitu signifikan. Hasil atas Ekuitas (HAE) perusahaan mengalami hal yang serupa. Pada tahun 2011 Hasil atas Ekuitas (HAE) perusahaan adalah sebesar 59,33% namun mengalami penurunan hingga tahun 2013 menjadi 52,06%. Pada tahun 2014 hingga tahun 2015 Hasil atas Ekuitas (HAE) perusahaan mengalami peningkatan menjadi 66,13% di tahun 2014 dan 68,90% di tahun 2015. Akan tetapi pada tahun 2016 kembali mengalami penurunan yang cukup signifikan menjadi 41,78%. Hal tersebut membuktikan bahwa kinerja keuangan perusahaan berada pada kondisi yang kurang baik.

Jika dilihat dari sisi non-keuangan, yaitu pangsa pasar, *corporate image index*, dan *top brand index*, pun tidak berhasil membuat perusahaan mencapai tujuannya karena posisi perusahaan masih berada dibawah kedua pesaing utamanya, yaitu Telkomsel dan Indosat, padahal perusahaan mempunyai tujuan untuk menempatkan perusahaan pada posisi terbaik. Akan tetapi jika dibandingkan dengan pesaing lainnya, perusahaan sudah bisa mengelola dengan cukup baik *quality*, *performance*, *responsibility*, dan *attractiveness* yang menjadi dimensi dalam menghitung *corporate image index*. Untuk *top brand index* juga sudah melakukan pengelolaan yang cukup baik untuk mempertahankan kekuatan *brand* nya. Bila dilihat dari sisi jumlah karyawan, perusahaan mengalami penambahan dan penurunan karyawan serta tingkat *turnover* mengalami peningkatan. Peningkatan *turnover* tersebut merupakan akibat pelaksanaan agenda transformasi dan program *rightsizing* untuk meningkatkan produktivitas. Hal tersebut juga mempengaruhi produktivitas

karyawan dalam melayani jumlah pelanggan dimana perusahaan masih belum bisa memaksimalkan produktivitas karyawannya bila dilihat dari rasio efisiensi perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat dianjurkan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat mengoptimalkan strategi 3R (*Revamp*, *Rise-up the value ladder*, dan *Reinvent*) yang dilaksanakan pada tahun 2015 karena sejak dilaksanakannya strategi tersebut, laba/(rugi) perusahaan mengalami peningkatan. Strategi 3R yang bertujuan untuk memperkuat daya saing dan mempertahankan posisi pasar bisa dilakukan dengan menerapkan strategi *market penetration* sekaligus dengan mengoptimalkan strategi *product development* untuk meningkatkan jumlah pemakaian pelanggan sehingga dapat meningkatkan pendapatan. Strategi *market penetration* yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan meningkatkan iklan dan promosi terhadap produk perusahaan, baik produk baru maupun produk lama. Untuk strategi *product development*, perusahaan bisa terus memantau tren-tren yang terjadi di Indonesia dan menyesuaikannya dengan kebutuhan konsumen untuk meluncurkan produk baru atau mengembangkan produk yang sudah ada.
2. Melihat tingkat *turnover* karyawan perusahaan yang terus meningkat dari tahun 2014 hingga 2016 akibat pelaksanaan agenda transformasi, perusahaan harus mengelola sumber daya manusianya dengan lebih baik di tahun berikutnya untuk mengurangi tingkat *turnover* yang terjadi karena hal tersebut selain mempengaruhi beban biaya yang akan dikeluarkan perusahaan juga untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawannya dalam melayani jumlah pelanggan. Perusahaan tetap harus memperhatikan tingkat *turnover* karyawan yang terjadi. Untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan dalam melayani jumlah pelanggan dapat dilakukan dengan mengatur ulang kompensasi dan tunjangan untuk karyawan, lebih memperhatikan kebutuhan karyawan, atau meningkatkan keterlibatan karyawan. Selain itu perusahaan juga bisa merekrut kandidat yang tepat sesuai sehingga visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

David, F. (2011). *Strategic Management Concepts (13th ed.)*. Pearson Education.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principles of Managerial Finance (13th ed.)*. Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management (14th ed.)*. Pearson Education.

Mello, J. A. (2011). *Strategic Management of Human Resources (3rd ed.)*. South-Western Cengage Learning.

Subramanyam, K. R., Wild, J. J. (2009). *Financial Statement Analysis (10th ed.)*. McGraw Hill.

Sundjaja, R. S., Barlian, I., & Sundjaja, D. R. (2012). *Manajemen Keuangan 1 (Edisi 8)*. Literata Lintas Media.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (14th ed.)*. Pearson Education.

Sekaran, U., & Bougie., R. (2013). *Research Methods for Business (6th ed.)*. Wiley.

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia, Infografis Penetrasi & Perilaku Pengguna Internet Indonesia (2016)

Ericsson, Ericsson Mobility Report June (2016)

Ericsson, Ericsson Mobility Report November (2016)

PT XL Axiata Tbk., Laporan Tahunan (2011-2016)

PT Telkom Indonesia Tbk., Laporan Tahunan (2011-2016)

PT Indosat Tbk., Laporan Tahunan (2016)

www.imacaward.com

www.topbrand-award.com

www.opensignal.com

www.xl.co.id

Liputan6. (2017, April) <http://tekno.liputan6.com/read/2934633/perbandingan-tarif-internet-telkomsel-indosat-ooredoo-dan-xl>

Kompas (2016, Oktober)

<http://nasional.kompas.com/read/2016/10/21/11465991/menkominfo.targetkan.internet.merata.di.seluruh.indonesia.pada.2019>

Bareksa (2016, Januari) <http://www.bareksa.com/id/text/2016/01/20/konsolidasi-operator-seluler-ditambah-kerjasama-jaringan-untungan-indosat-xl/12516/analysis>

Hukumonline (2016, April)

<http://www.hukumonline.com/berita/baca/lt56fe796c2c131/menkominfo-keluarkan-se-penyediaan-layanan-aplikasi-dan-konten-melalui-internet>