

DAMPAK STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA PT XL AXIATA TBK.



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh:
Tantya Ambardhita
2013120254

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013
BANDUNG
2017

THE IMPACT OF GROWTH STRATEGIES ON PERFORMANCE OF PT XL AXIATA TBK.



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Economics

By
Tantya Ambardhita
2013120254

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by BAN – PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013
BANDUNG
2017

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**DAMPAK STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP
KINERJA PT XL AXIATA TBK.**

Oleh:

Tantya Ambardhita

2013120254

Bandung, Agustus 2017

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dra. Triyana Iskandarsyah, M. Si.

Pembimbing Skripsi,

Dra. Catharina Tan Lian Soei, M. M.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Tantya Ambardhita
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 14 Mei 1995
NPM : 2013120254
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi



Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Dampak Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT XL Axiata Tbk.

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan :

Dra. Catharina Tan Lian Soei, M. M

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Agustus 2017

Pembuat pernyataan : Tantya Ambardhita



(Tantya Ambardhita)

ABSTRAK

Industri telekomunikasi di Indonesia terus mengalami pertumbuhan yang pesat tiap tahunnya yang membuat persaingan menjadi semakin ketat. PT XL Axiata Tbk. sebagai salah satu perusahaan terbesar penyedia jasa telekomunikasi di Indonesia melakukan strategi pertumbuhan untuk menempatkan perusahaan pada posisi terbaik di Indonesia. Namun, mulai pada tahun 2011 perusahaan mulai mengalami penurunan kinerja, baik dari sisi keuangan maupun sisi non keuangan. Hal tersebut membuat perusahaan melakukan agenda transformasi di tahun 2015. Perusahaan harus mengetahui apa yang menjadi penyebab menurunnya kinerja perusahaan karena apabila terus dibiarkan akan membuat kinerja perusahaan terus menurun. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merumuskan masalah, yaitu apa saja tujuan dan bagaimana strategi pertumbuhan PT XL Axiata Tbk, bagaimana kinerja PT XL Axiata Tbk, dan apa dampak dari strategi pertumbuhan yang telah dilakukan terhadap kinerja PT XL Axiata Tbk.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif dengan sumber data yang dipakai pada penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder diperoleh melalui teknik pengumpulan data studi pustaka terhadap buku-buku ilmiah, laporan penelitian, serta data-data yang dipublikasikan oleh perusahaan serta berhubungan dengan perusahaan. Data yang diperoleh dianalisis melalui analisis strategi dan analisis kinerja yang kemudian dihubungkan dan dibandingkan untuk menganalisis dampaknya. Analisis strategi dilakukan dengan membandingkan kondisi aktual perusahaan dengan kondisi yang membuat pemilihan suatu strategi untuk diterapkan. Analisis kinerja perusahaan dilakukan melalui analisis kinerja keuangan dan analisis kinerja non keuangan. Analisis kinerja keuangan yang dilakukan adalah analisis horizontal dan vertikal, analisis rasio keseluruhan, dan analisis arus kas. Sedangkan analisis kinerja non keuangan dilakukan dengan menganalisis *market share*, *corporate image index*, *top brand index*, dan pada aspek sumber daya manusia.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, hasil yang diperoleh menggambarkan bahwa strategi pertumbuhan yang dilakukan PT XL Axiata Tbk. pada tahun 2011 hingga tahun 2016 adalah strategi *product development* dengan meluncurkan jaringan 3G dan 4G serta produk paket internet yang mendukung, strategi *market development* melalui penambahan jumlah menara BTS 2G,3G, dan 4G di wilayah yang belum dijangkau, *market penetration* dengan menawarkan produk *bundling* dan berkolaborasi dengan perangkat *over-the-top chatting*, dan strategi *horizontal integration* dengan mengakuisisi perusahaan Axis. Berbagai strategi tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan yang berkaitan dengan visi dan misi perusahaan. Pada analisis kinerja perusahaan dari sisi keuangan pada tahun 2011 hingga 2016 diperoleh bahwa pendapatan perusahaan cenderung mengalami peningkatan namun laba yang diperoleh perusahaan terus menurun bahkan mengalami kerugian. Hasil atas Aset (HAA) dan Hasil atas Ekuitas (HAE) pun cenderung mengalami penurunan. Apabila dilihat dari sisi non keuangan, yaitu pangsa pasar, *corporate image index*, dan *top brand index*, posisi perusahaan masih kalah dibandingkan dua pesaing utamanya, yaitu Telkomsel dan Indosat. Selain itu bila dilihat dari sisi tingkat *turnover* karyawan, perusahaan mengalami peningkatan tingkat *turnover*. Penetapan strategi pertumbuhan yang dilakukan seharusnya dapat membuat perusahaan mencapai tujuannya namun pada nyatanya penetapan strategi tersebut belum bisa membuat perusahaan mencapai tujuannya.

Saran yang dapat dianjurkan adalah: (1) Mengoptimalkan strategi 3R yang diterapkan pada tahun 2015 bersamaan dengan mengoptimalkan strategi *market penetration* dan *product development*. (2) Mengurangi tingkat *turnover* karyawan dengan merekrut kandidat yang tepat dari awal, mengatur ulang kompensasi dan tunjangan untuk karyawan, lebih memperhatikan kebutuhan karyawan, atau meningkatkan keterlibatan karyawan.

Kata kunci: strategi pertumbuhan, analisis kinerja, Hasil atas Aset (HAA), Hasil atas Ekuitas (HAE), pangsa pasar, *top brand index*, *corporate image index*.

ABSTRACT

The telecommunication service industry in Indonesia continues to experience rapid growth each year which makes the competition becomes increasingly tight. PT XL Axiata Tbk. As one of the largest telecommunication service providers in Indonesia to do growth strategy to put the company in the best position in Indonesia. However, starting in 2011 the company began to experience a decline in performance, both from the financial side and non-financial side. This makes the company to do the transformation agenda in 2015. Companies should know what causes the decline in corporate performance because if it continues to be left will make the company's performance continues to decline. Based on this background, the authors formulate the problem, what are the goals and how the growth strategy of PT XL Axiata Tbk, how the performance of PT XL Axiata Tbk, and what impact of growth strategy has been done on the performance of PT XL Axiata Tbk.

The research method used is descriptive study with data source used in this research is secondary data. Secondary data is obtained through library data collection techniques to scientific books, research reports, as well as data published by the company and associated with the company. The data obtained are analyzed through strategy analysis and performance analysis which are then linked and compared to analyze their impact. Strategy analysis is done by comparing the actual condition of the company with the conditions that make the selection of a strategy to be applied. Company performance analysis is done through analysis of financial performance and non-financial performance analysis. Financial performance analysis performed is done by horizontal and vertical analysis, overall ratio analysis, and cash flow analysis. While the analysis of non-financial performance is done by analyzing the market share, corporate image index, top brand index, and on aspects of human resources.

Based on the research conducted, the results obtained illustrate that the growth strategy by PT XL Axiata Tbk. In 2011 to 2016 is a product development strategy by launching 3G and 4G networks and internet package products, market development strategies through the addition of 2G, 3G and 4G base towers in unreachable areas, market penetration by offering bundling and collaborating with over-the-top chatting application, and horizontal integration strategies by acquiring Axis companies. The various strategies are undertaken to achieve the established corporate objectives related to the vision and mission of the company. In the analysis of corporate performance from the financial side in 2011 to 2016 obtained that the company's revenue tends to increase but the profits obtained by the company continues to decline and even lose. The Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE) also tend to decrease. While viewed from the side of non-financial, which is market share, corporate image index, and top brand index, the company's position is still less than two major competitors, Telkomsel and Indosat. While viewed from the side of the employee turnover rate, the company has increased its employee turnover rate. Establishing a growth strategy that should be done can make the company achieve its goals but in fact the determination of these strategies can't make the company achieve its goals.

Suggestions that can be recommended are: (1) Optimizing the 3R strategy implemented in 2015 together with optimizing market penetration and product development strategy. (2) Reduce employee turnover by recruiting the right candidate from the start, reorganizing compensation and benefits for employees, paying more attention to the needs of employees, or increasing employee engagement

Keywords: growth strategy, performance analysis, Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), market share, top brand index, corporate image index

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat, kekuatan dan kesehatan bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Atas berkat dan rahmat-Nya, skripsi yang berjudul “Dampak Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT XL Axiata Tbk.” ini dapat diselesaikan dengan baik.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mendapat banyak dukungan dari berbagai pihak, maka dari itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua penulis, yaitu Achmad Taufik dan Diah Nurul Purwani, yang selalu memberikan doa, semangat, dan segala bentuk dukungan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Adik-adik penulis, yaitu Daffa Ammara Piero dan Alya Difa Salsabila, yang juga selalu memberikan doa, semangat, dan segala bentuk dukungan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Dra. Catharina Tan Lian Soei, M.M. selaku dosen pembimbing, atas segala bentuk bimbingan, kritik, saran, dan arahan yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi dan selama masa perkuliahan.
4. Ibu Dra. Triyana Iskandaryah, M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen.
5. Ibu Dr. Dra. Maria Merry Marianti, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
6. Seluruh dosen Universitas Katolik Parahyangan atas semua ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan kepada penulis selama masa perkuliahan.
7. Teman-teman Manajemen UNPAR 2013.
8. Rizky Aryancia, Fakhri Firman, Kelvin Leonard, dan Raisa Fitriani a.k.a Gengges, terimakasih sudah menemani dan memberikan “dukungan” serta “hiburan”nya selama ini semenjak SMP hingga saat ini.
9. Bernadeta Pramudya, Nadiya Zerlitha, Dea Mesha, Ulfa Talitha, Dysa Arsyifa, Putri Ramadhania, dan Levania Nabilah a.k.a Begund, terimakasih sudah terus mendukung, menghibur, dan memberikan semangat kepada penulis.
10. Teman-teman semasa kuliah penulis, yaitu Elsa Mariana dan Gadis Suci, yaitu Ashifa Rahma, Degita Cahya, Saraswati Oktora, Airien Parapat, Annisa Faza, Ratih Gayatri, Aisha Syifa, Annisa Andryani, Annisa Santika, Miranda Agustina, Nida Fairuz, Niken Yovieta, Sarah Lolita, dan Silmina, terimakasih

sudah menemani masa-masa kuliah dari semester satu sampai sekarang sehingga masa-masa kuliah menjadi lebih menyenangkan. Terimakasih sudah mendukung dan memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

11. Novena Rena, Tsaqif, Airien, dan teman-teman seperjuangan lainnya dalam menyelesaikan seminar dan skripsi.
12. 'Pejuang skripsi', yaitu Ashifa Rahma, Saraswati Oktora, dan Annisa Andryani. Terimakasih sudah terus menemani dan terus memberikan semangat dari awal menyusun skripsi ini hingga selesai.
13. Untuk dunia per-korea-an, yaitu iKON, Running Man, dan New Journey To The West, terimakasih telah memberikan hiburan ditengah pengerjaan skripsi ini.
14. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas segala bentuk bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis selama menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan baik dalam hal penulisan maupun pembahasan. Oleh karena itu, penulis berharap dapat menerima kritik dan saran yang dapat menjadi masukan bagi penulis. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat berguna bagi pembaca sekalian.

Bandung, Agustus 2017

Tantya Ambardhita

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Kerangka Pemikiran	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Manajemen Strategik	9
2.1.1 Model Manajemen Strategik	10
2.1.2 Pernyataan Visi dan Misi	10
2.2 Strategi	11
2.2.1 Tingkatan Strategi	11
2.2.2 <i>Growth Strategy</i>	12
2.3 Kinerja	16
2.4 Analisis Kinerja Keuangan	17
2.5 Analisis Kinerja Non-Keuangan	21
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	25
3.1 Metode Penelitian	25
3.2 Teknik Pengumpulan Data	25
3.3 Sumber Data	26
3.4 Metode Pengolahan dan Analisis Data	26
3.5 Objek Penelitian	26
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	31
4.1 Tujuan dan Gambaran Strategi Pertumbuhan PT XL Axiata Tbk.....	31
4.1.1 Visi PT XL Axiata Tbk	31

4.1.2 Misi PT XL Axiata Tbk	32
4.1.3 Tujuan PT XL Axiata Tbk	34
4.1.4 Gambaran Umum Strategi Pertumbuhan PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016.....	35
4.2 Analisis Kinerja PT XL Axiata Tbk.....	40
4.2.1 Analisis Kinerja Keuangan PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016.....	40
4.2.2 Analisis Kinerja Non Keuangan PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016.....	55
4.3 Dampak Strategi Pertumbuhan terhadap Kinerja PT XL Axiata Tbk	69
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	73
5.1 Kesimpulan	73
5.2 Saran	76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pendapatan Bruto dan Laba/(Rugi) Tahun Berjalan PT XL Axiata Tbk Tahun 2007 Hingga Tahun 2010	3
Tabel 1.2	Pendapatan Bruto dan Laba/(Rugi) Tahun Berjalan PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016	5
Tabel 4.1	Produk dan Layanan PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga 2016	37
Tabel 4.2	Jumlah BTS 2G, 3G, dan 4G PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016	39
Tabel 4.3	Analisis Horizontal Pendapatan Bruto PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016 (dalam Miliar Rupiah)	41
Tabel 4.4	Analisis Vertikal Pendapatan Bruto PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016 (dalam Miliar Rupiah)	42
Tabel 4.5	Marjin Laba Bersih, Perputaran Total Aset, Hasil atas Aset (HAA), Penggandaan Tingkat Keuangan, dan Hasil atas Ekuitas (HAE) PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016	45
Tabel 4.6	Laporan Arus Kas Bersih PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016	53
Tabel 4.7	Pangsa Pasar Tiga Operator Seluler Terbesar di Indonesia Tahun 2011 Hingga Tahun 2016	55
Tabel 4.8	<i>Corporate Image Index</i> Perusahaan Telekomunikasi Seluler Tahun 2011 Hingga Tahun 2016	57
Tabel 4.9	<i>Top Brand Index</i> Kategori Telekomunikasi/IT SIM Card Prabayar Tahun 2011 Hingga Tahun 2016.....	58
Tabel 4.10	<i>Top Brand Index</i> Kategori Telekomunikasi/IT SIM Card Pascabayar Tahun 2011 Hingga Tahun 2016	59
Tabel 4.11	Jumlah Karyawan PT XL Axiata Tbk Berdasarkan Jabatan Tahun 2011 Hingga Tahun 2016	61
Tabel 4.12	Jumlah Karyawan PT XL Axiata Tbk Berdasarkan Usia Tahun 2011 Hingga Tahun 2016	61
Tabel 4.13	Jumlah Karyawan PT XL Axiata Tbk Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Tahun 2011 Hingga Tahun 2016	62

Tabel 4.14 Rasio Efisiensi PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016.....	68
Tabel 4.15 Perbandingan Harga Paket Internet Untuk Jaringan 4G Tiga Operator Seluler Terbesar... ..	71
Tabel 4.16 Perbandingan Kecepatan Sinyal Internet <i>Download</i> dan <i>Upload</i> Tiga Operator Seluler Terbesar	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Comprehensive Strategic-Management Model</i>	10
Gambar 2.2	Analisis Sistem DuPont	20
Gambar 2.3	<i>Corporate Image Measurement Attributes</i>	22
Gambar 3.1	Logo Perusahaan PT XL Axiata Tbk	27
Gambar 3.2	<i>Timeline</i> Singkat PT XL Axiata Tbk	28
Gambar 4.1	Analisis Sistem DuPont PT XL Axiata Tbk tahun 2011	47
Gambar 4.2	Analisis Sistem DuPont PT XL Axiata Tbk tahun 2012	48
Gambar 4.3	Analisis Sistem DuPont PT XL Axiata Tbk tahun 2013	49
Gambar 4.4	Analisis Sistem DuPont PT XL Axiata Tbk tahun 2014	50
Gambar 4.4	Analisis Sistem DuPont PT XL Axiata Tbk tahun 2015	51
Gambar 4.4	Analisis Sistem DuPont PT XL Axiata Tbk tahun 2016	52

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016
- Lampiran 2 Laporan Laba Rugi Komprehensif Konsolidasian PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016
- Lampiran 3 Laporan Arus Kas Konsolidasian PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sejak pemerintah mengubah pola pengelolaan sektor telekomunikasi di Indonesia dari monopoli menjadi kompetisi melalui UU No.36 Tahun 1999 tentang telekomunikasi, industri telekomunikasi Indonesia memperlihatkan pertumbuhan yang sangat pesat. Industri telekomunikasi Indonesia telah menjadi konsumsi domestik yang berperan besar dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Pada tahun 2015, industri telekomunikasi mencatat pertumbuhan sebesar 9% lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi nasional. Pertumbuhan ini didukung oleh kemajuan teknologi komunikasi yang menggunakan spektrum radio frekuensi sebagai alternatif sarana telekomunikasi yang sebelumnya hanya mengandalkan jaringan kabel dan satelit. Pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia juga didukung oleh kondisi demografi Indonesia yang memiliki populasi yang cukup besar. Selain itu pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia didukung oleh penetrasi internet yang masih relatif rendah dibandingkan negara-negara lain di kawasan Asia. (Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk. tahun 2015)

Masyarakat Indonesia semakin terbuka terhadap globalisasi akan gaya hidup yang digital dengan penggunaan *smartphone* dan aktivitas jejaring sosial yang terus meningkat dikalangan masyarakat. Hal ini dapat mendorong pertumbuhan layanan *mobile* internet. Berdasarkan survey Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) pada tahun 2016, dari 256,2 juta populasi penduduk Indonesia, sebanyak 132,7 juta telah mengakses internet dan perangkat yang paling sering digunakan untuk mengakses internet adalah *smartphone*. Menurut penelitian Redwing yang dikutip dari Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk tahun 2014, hampir 90% pengguna internet di Indonesia mengakses internet melalui perangkat *mobile* atau *smartphone* di tahun ini. Ini membuat Indonesia menjadi pengguna internet yang paling cepat berkembang.

Sampai akhir tahun 2016, tercatat ada 7 operator layanan telepon seluler, yaitu PT Hutchison 3 Indonesia, PT XL Axiata Tbk, PT Indosat Ooredoo Tbk,

PT Sampoerna Telekomunikasi Indonesia, PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel), PT. Smartfren Telecom Tbk dan PT Bakrie Telecom Tbk. Tiga diantara operator tersebut, Telkomsel, XL Axiata, dan Indosat menguasai pangsa pasar sekitar 80% dan sisanya 20%. Menurut laporan Ericsson Mobility pada tahun 2016, Indonesia merupakan negara terbesar ketiga dalam peningkatan pelanggan seluler dengan jumlah sebanyak 6 juta pelanggan serta tertinggi di Asia Tenggara dan Oceania, tercatat hampir 100 juta di tahun 2015. Pertumbuhan layanan Data juga akan didorong oleh ketersediaan *smartphone* di pasaran yang memiliki harga relatif terjangkau namun dengan fungsi yang semakin canggih sesuai dengan kebutuhan pelanggan akan layanan data. Pasar *smartphone* Indonesia sendiri sampai dengan Juli 2015 tumbuh 33% dibandingkan tahun 2014 (Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk. tahun 2015). Semua data tersebut menunjukkan layanan internet atau Data terutama ponsel telah menjadi kebutuhan dasar masyarakat maka dari itu operator seluler di Indonesia harus semakin fokus untuk mendorong pertumbuhan pelanggan akan Data.

PT XL Axiata merupakan salah satu penyedia layanan seluler terkemuka di Indonesia. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat tiap tahunnya dan menangkap peluang yang ada, perusahaan melakukan strategi pertumbuhan. Menurut Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., dan Bamford, C.E. (2015:221) strategi pertumbuhan merupakan strategi yang dilakukan perusahaan dengan berorientasi pada perluasan aktivitas perusahaan. Strategi pertumbuhan yang dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan strategi *product development*, *market development*, *market penetration* dan *horizontal integration*. Perusahaan melakukan strategi pertumbuhan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan *profit* perusahaan serta berhasil mencapai tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Pada tahun 2008 perusahaan menjadi *trend setter* dalam industri jasa telekomunikasi dengan menerapkan strategi “*Minute Factory*”, yaitu strategi yang memberikan *value* terbaik pada produk untuk pelanggan melalui kualitas yang sebanding dengan harga yang lebih baik yang diterapkan mulai pertengahan tahun 2007. Pada tahun 2010 perusahaan berhasil menjadi perusahaan telekomunikasi kedua yang handal di Indonesia. Pencapaian ini mencerminkan hasil dari strategi dan bisnis yang dilakukan sejak tahun pertengahan tahun 2007. Hal ini dibuktikan dengan

perusahaan yang terus mengalami peningkatan pendapatan serta peningkatan laba sejak perusahaan menerapkan strategi “*Minute Factory*”.

Tabel 1.1

**Pendapatan Bruto dan Laba/(Rugi) Tahun Berjalan PT XL Axiata Tbk. Tahun 2007 hingga Tahun 2010
(dalam Miliar Rupiah)**

Tahun	Pendapatan Bruto	Laba/(Rugi) Tahun Berjalan
2006	6.466	652
2007	8.365	251
2008	12.156	(15)
2009	13.880	1.709
2010	17.637	2.891

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk, diolah kembali

Pada tahun 2011 mulai terjadi pergeseran layanan dari layanan *voice* dan SMS menjadi layanan Data. Peningkatan ke arah layanan Data didukung dengan penetrasi pasar perangkat yang *data-capable* seperti *smartphone* yang meningkat dengan harga yang terjangkau. Perusahaan sudah mengantisipasi perubahan layanan tersebut sejak tahun 2010 seiring dengan peningkatan penetrasi pasar seluler maka dari itu perusahaan mulai berfokus memberikan layanan yang sesuai dengan permintaan konsumen. Jaringan 3G dianggap lebih efektif untuk mendukung layanan Data dibandingkan jaringan 2G maka dari itu perusahaan berfokus meningkatkan penggunaan 3G dengan mengeluarkan produk yang mendukung penggunaan 3G sekaligus terus membangun menara BTS 3G setiap tahunnya. Perusahaan juga memperluas cakupan jaringannya dengan meluncurkan jaringan 4G untuk mendukung permintaan akan layanan Data yang terus meningkat serta membangun menara BTS 4G setiap tahunnya.

Pada tahun 2014 perusahaan mengakuisisi perusahaan Axis. Tujuan dari akuisisi ini sendiri adalah untuk meningkatkan daya saing XL dalam industri telekomunikasi seluler di Indonesia. Hasil dari akuisisi ini adalah perusahaan mendapatkan pendapatan kotor sebesar Rp23,6 triliun. Pada tahun 2015 dan 2016 perusahaan mencanangkan agenda transformasi untuk memperkuat daya saing dan memperkuat posisi pasar perusahaan dengan menjalankan inisiatif strategi bisnis yang disebut strategi 3R, yaitu:

1. *Revamp*

Strategi ini berupaya untuk menyegarkan kembali inti bisnis perusahaan dan berfokus pada akuisisi pelanggan. Selain itu strategi ini berfokus pada profitabilitas produk, dan saluran distribusi.

2. *Rise-up the value ladder*

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan nilai brand XL. Caranya adalah dengan strategi *dual-brand* dengan Axis yang bertujuan untuk menyasar segmen pasar yang berbeda, XL dipertahankan sebagai brand untuk pengguna yang menghasilkan nilai tinggi dan maju dan Axis diperluas perannya untuk meraih segmen ekonomis yang lebih luas.

3. *Reinvent*

Strategi ini berusaha untuk membangun dan menumbuhkan berbagai inovasi-inovasi bisnis dengan mencari alternatif ekspansi bisnis baru diluar bisnis tradisional telekomunikasi. XL terus menjelajahi model operasional baru yang sejalan dengan target bisnis menciptakan nilai berjangka panjang.

Sepanjang tahun 2016, industri telekomunikasi terdapat berbagai isu strategis yang berkembang. Pertama, inisiatif pemerintah untuk mendorong konsolidasi industri agar lebih efisien. Pemerintah menargetkan pada tahun 2019, hanya ada empat operator telekomunikasi yang beroperasi (www.bareksa.com). Pengurangan jumlah operator itu bisa dilakukan melalui *merger*, akuisisi, atau dikeluarkan dari industri. Konsolidasi industri diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan dan harga yang lebih kompetitif bagi konsumen. Isu strategis kedua, mengenai infrastruktur yang meliputi jaringan *broadband*. Sampai tahun 2016, terdapat 57 kota/kabupaten yang belum terhubung melalui *broadband* (www.nasional.kompas.com).

Isu strategi ketiga adalah terkait dengan penerbitan Surat Edaran Nomor 3 Tahun 2016 tentang Penyediaan Layanan Aplikasi dan/atau Konten Melalui Internet (OTT). Penerbitan SE ini didasari pada tiga hal yaitu pelayanan, perlindungan konsumen, serta hukum dan pajak (www.hukumonline.com). Didalamnya menegaskan bagi OTT asing wajib memiliki bentuk usaha tetap (BUT) di Indonesia. Jika sudah terbentuk, penyedia layanan OTT tersebut diijinkan mengudara dan memiliki tanggung jawab secara penuh dalam menyediakan layanan internet.

Penetapan dan penerapan strategi yang dilakukan oleh perusahaan menyebabkan perusahaan mengalami penurunan kinerja. Keberhasilan yang dicapai perusahaan pada tahun 2010 atas penerapan strategi yang dilakukan pada tahun 2007 pada nyatanya tidak bertahan lama. Perusahaan mengalami penurunan pendapatan bruto mulai tahun 2014 hingga 2016. Perusahaan juga mengalami penurunan laba mulai tahun 2012 bahkan mengalami kerugian pada tahun 2014 dan 2015. Pendapatan bruto perusahaan terdiri dari pendapatan *voice*, SMS, Data dan VAS, jasa interkoneksi dan *roaming* internasional, jasa telekomunikasi seluler, jasa telekomunikasi lainnya, dan lain-lain.

Tabel 1.2
Pendapatan Bruto dan Laba/(Rugi) Tahun Berjalan PT XL Axiata Tbk. Tahun 2011 hingga Tahun 2016
(dalam Miliar Rupiah)

Tahun	Pendapatan Bruto	Laba/(Rugi) Tahun Berjalan
2011	18.470	2.830
2012	21.278	2.765
2013	21.350	1.033
2014	23.569	(804)
2015	22.960	(25)
2016	21.341	186

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk, diolah kembali

Kondisi yang terjadi pada perusahaan membuat target pendapatan serta target laba perusahaan dari tahun 2011 hingga tahun 2016 belum bisa tercapai. Perusahaan harus mengetahui penyebab kinerja perusahaan yang menurun karena jika perusahaan terus membiarkan hal tersebut terjadi akan menyebabkan penurunan kinerja yang terus berkelanjutan. Perusahaan harus memperhatikan apakah kinerja yang menurun tersebut berkaitan dengan penetapan strategi pertumbuhan yang dilakukan oleh perusahaan atau tidak. Oleh karena itu, penulis ingin meneliti dampak dari strategi pertumbuhan yang diterapkan perusahaan. Penelitian ini akan membahas strategi pertumbuhan yang dilakukan perusahaan dari tahun 2011 hingga tahun 2016, apakah dampak dari strategi pertumbuhan yang diterapkan terhadap kinerja PT XL Axiata Tbk. Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Dampak Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT XL Axiata Tbk.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dijelaskan sebelumnya maka identifikasi masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pertumbuhan yang dilakukan PT XL Axiata Tbk. pada tahun 2011 hingga 2016?
2. Bagaimana kinerja PT XL Axiata Tbk. pada tahun 2011 hingga 2016?
3. Bagaimana dampak strategi pertumbuhan terhadap kinerja PT XL Axiata Tbk. pada tahun 2011 hingga 2016?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi pertumbuhan yang diterapkan PT XL Axiata Tbk pada tahun 2011 hingga 2016.
2. Untuk mengetahui kinerja PT XL Axiata Tbk pada tahun 2011 hingga 2016.
3. Untuk mengetahui dampak dari strategi pertumbuhan terhadap kinerja PT XL Axiata Tbk pada tahun 2011 hingga 2016.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain sebagai berikut :

1. Bagi Penulis
 - Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) program sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
 - Memperdalam wawasan dan pengetahuan penulis tentang strategi serta dapat mengaplikasikan teori-teori yang telah dipelajari untuk diterapkan.
2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui dampak dari strategi pertumbuhan yang dilakukan terhadap kinerja perusahaan sehingga dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi sumber referensi dan informasi untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan dalam menjalankan bisnisnya pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Menurut David, F. (2011:166) terdapat dua jenis tujuan bagi perusahaan pada umumnya, yaitu tujuan finansial dan tujuan stratejik. *“Financial objectives include those associated with growth in revenues, growth in earnings, higher dividends, larger profit margins, greater return on investment, higher earnings per share, a rising stock price, improved cash flow, and so on; while strategic objectives include things such as a larger market share, quicker on-time delivery than rivals, shorter design-to-market times than rivals, lower costs than rivals, higher product quality than rivals, wider geographic coverage than rivals, achieving technological leadership, consistently getting new or improved products to market ahead of rivals and so on.”*

Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan strategi yang tepat untuk dapat bersaing dan mempertahankan bisnisnya. Strategi menurut David (2011:45) adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Terdapat berbagai macam level strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu strategi korporat, strategi bisnis dan strategi fungsional. Menurut Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., dan Bamford, C.E. (2015:52), strategi korporasi diartikan *“A company’s overall direction in terms of its general attitude toward growth and the management of its various businesses and product lines.”* Strategi pada level korporat yang dapat dilakukan oleh perusahaan terdiri dari *stability*, *growth*, dan *retrenchment*. Strategi pertumbuhan menurut Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., dan Bamford, C.E. (2015:221) berorientasi pada memperluas aktivitas perusahaan.

Untuk mencapai pertumbuhan, perusahaan dapat melakukan beberapa strategi, yakni *integration growth*, *intensive growth* dan *diversification growth*. Pada strategi pertumbuhan integrasi, perusahaan dapat menerapkan strategi *forward integration*, *backward integration*, dan *horizontal integration*. Menurut David, F. (2011:173), *“horizontal integration refers to a strategy of seeking ownership of or increased control over a firm’s competitors.”* Beberapa strategi yang bisa dilakukan

pada *horizontal integration* adalah *mergers* dan *acquisition*. Menurut Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., dan Bamford, C.E. (2015:227), "*Acquisition is purchasing another company already operating in that area.*" Akuisisi merupakan salah satu cara tercepat untuk berkembang pada skala internasional. Dalam pertumbuhan intensif, perusahaan dapat menerapkan strategi *market penetration*, strategi *market development*, dan strategi *product development*. Menurut David, F. (2011:173), *market penetration* merupakan strategi yang berusaha untuk meningkatkan *market share* pada produk atau jasa perusahaan saat ini. Strategi ini efektif jika kondisi pasar saat ini tidak jenuh dengan produk atau jasa tertentu dan saat kondisi *market share* pesaing utama sedang menurun ketika *industry sales* sedang meningkat. Strategi *product development* merupakan strategi yang berusaha untuk meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa saat ini. Strategi ini akan efektif apabila ketika suatu perusahaan yang kegiatannya dipengaruhi dengan perkembangan teknologi dan ketika perusahaan sedang berkompetisi dalam industri yang pertumbuhannya tinggi.

Kinerja menurut Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., dan Bamford, C.E. (2015:55) merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas. Untuk menganalisa kinerja perusahaan perlu dibandingkan antara tujuan yang ditentukan dengan kinerja yang dicapai oleh perusahaan. Dengan menganalisa dapat diketahui apa yang menyebabkan pendapatan perusahaan mengalami penurunan atau peningkatan serta apa saja hambatan dan tantangan yang dihadapi perusahaan. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari sisi keuangan dan non keuangan. Analisa kinerja keuangan bisa dengan melalui analisa horizontal dan analisa vertikal, analisa rasio, serta analisa arus kas. Untuk mengukur kinerja dari sisi non-keuangan bisa melalui analisa pangsa pasar, posisi *brand* perusahaan, dan aspek *human capital development* yang dilakukan perusahaan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategik

Menurut David, F. (2011:37), manajemen strategik diartikan sebagai

“as art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.”

Menurut Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., dan Bamford, C.E. (2015:38) manajemen strategik diartikan sebagai

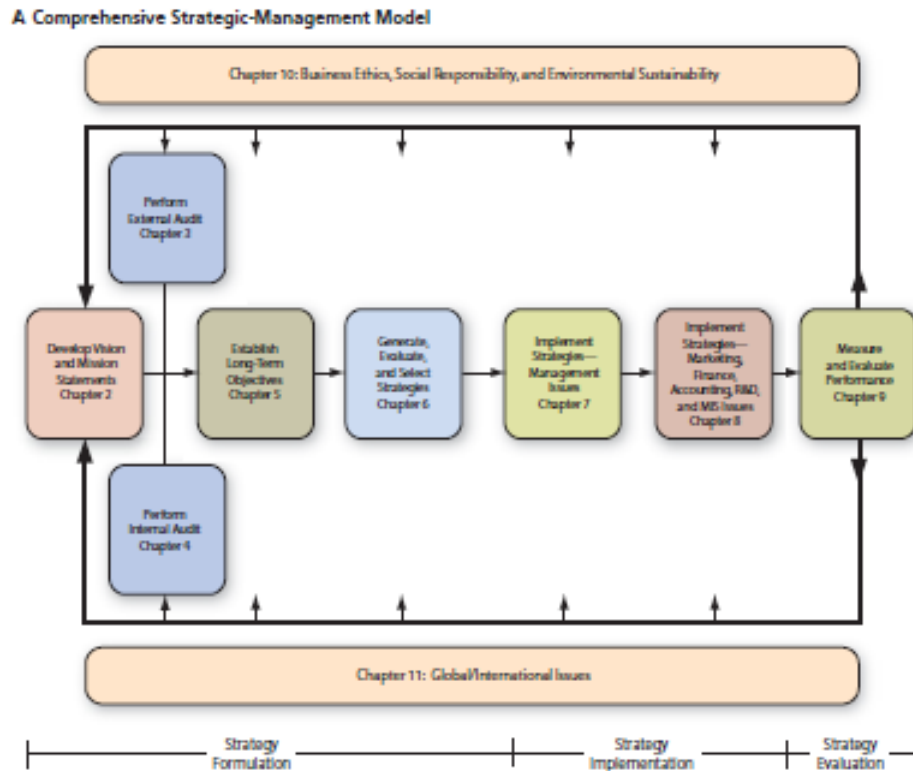
“a set of managerial decisions and actions that help determine the long-term performance of an organization”

Berdasarkan pengertian tersebut bisa kita lihat bahwa manajemen strategik memiliki tiga tahap proses, yaitu tahap formulasi, tahap implementasi, dan tahap evaluasi. Ketiga tahapan tersebut berguna bagi organisasi dalam pengambilan keputusan yang dapat membantu organisasi untuk menentukan kinerja jangka panjang sehingga tujuan organisasi tercapai. Manajemen strategik bertujuan untuk memanfaatkan dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk perencanaan jangka panjang dan mencoba untuk mengoptimalkan tren di masa depan.

2.1.1 Model Manajemen Strategik

Gambar 2.1

Comprehensive Strategic-Management Model



Sumber: Strategic Management, David, F. (2011)

Model manajemen strategik menunjukkan hubungan antara masing-masing komponen utama dalam proses manajemen strategik. Jika terjadi perubahan pada satu komponen dalam model manajemen strategik maka akan memaksa perubahan pada komponen lainnya. Oleh karena itu, aktivitas formulasi strategi, implementasi dan evaluasi harus dilakukan secara terus-menerus.

2.1.2 Pernyataan Visi dan Misi

Menurut David, F. (2011:77) organisasi saat ini mengembangkan pernyataan visi dengan menjawab pertanyaan “*What do we want to become?*” Mengembangkan pernyataan visi merupakan tahap pertama dalam perencanaan strategik, mendahului pengembangan pernyataan misi. Pernyataan misi menjawab pertanyaan “*What is our business?*”. Pernyataan misi yang jelas menggambarkan nilai dan prioritas dari suatu organisasi. Pernyataan misi merupakan pengingat bagi karyawan mengenai alasan

mengapa organisasi tersebut ada dan apa yang dilihat dari pendiri perusahaan ketika mendirikan suatu perusahaan. Terdapat sembilan komponen karakteristik yang diperlukan untuk menetapkan misi, yaitu:

1. *Customer*
2. *Products or Services*
3. *Markets*
4. *Technology*
5. *Concern for Survival, Growth, and Profitability*
6. *Philosophy*
7. *Self-Concept*
8. *Concern for Public Image*
9. *Concern for Employee*

2.2 Strategi

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan strategi yang tepat dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Strategi dapat dilakukan dengan memaksimalkan *competitive advantage* dan meminimasi *competitive disadvantage*. Menurut David, F. (2011:45) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Menurut Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., dan Bamford, C.E. (2015:51) strategi merupakan suatu perencanaan bagaimana suatu organisasi akan mencapai misi dan tujuannya.

2.2.1 Tingkatan Strategi

Menurut Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., dan Bamford, C.E. (2011:51) strategi terbagi menjadi tiga tingkatan, yaitu:

1. Corporate Strategy

Corporate strategy diartikan sebagai “*company’s overall direction in terms of its general attitude toward growth and the management of its various business and product lines.*” Strategi ini terbagi menjadi tiga kategori, yaitu *stability*, *growth*, dan *retrenchment*.

2. *Business Strategy*

Business strategy biasanya berlaku pada unit bisnis atau level produk. Strategi ini menekankan pada perbaikan posisi produk atau layanan perusahaan di industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnis tersebut. Strategi ini terbagi menjadi dua kategori, yaitu *competitive* dan *cooperative*.

3. *Functional Strategy*

Functional strategy merupakan suatu pendekatan yang digunakan pada suatu fungsi atau divisi untuk mencapai tujuan dan strategi korporasi dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya.

2.2.2 *Growth Strategy*

Menurut Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., dan Bamford, C.E. (2015:221), strategi pertumbuhan merupakan suatu kegiatan memperluas aktivitas perusahaan. Untuk terus tumbuh berarti perusahaan harus meningkatkan *sales* dan mengambil kesempatan dalam memanfaatkan *experience curve* untuk mengurangi biaya per unit produksi sehingga dapat meningkatkan *profits*.

Menurut Kotler, P. dan Keller, K. L. (2012:64) untuk menilai peluang pertumbuhan mencakup merencanakan bisnis baru, *downsizing*, dan menghentikan bisnis lama. Jika terdapat *gap* antara penjualan yang diharapkan di masa datang dengan penjualan yang sudah diproyeksikan hal tersebut berarti manajemen perusahaan harus mengembangkan bisnis baru untuk melengkapi *gap* tersebut. Pilihan pertama yang dapat dilakukan adalah dengan mengidentifikasi peluang pertumbuhan pada bisnis saat ini, yang disebut pertumbuhan intensif. Pilihan kedua adalah dengan mengidentifikasi peluang untuk membangun atau memperoleh bisnis yang berhubungan dengan bisnis yang dijalani saat ini, yang disebut pertumbuhan integratif. Pilihan ketiga adalah dengan mengidentifikasi peluang dengan menambah bisnis menarik yang tidak memiliki hubungan dengan bisnis yang dijalani saat ini, yang disebut pertumbuhan diversifikasi.

1. Strategi Intensif

Strategi intensif berarti perusahaan mengidentifikasi peluang untuk mengembangkan bisnis saat ini dengan mengembangkan produk yang sudah ada untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.

a. *Market Penetration*

Strategi ini dijalankan untuk meningkatkan *market share* dari produk yang ada saat ini pada pasar yang ada saat ini melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih gencar. Menurut David, F. (2011:173), strategi *market penetration* akan efektif jika:

- Pasar saat ini belum jenuh.
- Tingkat pemakaian pelanggan saat ini dapat ditingkatkan secara signifikan.
- *Market share* pesaing utama turun, tetapi penjualan industri meningkat.
- Ada korelasi positif signifikan antara kenaikan penjualan dengan kenaikan biaya pemasaran,
- Terjadi peningkatan *economic of scale* yang berdampak pada keunggulan kompetitif.

b. *Market Development*

Strategi ini berusaha memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru. Strategi ini dijalankan dengan memperluas area geografi baru, menambah segmen baru, mengubah dari bukan pemakai menjadi pemakai, menarik pelanggannya pesaing. Menurut David, F. (2011:74), strategi *market development* akan efektif ketika:

- Tersedia saluran distribusi baru yang lebih andal, murah, dan berkualitas bagus.
- Perusahaan sukses dengan apa yang telah dibuat.
- Pasar belum jenuh dan muncul pasar baru yang belum dimanfaatkan.
- Perusahaan memiliki modal dan sumber daya manusia untuk mengelola ekspansi operasionalnya.
- Perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi.
- Industri utama yang digeluti menjadi skala global secara cepat

c. *Product Development*

Strategi ini dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Untuk menjalankan strategi ini berarti melibatkan pengeluaran biaya penelitian dan pengembangan yang besar. Menurut David, F. (2011: 174), strategi *product development* akan efektif ketika:

- Perusahaan memiliki produk yang berhasil dan produk berada pada tahap *maturity stage* pada siklus hidup produk.
- Perusahaan berada pada industri yang memiliki pengembangan teknologi yang cepat.
- Pesaing menawarkan kualitas produk yang lebih baik pada harga yang bersaing.
- Perusahaan bersaing pada industri yang sedang tumbuh pesat.
- Perusahaan memiliki kemampuan yang kuat dibidang penelitian dan pengembangan.

2. Strategi Integrasi

Strategi integrasi berarti menyatukan beberapa rentang bisnis mulai dari hulu, yaitu jaringan pemasok hingga hilir, yaitu jaringan distributor, serta secara horizontal kearah pesaing. Strategi integrasi ada 3 bentuk yaitu:

a. *Forward Integration*

Strategi ini berusaha untuk meraih kendali atau memperoleh kepemilikan atas penyalur atau pengecer. Menurut David, F. (2011:171), strategi *forward integration* akan efektif ketika:

- Distributor saat ini sangat mahal, atau tidak dapat dipercaya untuk memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan.
- Ketersediaan distributor yang berkualitas sangat terbatas.
- Organisasi bersaing dalam industri yang bertumbuh dan diharapkan untuk terus bertumbuh.
- Organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia sendiri untuk dapat mendistribusikan produknya.
- Keunggulan dari produksi yang stabil sangat tinggi;
- Penyalur atau pengecer saat ini memiliki *profit margin* yang tinggi.

b. *Backward Integration*

Strategi ini berusaha untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Menurut David, F. (2011:172), strategi *backward integration* akan efektif ketika:

- Pemasok saat ini mahal dan tidak andal.
- Jumlah pemasok terbatas, tetapi jumlah pesaing banyak.

- Organisasi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan yang tinggi.
- Perusahaan memiliki modal dan sumber daya manusia untuk memasok bahan bakunya sendiri.
- Pentingnya stabilitas harga pasokan.
- Pemasok saat ini memiliki *profit margin* yang tinggi.

c. *Horizontal Integration*

Strategi ini berusaha untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing. Menurut David, F. (2011:173), strategi *horizontal integration* akan efektif ketika:

- Perusahaan punya posisi monopolistik tanpa ada tentangan dari pemerintah.
- Perusahaan berkompetisi dalam industri yang sedang tumbuh.
- Skala ekonomi bertambah sehingga menyediakan keunggulan kompetitif.
- Memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola ekspansi bisnis.
- Kompetitor sedang goyah karena kemampuan manajerial yang kurang atau kebutuhan sumber daya tertentu yang dimiliki organisasi

3. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan strategi dimana perusahaan menambah bisnis baru selain bisnis yang telah ada, baik pada bidang yang terkait maupun yang tidak memiliki keterkaitan sama sekali. Terdapat dua tipe strategi diversifikasi, yaitu:

a. *Related Diversification*

Related Diversification terjadi ketika suatu bisnis memiliki rantai nilai yang bersaing dan penuh nilai yang cocok dalam lintas bisnis. Menurut David, F. (2011:176) strategi *related diversification* menjadi strategi yang efektif ketika:

- Organisasi bersaing dalam *no-growth industry* atau *slow-growth industry*.
- Menambah produk baru yang terkait dapat meningkatkan penjualan produk lama secara signifikan.
- Produk baru yang terkait memiliki *seasonal sales level* yang dapat menyeimbangi *peaks* and *valleys* yang telah ada di organisasi saat ini.
- Produk-produk organisasi saat ini telah berada pada *declining stage* dalam siklus hidup produk.

- Organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

b. *Unrelated Diversification*

Unrelated Diversification adalah ketika rantai nilai suatu bisnis tidak memiliki kesamaan sehingga tidak dapat menghasilkan keunggulan dan nilai dalam hubungan lintas bisnis. Menurut David, F. (2011:177) strategi *unrelated diversification* dapat menjadi strategi yang efektif ketika:

- Penjualan yang dihasilkan dari produk saat ini dapat meningkat secara signifikan dengan penambahan produk-produk yang tidak terkait.
- Organisasi bersaing dalam industri yang *highly competitive* dan/atau *no growth* yang diindikasikan dengan rendahnya marjin laba industri dan pengembalian industri.
- Saluran distribusi organisasi saat ini dapat dijadikan sebagai saluran distribusi produk baru pada pelanggan saat ini.
- Produk baru memiliki pola penjualan yang berlawanan dengan siklus produk organisasi saat ini.
- Penjualan tahunan dan laba industri organisasi saat ini sedang menurun
- Organisasi mempunyai modal dan kemampuan manajerial untuk bersaing dalam industri yang baru.
- Organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis yang tidak terkait sebagai peluang investasi yang menarik.
- Terdapat sinergi keuangan antara perusahaan yang diakuisisi dengan perusahaan yang mengakuisisi.
- Pasar organisasi saat ini telah jenuh
- Tindakan *antitrust* dapat dilakukan pada organisasi yang selama ini telah terkonsentrasi pada satu industri.

2.3 Kinerja

Kinerja menurut Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., dan Bamford, C.E. (2015:55) adalah hasil akhir dari suatu aktivitas perusahaan. Kinerja merupakan hasil dari setiap keputusan yang dilakukan setiap individu dalam organisasi terlebih para pengambil keputusan penting. Kinerja dapat diukur dengan membandingkan tujuan

yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan dengan hasil yang dicapai perusahaan.

2.4 Analisa Kinerja Keuangan

Analisa kinerja keuangan dapat dilakukan melalui analisa laporan keuangan. Berdasarkan teori Subramanyam, K. R. dan Wild, J. J. (2009:28), untuk menganalisa laporan dapat menggunakan lima alat yang dapat digunakan (yaitu:

1. Comparative financial statement analysis

Menurut Subramanyam, K. R. dan Wild, J. J. (2009:28), *comparative financial statement analysis* dilakukan dengan meninjau *balance sheets, income statements*, atau *statements of cash flows* secara berurutan dari satu periode ke periode berikutnya. Menurut Sundjaja, R. S., Barlian, I., dan Sundjaja, D. R. (2012:166) analisa berkala ini didasarkan pada teori bahwa perusahaan harus dievaluasi keadaan masa lalunya untuk diketahui arah perkembangannya dan perusahaan harus melakukan tindakan yang sesuai untuk jangka menengah maupun jangka panjang.

2. Common-size financial statement analysis

Menurut Sundjaja, R. S., Barlian, I., dan Sundjaja, D. R. (2012:168) analisa *common-size* terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

a. Laba/Rugi common-size

Laporan Laba Rugi dalam bentuk *common-size* menyatakan satuan nilai rupiah pada setiap pos menjadi satuan nilai persen terhadap penjualan.

b. Neraca common-size

Laporan Neraca dalam bentuk *common-size* menyatakan satuan nilai rupiah pada setiap pos menjadi satuan nilai persen terhadap total aktiva atau total pasiva.

Penggunaan persen pada analisa ini bermanfaat dalam membuat perbandingan, baik membandingkan efisiensi perusahaan dari waktu ke waktu maupun untuk membandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis

3. Ratio analysis

Menurut Sundjaja, R. S., Barlian, I., dan Sundjaja, D. R. (2012:165) analisa rasio merupakan suatu metode perhitungan dan interpretasi rasio keuangan untuk menilai

kinerja dan status suatu perusahaan. Terdapat beberapa kategori rasio yang dapat digunakan untuk menganalisa rasio, yaitu:

a. Rasio Likuiditas

Rasio Likuiditas digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang jatuh tempo. Rasio yang dipakai untuk mengukur likuiditas, yaitu *Current Ratio* dan *Quick Ratio*

b. Rasio Aktivitas

Rasio Aktivitas digunakan untuk mengetahui kecepatan beberapa perkiraan menjadi penjualan atau kas. Rasio yang dipakai untuk mengukur aktivitas, yaitu *Inventory Turnover*, *Average Collection Period*, *Average Payment Period*, dan *Total Asset Turnover*.

c. Rasio Hutang

Pada umumnya banyak perusahaan yang menggunakan hutang untuk kepentingan jangka panjang perusahaan dan akan membayar bunga serta pokok pinjamannya. Semakin banyak hutang yang dimiliki perusahaan semakin besar pula hasil dan risiko yang akan didapatkan. Rasio yang dipakai untuk mengukur rasio hutang, yaitu *Debt Ratio*, *Time Interest Earned Ratio*, dan *Fixed Payment Coverage Ratio*.

d. Rasio Profitabilitas

Ada banyak ukuran profitabilitas yang masing-masing akan dihubungkan terhadap penjualan, aktiva, modal, atau nilai saham. Rasio yang dipakai untuk menghitung profitabilitas perusahaan, yaitu *Gross Profit Margin*, *Operating Profit Margin*, *Net Profit Margin*, *Earnings per Share*, *Return on Assets*, dan *Return on Equity*.

e. Rasio Pasar

Rasio pasar berhubungan dengan nilai pasar dari saham perusahaan yang diukur oleh harga pasar saham terhadap nilai akuntansi tertentu. Rasio pasar memberi petunjuk pada investor seberapa baik perusahaan mengelola hasil dan risiko. Rasio yang dipakai untuk mengukur rasio pasar, yaitu *Price/Earnings Ratio*. dan *Market/Book Ratio*.

Selain menggunakan kategori rasio yang sudah disebutkan bisa juga menggunakan analisa rasio keuangan secara keseluruhan. Analisis rasio keuangan secara keseluruhan yang dapat digunakan adalah analisis sistem DuPont. Menurut

Sundjaja, R. S., Barlian, I., dan Sundjaja, D. R. (2012:186), analisa sistem DuPont digunakan oleh manajer keuangan untuk membedah secara terstruktur laporan keuangan dan menilai kondisi keuangan perusahaan. Sistem DuPont menggabungkan laporan laba rugi dan neraca ke dalam dua ringkasan alat ukur profitabilitas, yaitu Hasil atas Aset (HAA) atau *Return on Assets (ROA)* dan Hasil atas Ekuitas (HAE) atau *Return on Equity (ROE)*. Melalui analisa sistem DuPont dapat diketahui dan ditelusuri penyebab permasalahan dalam keuangan yang terjadi.

ROA ini diperoleh dari perkalian antara *net profit margin* (margin laba bersih) dengan *total assets turnover* (perputaran total aset).

$$ROA = Net Profit Margin \times Total Assets Turnover$$

$$\frac{Net Profit After Taxes}{Total Assets} = \frac{Net Profit After Taxes}{Sales} \times \frac{Sales}{Total Assets}$$

Sumber: Principles of Managerial Finance, Gitman, L. J., dan Zutter, C. J (2012)

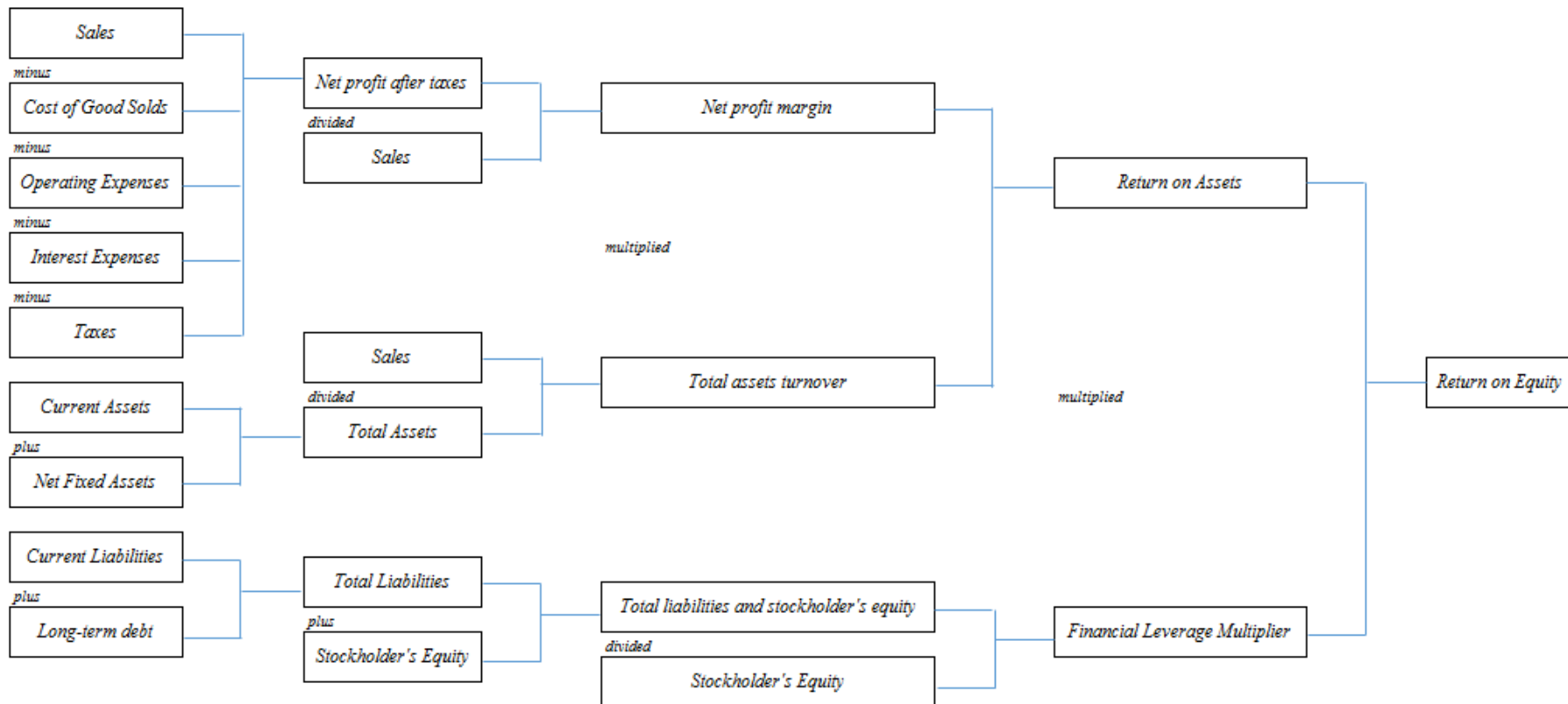
ROE dipakai untuk mengukur tingkat pengembalian atas investasi dari para pemegang saham di perusahaan. *ROE* diperoleh dari perkalian antara *ROA* dengan *financial leverage multiplier* (pengganda tingkat keuangan).

$$ROE = Return on Assets \times Financial Leverage Multiplier$$

$$\frac{Net Profit After Taxes}{Stockholder's Equity} = \frac{Net Profit After Taxes}{Total Assets} \times \frac{Total Assets}{Stockholder's Equity}$$

Sumber: Principles of Managerial Finance, Gitman, L. J., dan Zutter, C. J (2012)

Gambar 2.2
Analisis Sistem DuPont



Sumber: Principles of Managerial Finance, Gitman, L. J., dan Zutter, C. J (2012)

4. *Cash flow analysis*

Menurut Sundjaja, R. S., Barlian, I., dan Sundjaja, D. R. (2012:136) analisa arus kas merupakan ringkasan arus kas suatu perusahaan untuk suatu periode tertentu, misalkan satu tahun. Analisa arus kas ini terkadang disebut “Laporan sumber dan penggunaan dana” yang menunjukkan arus operasi perusahaan, investasi, dan pendanaan serta menunjukkan perubahan kas dan surat berharga selama periode tersebut. Terdapat tiga bagian dalam menganalisa arus kas, yaitu:

a. Operasi

Aktivitas operasi berhubungan langsung dengan produksi dan penjualan dari produk dan jasa perusahaan.

b. Investasi

Aktivitas investasi berhubungan dengan pembelian dan penjualan aktiva tetap maupun investasi pada bisnis lain dimana pembelian mengakibatkan kas keluar dan transaksi penjualan menghasilkan arus kas masuk.

c. Pendanaan

Aktivitas pendanaan dihasilkan dari pinjaman ekuitas.

5. *Valuation*

Menurut Subramanyam, K. R. dan Wild, J. J. (2009:40) *Valuation* mengacu pada perkiraan nilai intrinsik suatu perusahaan atau saham. Dasar penilaian adalah *present value theory*. Teori ini menyatakan bahwa nilai dari suatu *debt* atau *equity security* sama dengan jumlah seluruh pembayaran di masa yang akan datang dari *security* yang didiskontokan ke level diskonto yang sesuai.

2.5 Analisa Kinerja Non-Keuangan

Selain melihat dari sisi kinerja keuangan, perusahaan juga bisa melakukan analisa kinerja non-keuangan. Analisa kinerja non-keuangan yang bisa dilakukan adalah:

1. Pangsa Pasar

Menurut Kotler, P. dan Keller, K. L. (2012:313) *market share* atau *share of market* merupakan “*the competitor’s share of the target market*”. Kotler juga menambahkan bahwa *market share* memiliki hubungan yang erat dengan *mind share* dan *heart share*.

Perusahaan yang bisa mempertahankan *mind share* dan *heart share* dengan tetap dapat menghasilkan *market share* dan *profitability*.

2. *Corporate Image Index*

Citra perusahaan yang baik akan berdampak positif pada preferensi konsumen terhadap produk dan layanan yang ditawarkan sebuah perusahaan. Studi tentang citra perusahaan menegaskan bahwa sikap konsumen terhadap perilaku pembelian dipengaruhi oleh citra perusahaan. Konsumen cenderung mempertimbangkan antara produk dan citra perusahaan. Keseimbangan dan konsistensi antara keduanya dapat menciptakan citra yang lebih baik, yang jika dikelola dengan benar akan menguntungkan bagi perusahaan.

Dalam upaya untuk menetapkan tolok ukur dalam menentukan citra perusahaan tertinggi yang dapat dicapai, Frontier Consulting Group telah melakukan survei tahunan yang dikenal dengan "*Corporate Image Index*". Survei telah dilakukan sejak tahun 2000, dimana setiap tahun, acara ini berkembang seiring dengan meningkatnya jumlah subyek yang disurvei. Frontier Consulting Group secara konsisten mengukur citra perusahaan melalui *Corporate Image Index Framework*. Kerangka kerja ini akan menghasilkan indeks citra perusahaan berdasarkan empat dimensi dasar yang dibangun di atas sepuluh sub-dimensi.

Gambar 2.3

Corporate Image Measurement Attributes



Sumber: imacaward.com

3. *Top Brand Award*

Pentingnya menganalisis kinerja *brand* merupakan prioritas bagi suatu perusahaan. Dengan analisis kinerja *brand*, sebuah organisasi dapat mengevaluasi dan menentukan strategi untuk lebih meningkatkan kesadaran akan *brand* mereka. Untuk mendapatkan informasi yang sangat dibutuhkan, Frontier Consulting Group telah mengembangkan konsep *top brand*. Konsep penelitian didasarkan pada tiga konstruksi utama yaitu *Mind Share*, Pangsa Pasar, dan *Commitment Share*. Variabel pertama, *Mind Share*, menunjukkan kekuatan *brand* di dalam benak konsumen dari masing-masing kategori produk. Variable kedua, pangsa pasar menunjukkan kekuatan *brand* di pasar tertentu dalam hal pembelian aktual. Variabel ketiga, *commitment share*, menunjukkan kekuatan *brand* untuk mendorong konsumen membeli *brand* tersebut di masa depan.

Tiga variable untuk mengukur *top brand* saling terkait satu sama lain. Untuk memastikan hasilnya akurat dan relevan, pengukuran kriteria akan berada di antara pemain dalam kategori produk yang sama di dalam segmen dan/atau pasar yang relevan.

4. *Employee Turnover*

Mello, J. A. (2011:575) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis dari *employee turnover*, yaitu *involuntary turnover* dan *voluntary turnover*:

“Employee who leave the organization at the organization’s request (involuntary turnover) as well as those who leave on their own initiative (voluntary turnover) can cause disruptions in operations, work team dynamics and unit performance.”

Mello juga mengatakan bahwa *employee turnover* memberikan biaya bagi perusahaan. *“Both types of turnover create costs for the organization. In some cases, these costs may be short term but have longer-term benefits; in other cases, these costs may be sigificant and longer lasting. Cost of turnover include the direct economic costs of staffing and training new hires as well as the indirect costs of the downtime needed for the new employee to gain proficiency ini his or her job and to become fully socialized and integrated into the organization.”*

Tingkat *employee turnover* dapat mempengaruhi produktivitas karyawan yang nantinya akan juga berdampak pada kinerja perusahaan. Meski *employee turnover* tidak dapat dihindari, akan lebih baik perusahaan melakukan

sesuatu untuk meminimalisir dan mempertahankan karyawannya sebaik mungkin. Tingkat *employee turnover* yang rendah dapat mengarahkan pada peningkatan pendapatan karena efisiensi yang dihasilkan. Sedangkan jika tingkat *employee turnover* yang tinggi akan berdampak pada moral karyawan secara keseluruhan serta nama perusahaan karena pada nantinya akan mempengaruhi pada proses rekrutmen berikutnya.

BAB 3

METODE DAN OBJEK PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian diartikan sebagai proses mencari solusi untuk sebuah masalah setelah melakukan studi dan analisis dari faktor-faktor situasional (Sekaran, U. dan Bougie, R., 2013:2). Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode analisis deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk membuat gambaran atau deskripsi mengenai suatu keadaan. Menurut Sekaran, U. dan Bougie, R. (2013:97) definisi metode deskriptif adalah

“The objective of a descriptive study is to describe. Descriptive studies are often designed to collect data that describe the characteristics of persons, events, or situations.”

Berdasarkan tujuan yang hendak dicapai, penelitian ini merupakan penelitian terapan (*applied research*) yang dilakukan dengan maksud untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Sekaran, U. dan Bougie, R (2013:5)

“Research done with intention of applying the results of the findings to solve specific problems currently being experienced in an organization is called applied research.”

Studi deskriptif bertujuan untuk menjelaskan, biasanya di disain untuk mengumpulkan data yang menjelaskan karakteristik dari seseorang, kejadian, atau situasi. Studi deskriptif dilakukan dengan menganalisis dan menyajikan data secara sistematis agar lebih mudah untuk dipahami. Penelitian deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Lalu data yang didapat akan dianalisis dan kemudian dibuat kesimpulan berdasarkan teori-teori yang telah dipelajari.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu studi kepustakaan (*library research*) dimana teknik ini mempelajari atau mengkaji bahan-bahan tertulis atau literatur yang mengandung informasi mengenai masalah yang

relevan dengan topik yang dibahas dalam penelitian ini. Data atau informasi tersebut diperoleh dari buku-buku ilmiah, literatur, laporan penelitian, serta data-data yang dipublikasikan oleh perusahaan serta berhubungan dengan perusahaan. Kemudian teori-teori yang berhubungan dengan penelitian dikaitkan dengan penelitian sebagai dasar pembandingan.

3.3 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah darimana data diperoleh. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh penulis dari berbagai sumber yang telah ada. Data sekunder diperoleh melalui laporan tahunan PT XL Axiata Tbk dari tahun 2011 hingga 2016, laporan tahunan PT Telkom Indonesia Tbk., *website* perusahaan, artikel dan dokumen yang berkaitan dengan perusahaan.

3.4 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Data dan informasi yang diperoleh dan dipergunakan dalam penelitian ini diolah secara kuantitatif dan dianalisis secara kualitatif. Analisis kuantitatif meliputi analisis terhadap kinerja keuangan. Analisis kuantitatif yang dilakukan adalah analisis laporan keuangan yang meliputi analisa vertikal dan horizontal, analisa rasio keuangan, dan analisa arus kas perusahaan. Analisa kualitatif meliputi analisis terhadap kinerja non-keuangan yang meliputi pangsa pasar, *corporate image index*, *top brand award*, dan melihat dari aspek *human capital development*.

3.5 Objek Penelitian

PT XL Axiata Tbk. merupakan salah satu penyedia layanan seluler terkemuka di Indonesia. Saat ini, perusahaan dipandang sebagai salah satu penyedia layanan seluler untuk data dan telepon terkemuka di Indonesia. Perusahaan memulai usaha sebagai perusahaan dagang dan jasa umum pada tanggal 6 Oktober 1989 dengan nama PT Grahametropolitan Lestari.

Gambar 3.1
Logo Perusahaan PT XL Axiata Tbk



Sumber: www.xl.co.id

Pada tahun 1996, perusahaan memasuki sektor telekomunikasi setelah mendapatkan izin operasi dan secara resmi meluncurkan layanan GSM. Dengan demikian, XL menjadi perusahaan swasta pertama di Indonesia yang menyediakan layanan telepon seluler. Melalui perjanjian kerjasama dengan Grup Rajawali dan tiga investor asing (NYNEX, AIF dan Mitsui), nama Perseroan diubah menjadi PT Excelcomindo Pratama.

Pada September 2005, perusahaan melakukan Penawaran Saham Perdana (IPO) dan mendaftarkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI). Pada saat itu, perusahaan merupakan anak perusahaan Indocel Holding Sdn. Bhd., yang sekarang dikenal sebagai Axiata Investments (Indonesia) Sdn. Bhd., yang seluruh sahamnya dimiliki oleh TM International Sdn. Bhd. melalui TM International (L) Limited. Lalu pada tahun 2009, TMI berganti nama menjadi Axiata Group Berhad dan di tahun yang sama PT Excelcomindo Pratama Tbk. berganti nama menjadi PT XL Axiata Tbk. untuk kepentingan sinergi.

Sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi seluler terkemuka di Indonesia, melalui jangkauan jaringan dan layanan yang luas di seluruh Indonesia, perusahaan menyediakan layanan bagi pelanggan ritel dan menawarkan solusi bisnis untuk pelanggan korporat. Layanan-layanan ini meliputi Data, Voice, SMS, dan layanan bernilai tambah telekomunikasi seluler lainnya. Sebagai upaya untuk tetap bertahan dalam industri telekomunikasi, perusahaan terus melangsungkan inisiatif transformasi yang fokus pada peralihan ke data, peningkatan kualitas layanan,

mengintensifkan program untuk meningkatkan retensi pelanggan, dan memperkuat brand positioning.

Gambar 3.2

Timeline Singkat PT XL Axiata Tbk.

<p>1996</p> <p>Memperoleh izin selular sistem GSM 900 dan resmi beroperasi secara komersial dengan fokus di area Jakarta, Bandung dan Surabaya.</p>	<p>2004</p> <p>Melakukan <i>re-branding</i> logo XL Axiata dan mengubah merek 'proXL' dengan produk-produk baru, yaitu jempol (prabayar), bebas (prabayar) dan Xplor (pascabayar).</p>
<p>2005</p> <p>Menjadi anak perusahaan TM Group dan melakukan Penawaran Umum Perdana Saham sebanyak 1.427.500.000 lembar saham serta terdaftar di Bursa Efek Indonesia (d/h Bursa Efek Jakarta) dengan kode saham EXCL.</p>	<p>2006</p> <p>Menghadirkan layanan XL, 3G yang "Pertama Terluas dan Tercepat".</p>
<p>2007</p> <p>Menjadi pelopor dalam penerapan tarif Rp1 per detik. Memulai konsolidasi brand menjadi "prabayar XL" dan "pascabayar XL".</p>	<p>2011</p> <p>XL Axiata melaksanakan transformasi secara keseluruhan dalam strategi usaha untuk menekuni usaha masa depan di segmen layanan Data dan menjamin kesinambungan pertumbuhan jangka panjangnya.</p>
<p>2013</p> <p>XL Axiata membuktikan bahwa secara teknis XL Axiata siap mengadopsi teknologi 4G LTE (long term evolution). Momentum Konferensi Tingkat Tinggi Asia Pacific Economic Cooperation (KTT APEC) di bulan Oktober 2013 menjadi kesempatan XL Axiata untuk menguji sejauh mana mampu menghadirkan layanan dengan jaringan masa depan 4G LTE.</p>	<p>2014</p> <p>XL Axiata menyelesaikan pengambilalihan AXIS pada bulan Maret dilanjutkan dengan penyelesaian penggabungan usaha pada bulan April. XL Axiata menandatangani Perjanjian Pembelian Aset dengan PT Solusi Tunas Pratama Tbk. ("STP"). Bersamaan dengan itu, XL Axiata dan STP juga menandatangani Perjanjian Induk Sewa Menara dimana XL Axiata telah setuju untuk menyewa kembali menara yang telah dijual kepada STP untuk jangka waktu 10 tahun.</p>
<p>2015</p> <p>XL Axiata melakukan transformasi bisnis yang dijalankan melalui implementasi strategi 3R sejak awal tahun 2015. Strategi 3R ini meliputi "<i>Revamp, Rise-up the value ladder & Reinvent</i>". Lalu merek produk layanan seluler AXIS kembali hadir dengan wajah baru pasca merger dengan XL Axiata.</p>	<p>2016</p> <p>Dalam 20 tahun beroperasi, XL Axiata terus fokus menerapkan "Agenda Transformasi 3R-<i>Revamp, Rise & Reinvent</i>" dengan fase "<i>Rise</i>" meningkatkan nilai brand XL yang berpijak pada penggunaan infrastruktur data unggul untuk menarik pelanggan Data Savvy smartphone.</p>

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk

Strategi Perusahaan Sebelum Tahun 2011

Sebelum tahun 2011 dinamika pasar dalam industri jasa telekomunikasi memiliki dua fenomena utama, yaitu penetrasi SIM Card yang masih rendah serta tarif yang masih tinggi. Perusahaan menerapkan strategi yang berfokus pada peningkatan basis pelanggan maka dari itu perusahaan berfokus memberikan paket harga yang terjangkau dan melakukan investasi di kapasitas secara besar-besaran. Perusahaan memulai strategi pertumbuhannya melalui *product development* dengan melakukan strategi “*Minute Factory*” pada pertengahan tahun 2007 hingga 2008 yang berfokus pada penawaran produk yang memberikan nilai terbaik dengan harga yang sebanding dan kualitas yang lebih baik untuk mempertahankan citra XL. Strategi “*Minute Factory*” ini sendiri terdiri dari:

1. Menawarkan konsumen Indonesia proposisi yang unik, yaitu memberikan *value* melalui kualitas yang sebanding dengan harga yang agresif.
2. Bersaing berbasis wilayah.
3. Fokus pada peningkatan produktivitas.

Strategi ini membuat perusahaan menjadi *trend setter* dalam industri jasa telekomunikasi dengan *market positioning* perusahaan sebagai perusahaan yang memberikan *value* terbaik melalui kualitas yang sebanding dengan harga yang lebih baik. Pada tahun 2007 hingga 2008 perusahaan telah menyelesaikan pengembangan cakupan jaringan dan pengembangan kapasitas jaringan secara besar-besaran. Pada tahun 2009 perusahaan memonitor volume yang dicapai di tahun 2008 dan merubah fokusnya dari meningkatkan jumlah pelanggan menjadi meningkatkan kualitas pelanggan melalui perbaikan jaringan. Perusahaan mentransformasi model bisnis dari “harga mahal dan volume rendah” menjadi “harga rendah dan volume tinggi”. Di tahun 2009 perusahaan juga melakukan strategi *market penetration* dengan menawarkan layanan bertarif terjangkau dengan menggunakan aktivitas *branding* “*value beyond price*” dengan meluncurkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan untuk meningkatkan nilai *brand* perusahaan. Aktivitas *branding* ini sendiri terdiri dari:

1. *Value of the brand*

Perusahaan memperbaharui *brand image* dengan menambahkan elemen “*Fun & Excitement*”

2. *Value of quality subscriber*

Perusahaan meningkatkan jumlah pelanggan prabayar.

3. *Value of innovation*

Perusahaan menyediakan menu *123# sebagai akses tunggal untuk berpindah dari satu paket layanan ke paket lainnya.

4. *Value of efficiency*

Perusahaan menerapkan pengelolaan biaya yang cermat di seluruh unit perusahaan.

Pada tahun 2010 perusahaan berhasil menjadi perusahaan telekomunikasi kedua yang handal di Indonesia. Pencapaian ini mencerminkan hasil dari strategi dan bisnis yang dilakukan sejak tahun 2007. Perusahaan melibatkan strategi investasi yang signifikan untuk memperluas skala kapasitas jaringan seluler yang sekaligus mendorong dan *me-monetize* penggunaan layanan oleh pelanggan dengan menerapkan strategi “*optimize core and lead in new growth space*”. Strategi tersebut menyeimbangkan pertumbuhan perusahaan dalam semua aspek dan akan terus memposisikan diri untuk memanfaatkan pertumbuhan yang lebih lanjut. Pada tahun ini juga perusahaan melanjutkan strategi sebelumnya, yaitu “*Minute Factory*” dengan terus mencari perpaduan tarif dan volume yang tepat untuk mencapai tingkat pendapatan yang optimal. Tujuan dari strategi yang dilakukan oleh perusahaan pada tahun 2010 adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Tujuan dan Gambaran Strategi Pertumbuhan PT XL Axiata Tbk

4.1.1 Visi PT XL Axiata Tbk

Visi dari PT XL Axiata Tbk mengalami perubahan dari tahun 2009 hingga 2016. Pada tahun 2009 hingga 2013, PT XL Axiata Tbk memiliki visi sebagai berikut

“Menjadi juara seluler Indonesia – memuaskan pelanggan, pemegang saham, dan karyawan.”

Sebagai perusahaan yang bergerak di industri jasa telekomunikasi dengan tingkat persaingan yang cukup ketat, perusahaan ingin menjadi perusahaan pilihan utama bagi pelanggan, pemegang saham, dan karyawan di Indonesia.

Pasar *voice* dan SMS mulai berganti menjadi Data. Pelanggan yang pada awalnya sangat sensitif terhadap harga dan tarif telepon dan SMS beralih menggunakan Data dan mau membayar lebih untuk layanan Data yang lebih andal maka dari itu perusahaan melakukan perubahan logo sebagai wujud komitmen perusahaan untuk mendorong pelanggannya menggali dan mengoptimalkan potensi yang dimiliki. Untuk menyesuaikan dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, pada tahun 2014 perusahaan melakukan beberapa penyesuaian, salah satunya melalui perubahan logo yang membuat perusahaan menyesuaikan visinya. Setelah melalui persetujuan Dewan Komisaris, perusahaan menyesuaikan visinya sebagai berikut:

“Menjadi yang terdepan dalam memberikan pengalaman menggunakan *mobile internet* yang mudah dengan harga yang lebih murah untuk masyarakat Indonesia dimana Brand XL memiliki daya tarik yang kuat untuk anak muda.”

Perubahan ini adalah untuk lebih menekankan titik beru perusahaan untuk lebih menggali potensinya dalam memberikan layanan berkualitas yang sesuai kebutuhan pelanggan. Dengan melakukan perubahan logo perusahaan ingin menegaskan komitmennya untuk memudahkan pelanggan dalam mengakses dan

mengeksplorasi segala sesuatu yang penting bagi mereka dan memaksimalkan potensi yang mereka miliki sehingga berkesempatan merubah hidup mereka menjadi lebih baik.

Pada tahun 2015 telah terjadi perubahan kebutuhan pelanggan dimana kecepatan akses, kualitas dan kapabilitas transmisi data menjadi hal yang diutamakan dalam menggunakan perangkat telekomunikasi baik *smartphone* maupun komputer. Model bisnis perusahaan pada periode sebelumnya yang mengandalkan jumlah pelanggan, menjadi kurang sesuai dengan kondisi yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan merubah model bisnisnya melalui agenda transformasi 3R. Untuk menyesuaikan dengan perubahan tersebut, perusahaan merubah visinya di tahun 2016 menjadi

“To be the most preferred Data connectivity provider in Indonesia”

Perusahaan menerjemahkan visinya menjadi tiga bagian. Pertama, *“To be the most preferred”* dimana perusahaan berharap bisa menjadi pilihan nomor satu bagi para pemangku kepentingan, seperti pelanggan, mitra kerja, karyawan dan pemegang saham. Tidak hanya sekedar menjadi sebuah pilihan tapi dapat mendorong keputusan para pemangku kepentingan untuk memilih XL Axiata. Kedua, *“Data connectivity provider”* dimana perusahaan akan berkomitmen untuk fokus pada layanan Data sebagai kompetensi utama perusahaan dan menyediakan koneksi yang mudah diakses. Ketiga, *“in Indonesia”* dimana perusahaan bercita-cita untuk mewujudkannya di Indonesia.

4.1.2 Misi PT XL Axiata Tbk.

PT XL Axiata merupakan salah satu penyedia layanan telekomunikasi terkemuka di Indonesia. Misi dari perusahaan tidak secara tertulis dicantumkan, maka dari itu misi perusahaan bisa dianalisis sesuai dengan *mission statement component* yang dikemukakan oleh David (2011:83), yaitu:

1. *Customer*
2. *Products or services*
3. *Markets*
4. *Technology*
5. *Concern for survival, growth, and profitability*

6. *Philosophy*
7. *Self-concept*
8. *Concern for public image*
9. *Concern for employee*

Berdasarkan teori tersebut bisa disimpulkan bahwa *customer* dan *markets* yang dilayani oleh perusahaan adalah masyarakat di Indonesia. Sebagai salah satu penyedia jasa telekomunikasi seluler terbesar di Indonesia, perusahaan berkomitmen untuk menyediakan produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya adalah:

1. Jasa layanan seluler
2. Jasa akses internet
3. Jasa internet teleponi untuk keperluan publik
4. Jasa penyedia konten
5. Jasa pengiriman uang
6. Jasa penerbitan uang elektronik
7. Jasa interkoneksi internet
8. Jaringan tetap tertutup

Perusahaan memulai usahanya dengan fokus pada layanan percakapan dan SMS karena merupakan kebutuhan dasar untuk berkomunikasi. Namun perilaku pelanggan dalam berkomunikasi mengalami perubahan dari berkomunikasi melalui percakapan dan SMS menjadi berkomunikasi menggunakan layanan Data. Hal ini didukung dengan semakin banyaknya perangkat komunikasi yang bisa menggunakan layanan Data. Selain itu adanya ketersediaan jaringan Data yang baik, cepat, dan andal menjadi faktor pendukung penggunaan layanan Data. Masyarakat menjadi semakin bergantung pada layanan Data karena bisa mendukung gaya hidup mereka. Selain itu faktor lainnya yang mendorong penggunaan layanan Data di Indonesia adalah ketersediaan dan popularitas kegiatan jejaring sosial melalui perangkat yang *Data-capable* termasuk seperti *Facebook*, *BlackBerry Messenger*, *Yahoo Messenger*, dan *Twitter*.

Dalam kondisi seperti ini, mengembangkan bisnis layanan Data menjadi satu keharusan demi berkelanjutan perusahaan di masa depan. Perubahan-perubahan tersebut membawa peluang untuk tumbuh lebih besar dimana transformasi yang dilakukan perusahaan ditujukan untuk menangkap peluang dilayanan Data namun tetap mempertahankan bisnis percakapan dan SMS.

Perusahaan juga memiliki tiga nilai utama yang disingkat sebagai “ITS XL”, yang terdiri dari:

1. *Uncompromising Integrity*

Perusahaan memiliki standar etika tinggi, tidak ada toleransi terhadap perilaku yang tidak etis.

2. *Team Synergy*

Penuh semangat bekerja-sama dimana perusahaan akan memastikan semua proses dilakukan demi mencapai tujuan bersama.

3. *Simplicity*

Perusahaan melakukan yang terbaik untuk memberikan solusi yang mudah digunakan dan melebihi harapan pelanggan.

4. *Exceptional Performance*

Perusahaan selalu semangat dalam memberikan kinerja terbaik.

4.1.3 Tujuan PT XL Axiata Tbk.

Sasaran dan tujuan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Menempatkan XL pada posisi terbaik dengan menangkap semua peluang sekaligus mengubah berbagai peluang tersebut menjadi bisnis yang menguntungkan.
2. Memperkuat infrastruktur Data.
3. Memberikan pengalaman Data yang konsisten dan dapat diandalkan untuk pelanggan.
4. Mendorong optimasi harga sebagai disiplin pasar untuk mendukung pertumbuhan industri.
5. Membangun bisnis masa depan yang lebih menguntungkan dan berkelanjutan.
6. Menjadi perusahaan yang memenuhi kebutuhan konsumen.

Secara garis besar dapat dilihat bahwa tujuan dari perusahaan adalah 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. Tujuan perusahaan tersebut mengacu pada visi dan misi perusahaan. Terdapat kesamaan pada tujuan-tujuan perusahaan dengan poin-poin visi dan misi. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan-tujuan yang ditetapkan merupakan turunan dari visi dan misi perusahaan yang diperjelas agar dapat dicapai.

4.1.4 Gambaran Umum Strategi Pertumbuhan PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016

Setiap tahun perusahaan menerapkan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu strategi yang dilakukan perusahaan adalah dengan menerapkan strategi pertumbuhan. Strategi yang dilakukan perusahaan yang berkaitan dengan strategi pertumbuhan adalah beragam seperti *market development*, *product development*, *market penetration*, dan *horizontal integration* dengan mengakuisisi perusahaan lain, yaitu Axis. Penelitian ini membatasi pada strategi yang dilakukan perusahaan pada tahun 2011 hingga 2016.

Pada tahun 2011 mulai terjadi perubahan dinamika pasar dimana penetrasi SIM, perangkat *Data-capable*, dan internet mulai tumbuh dan membuat persaingan semakin ketat. Penetrasi pasar perangkat *Data-capable* meningkat dari 72% menjadi 78%. Kenaikan penetrasi pasar perangkat *Data-capable* juga didorong oleh harganya yang semakin terjangkau seiring dengan semakin banyak telepon genggam yang *data-capable* masuk ke pasaran sehingga menekan harga jual perangkat tersebut. Faktor lain yang mendukung permintaan akan layanan Data adalah jumlah penduduk kelas menengah Indonesia terus bertambah dan itu berarti semakin banyak anggota masyarakat yang mampu membeli perangkat tersebut.

Akibat terjadinya perubahan dinamika pasar dan kebutuhan konsumen, para pelaku bisnis pada industri telekomunikasi dituntut untuk berfokus pada perluasan layanan Data untuk mendukung pertumbuhan pendapatan. Perusahaan operator seluler diharapkan dapat memberikan penawaran yang inovatif dan terjangkau sesuai dengan kebutuhan masyarakat Indonesia. Maka dari itu perusahaan

operator seluler berlomba untuk memenangkan pasar industri telekomunikasi dengan mengeluarkan produk-produk yang mendukung layanan Data dengan harga yang cukup bersaing yang membuat persaingan pada industri telekomunikasi semakin ketat.

Jika dibandingkan dengan pesaing utama perusahaan, yaitu Telkomsel dan Indosat, terjadi persaingan yang cukup sengit mengenai permasalahan tarif dan keuntungan lainnya yang ditetapkan. Telkomsel menawarkan harga paket internet bulanan mulai dari harga Rp 47.000 hingga Rp 160.000 per bulan dengan paket kuota 1GB sampai 4GB. Semua paket yang ditawarkan Telkomsel memberikan bonus ekstra 4G, paket video streaming Hooq+VIU yang berlaku hingga 30 hari, dan keuntungan lainnya.

Indosat menawarkan paket internet bulanannya dengan sebutan Paket Freedom Combo. Tarif yang ditawarkan mulai dari Rp 59.000 hingga Rp 199.000 per bulan, dengan paket kuota 2GB sampai 12GB. Seluruh paket yang ditawarkan operator seluler yang identik dengan warna kuning ini menyajikan bonus 4G, kuota Spotify, dan benefit tambahan lainnya. Sedangkan XL menawarkan nama paket internet bulanannya dengan julukan Paket Ekstra Combo. Tarif yang ditawarkan mulai dari Rp 59.000 hingga Rp 239.000 per bulan, dengan paket kuota 6GB sampai 42GB. Semua paket memberikan bonus 4G, bonus kuota YouTube, dan benefit tambahan lainnya.

Penetapan tarif paket internet yang menjadi salah satu faktor penentu masyarakat Indonesia menggunakan operator tertentu bukan menjadi alasan utama masyarakat Indonesia memilih operator tersebut. Berdasarkan hasil survey Asosiasi Penyedia Jasa Internet Indonesia (APJII) pada tahun 2016, peringkat pertama yang menjadi alasan masyarakat Indonesia menggunakan operator tertentu adalah operator tersebut memberikan sinyal dengan kualitas yang kuat dan cepat.

Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat perusahaan melakukan strategi *product development*, *market development*, dan *market penetration* sepanjang tahun 2011 hingga 2016, yaitu dengan meluncurkan produk dan melakukan pengembangan infrastruktur dengan membangun menara BTS yang mendukung layanan Data serta melakukan aktivitas promosi terhadap produk-produk sebelumnya. Perusahaan memanfaatkan salah satu *smartphone* yang sedang *booming*, yaitu BlackBerry maka dari itu perusahaan meluncurkan beberapa paket layanan Data yang

mendukung, seperti BlackBerry 3in1, Blackberry Bizz, Blackberry Messenger Saja, dan lain sebagainya. Perusahaan juga meluncurkan paket HotRod 3G dan HotRod 3G+ untuk pelanggan yang tidak menggunakan BlackBerry dimana layanan ini memiliki harga yang terjangkau dengan kualitas yang andal dan cepat. Perusahaan juga meluncurkan paket HotRod 4G dan ComboXTRA untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan jaringan 4G yang cepat dan andal.

Dengan bertambahnya jumlah pengguna perangkat selular berbasis Data, konsumen juga mencari aplikasi digital yang jangkauannya lebih luas yang dapat melengkapi gaya hidup digital yang baru. Sebagai hasilnya, delapan lini bisnis telah dibentuk pada tahun 2013, yaitu *Digital Entertainment, Mobile Advertising, Mobile Payment, Mobile Banking, Machine to Machine, Cloud, Pengembangan Bisnis dan Inovasi, dan Elevenia*. Pada tahun 2015 lini bisnis pada layanan digital hanya ada tujuh lini bisnis, yaitu *Digital Entertainment, Mobile Advertising, Mobile Payment/XL Tunai, Internet of Things (IOT), XL Cloud, Pengembangan Bisnis & Inovasi (Business Development & Innovation)*, serta elevenia.

Tabel 4.1

Produk dan Layanan PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016

Tahun	Produk
2011	HotRod 3G+
	Blackberry 3-in-1
	Blackberry Bizz
	Blackberry Messenger saja
	Xmua 49
	Gratis layanan roaming internasional untuk pascabayar dan prabayar
2012	XmartPlan
	XL Rumahnya Android
	MyXL
	XL Tunai
	Xlocate
	Mobile Xurveillance
	Xcloud

2013	XL Bebas
	Xlalu Musik
	XL Nonton
	“Location Based Advertising”
	Elevenia
	Mobile banking
2014	Internet Super Unlimited
2015	HotRod 4G
	HotRod Worry-Free
	Paket Sesukamu
	Gudang aplikasi
	XL Pay Point
	DigiBiz
2016	XL Prioritas
	Tribe
	INFINET
	XL PASS
	Combo Xtra
	XL Go

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk, diolah kembali

HotRod 3G+, paket data yang diluncurkan pada tahun 2011, memperluas cakupannya menjadi 29 kota dibandingkan dengan sebelumnya yang hanya 4 kota di tahun 2012. Untuk memperkuat posisi perusahaan dan memastikan penawaran produk masih relatif bersaing, berbagai inisiatif dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk menstabilkan, memenangkan kembali pelanggan, dan mendorong penggunaan lebih banyak. Salah satu inisiatif tersebut adalah melakukan kampanye “XL *home for* Android” yang dimulai pada tahun 2012 dengan mendirikan “XL *Rally* Android Hotrod 3G+” di Medan dan Surabaya. Program ini memperkuat posisi perusahaan sebagai provider Data yang kokoh melalui Hotrod3G+ dengan menyediakan pengalaman penggunaan yang cepat dan stabil. Pada 2016 perusahaan mempercepat penetrasi layanan 4G LTE dengan target akhir tahun 2016 menjangkau 100 kota.

Guna memenuhi peningkatan permintaan pelanggan dalam penggunaan Data, perusahaan memperluas dan menambah kapasitas dan cakupannya jaringannya. Perusahaan terus membangun menara BTS setiap tahunnya serta meningkatkan kualitas jaringan di kota-kota besar dengan jaringan yang *modern*.

Tabel 4.2
Jumlah BTS 2G, 3G, dan 4G PT XL Axiata Tbk. Tahun 2011 hingga Tahun 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
2G	23.363	26.310	29.878	36.006	36.506	37.549
3G	4.910	13.142	15.068	16.006	18.239	38.731
4G	-	-	-	-	3.134	8.204
Total	28.273	39.452	44.946	52.012	57.879	84.484

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata, diolah kembali

Selain itu perusahaan juga bekerjasama dengan beberapa merk perangkat seluler termasuk untuk *smartphone* dan *tablet*, seperti BlackBerry, Samsung, HTC, Xiaomi, Toshiba, iPhone, ASUS, LG, Sony dan lainnya dengan meluncurkan beberapa paket *bundling*. Perusahaan juga terus berkolaborasi dengan *Over-The-Top chatting* dan *provider* seperti WeChat, Line, Whatsapp, KakaoTalk, dll dengan menyediakan paket Data yang spesial untuk menggunakan aplikasi tersebut dengan tarif yang terjangkau. Perusahaan terus melakukan pengembangan produk yang mendukung layanan Data hingga tahun 2016.

Pada tahun 2014 perusahaan melakukan *horizontal integration* dengan mengakuisisi perusahaan Axis. Tujuan dari akuisisi ini sendiri adalah untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam industri telekomunikasi seluler di Indonesia, peningkatan kualitas layanan yang lebih baik, serta efisiensi terhadap belanja modal untuk peningkatan pendapatan perusahaan. Hasil dari akuisisi ini adalah perusahaan mendapatkan pendapatan kotor sebesar Rp23,6 triliun.

Strategi pertumbuhan yang diterapkan perusahaan pada tahun 2011 pada nyatanya mengalami penurunan kinerja bahkan mengalami kerugian di tahun 2014. Hal tersebut membuat perusahaan mencanangkan agenda transformasi pada tahun 2015 dan 2016 untuk memperkuat daya saing dan memperkuat posisi pasar perusahaan dengan menjalankan inisiatif strategi bisnis yang disebut strategi 3R, yaitu:

1. *Revamp*

Strategi ini berupaya untuk menyegarkan kembali inti bisnis perusahaan dan berfokus pada akuisisi pelanggan. Selain itu strategi ini berfokus pada profitabilitas produk, dan saluran distribusi.

2. *Rise-up the value ladder*

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan nilai brand XL. Caranya adalah dengan strategi *dual-brand* dengan Axis yang bertujuan untuk menyasar segmen pasar yang berbeda, XL dipertahankan sebagai brand untuk pengguna yang menghasilkan nilai tinggi dan maju dan Axis diperluas perannya untuk meraih segmen ekonomis yang lebih luas.

3. *Reinvent*

Strategi ini berusaha untuk membangun dan menumbuhkan berbagai inovasi-inovasi bisnis dengan mencari alternatif ekspansi bisnis baru diluar bisnis tradisional telekomunikasi. XL terus menjelajahi model operasional baru yang sejalan dengan target bisnis menciptakan nilai berjangka panjang.

4.2 Analisis Kinerja PT XL Axiata Tbk.

4.2.1 Analisis Kinerja Keuangan PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016

Penulis melakukan analisis terhadap kinerja keuangan PT XL Axiata Tbk pada tahun 2011 hingga 2016. Analisis yang dilakukan untuk mengetahui kinerja keuangan adalah analisis vertikal dan horizontal, analisis rasio, dan analisis arus kas.

Analisis Vertikal dan Horizontal

Perusahaan mengklasifikasikan kegiatan penjualannya ke dalam beberapa segmen bisnis. Segmen bisnis terdiri dari segmen *voice* dan SMS, segmen Data dan Vas, segmen jasa interkoneksi selular, dan segmen jasa telekomunikasi lainnya. Pada tahun 2016 perusahaan melakukan perubahan dengan membagi segmen bisnisnya menjadi Data dan non-Data, maka dari itu peneliti melakukan penyesuaian dengan tahun sebelumnya.

Tabel 4.3
Analisis Horizontal Pendapatan Bruto PT XL Axiata Tbk. Tahun 2011 Hingga Tahun 2016
(dalam Miliar Rupiah)

Pendapatan	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
Voice dan SMS	11.941	100%	13.037	109%	12.232	102%	12.633	106%	12.166	102%	18.629	125%
Data dan VAS	2.817	100%	3.718	132%	4.402	156%	6.275	223%	7.027	249%		
Lain-lain	196	100%	199	102%	207	106%	197	101%	260	133%		
Jasa interkoneksi selular	1.762	100%	2.641	150%	3.033	172%	3.007	171%	2.392	136%	1.734	98%
Jasa telekomunikasi lainnya	1.754	100%	1.683	96%	1.476	84%	1.457	83%	1.115	64%	1.078	61%
Total	18.470	100%	21.278	115%	21.350	116%	23.569	128%	22.960	124%	21.441	116%

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk, diolah kembali

Tabel 4.4
Analisis Vertikal Pendapatan Bruto PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016
(dalam Miliar Rupiah)

Pendapatan	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
Voice dan SMS	11.941	65%	13.037	61%	12.232	57%	12.633	54%	12.166	53%	18.629	87%
Data dan VAS	2.817	15%	3.718	17%	4.402	21%	6.275	27%	7.027	31%		
Lain-lain	196	1%	199	1%	207	1%	197	1%	260	1%		
Jasa interkoneksi selular	1.762	10%	2.641	12%	3.033	14%	3.007	13%	2.392	10%	1.734	8%
Jasa telekomunikasi lainnya	1.754	9%	1.683	8%	1.476	7%	1.457	6%	1.115	5%	1.078	5%
Total	18.470	100%	21.278	100%	21.350	100%	23.569	100%	22.960	100%	21.441	100%

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk, diolah kembali

Pendapatan perusahaan mengalami peningkatan pada tahun 2011 hingga 2014 akan tetapi pada tahun 2015 hingga 2016 mengalami penurunan. Pada tahun 2011 persentase pendapatan dari layanan *voice* dan SMS memberikan kontribusi tertinggi, yaitu sebesar 65%. Pendapatan dari layanan Data dan Pelayanan Nilai Tambah (VAS) memberikan kontribusi terbesar kedua, yaitu sebesar 15%. Pendapatan jasa interkoneksi seluler dan *Roaming* Internasional memberikan kontribusi sebesar 10% dan pendapatan jasa telekomunikasi lainnya, yang terdiri dari jasa penyewaan menara, penyewaan jaringan dan roaming nasional, memberikan kontribusi 9% terhadap total pendapatan.

Pada tahun 2012, persentase pendapatan dari layanan *voice* dan SMS masih memberikan kontribusi tertinggi, yaitu sebesar 61% namun mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Pendapatan dari layanan Data dan Pelayanan Nilai Tambah (VAS) memberikan kontribusi terbesar kedua, yaitu sebesar 17% yang mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Pendapatan jasa interkoneksi seluler memberikan kontribusi sebesar 12% dan pendapatan jasa telekomunikasi lainnya memberikan kontribusi 8% terhadap total pendapatan.

Pada tahun 2013, persentase pendapatan dari layanan *voice* dan SMS masih memberikan kontribusi tertinggi, yaitu sebesar 57% namun mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Pendapatan dari layanan Data dan Pelayanan Nilai Tambah (VAS) memberikan kontribusi terbesar kedua, yaitu sebesar 21% yang mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Pendapatan jasa interkoneksi seluler memberikan kontribusi sebesar 14% dan pendapatan jasa telekomunikasi lainnya memberikan kontribusi 7% terhadap total pendapatan.

Pada tahun 2014, persentase pendapatan dari layanan *voice* dan SMS masih memberikan kontribusi tertinggi, yaitu sebesar 54% namun mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Pendapatan dari layanan Data dan Pelayanan Nilai Tambah (VAS) memberikan kontribusi terbesar kedua, yaitu sebesar 27% yang mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Pendapatan jasa interkoneksi seluler memberikan kontribusi sebesar 13% dan pendapatan jasa telekomunikasi lainnya memberikan kontribusi 6% terhadap total pendapatan.

Pada tahun 2015, persentase pendapatan dari layanan *voice* dan SMS masih memberikan kontribusi tertinggi, yaitu sebesar 53% namun mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Pendapatan dari layanan Data dan Pelayanan Nilai Tambah (VAS) memberikan kontribusi terbesar kedua, yaitu sebesar 31% yang mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Pendapatan jasa interkoneksi seluler memberikan kontribusi sebesar 10% dan pendapatan jasa telekomunikasi lainnya memberikan kontribusi 5% terhadap total pendapatan.

Bila dilihat dari tren yang terjadi dari tahun 2011 hingga tahun 2015 bisa dilihat bahwa pendapatan dari layanan *voice* dan SMS terus menurun meskipun masih memberikan kontribusi terbesar pada pendapatan secara keseluruhan sedangkan tren pada pendapatan layanan Data dan VAS terus meningkat setiap tahunnya. Bisa ditarik kesimpulan bahwa pada tahun 2016 pun mengalami tren yang sama, yaitu penurunan pada layanan *voice* dan SMS dan peningkatan pada layanan Data.

Penurunan tren dari pendapatan layanan *voice* dan SMS terjadi karena perubahan perilaku konsumen yang beralih ke layanan Data dan VAS sehingga tren dari pendapatan layanan Data meningkat. Meskipun tren pendapatan layanan Data dan VAS meningkat masih belum dapat menutupi penurunan tren yang terjadi pada layanan *voice* dan SMS.

Analisis Rasio Keseluruhan

Pendekatan analisis rasio keseluruhan yang digunakan adalah analisis sistem DuPont. Analisis sistem DuPont dilakukan dengan menggabungkan laporan laba rugi dan neraca ke dalam dua ringkasan alat ukur profitabilitas *Return on Assets (ROA)* dan *Return on Equity (ROE)*.

Tabel 4.5
Marjin Laba Bersih, Perputaran Total Aset, Hasil atas Aset (HAA),
Penggandaan Tingkat Keuangan, dan Hasil atas Ekuitas (HAE) PT XL Axiata
Tbk Tahun 2011 hingga Tahun 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Marjin Laba Bersih	41,39%	38,04%	34,20%	30,37%	31,43%	30,24%
Perputaran Total Aset	0,59	0,59	0,53	0,37	0,39	0,39
Hasil Atas Aset (HAA)	24,25%	22,50%	18,06%	11,19%	12,22%	11,76%
Penggandaan Tk. Keuangan	2,28	2,31	2,63	4,56	4,18	2,59
Hasil Atas Ekuitas (HAE)	55,20%	51,89%	47,53%	51,04%	51,03%	30,43%

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk, diolah kembali

Pada tahun 2011, Marjin Laba Bersih perusahaan adalah sebesar 41,39% dan Perputaran Total Aset sebesar 0,59. Jika dikalikan akan memberikan Hasil atas Aset sebesar 24,25% dan Peggandaan Tingkat Keuangan pada tahun ini sebesar 2,28. Apabila Hasil atas Aset dikalikan dengan Peggandaan Tingkat Keuangan akan menghasilkan Hasil atas Ekuitas yakni sebesar 55,31% yang artinya rasio sebesar 55,20% menunjukkan bahwa tingkat *return* yang diperoleh pemilik perusahaan atas modal yang di investasikan adalah sebesar 55,31%

Pada tahun 2012, Marjin Laba Bersih perusahaan mengalami penurunan menjadi sebesar 38,04%. Perputaran Total Aset pada tahun 2012 tidak mengalami perubahan, yaitu 0,59 yang jika dikalikan dengan Marjin Laba Bersih akan memperoleh Hasil atas Aset sebesar 22,5% dimana terjadi penurunan dari tahun sebelumnya. Peggandaan Tingkat Keuangan pada tahun ini sebesar 2,31 yang jika dikalikan dengan Hasil atas Aset akan menghasilkan Hasil atas Ekuitas sebesar 51,89% dimana terjadi penurunan dari tahun sebelumnya.

Pada tahun 2013, Marjin Laba Bersih perusahaan kembali mengalami penurunan menjadi 34,20%. Perputaran Total Aset yang dihasilkan tahun 2013 mengalami penurunan menjadi 0,53 yang jika dikalikan dengan Marjin Laba Bersih akan memperoleh Hasil atas Aset sebesar 18,06% dimana terjadi penurunan dari tahun sebelumnya. Peggandaan Tingkat Keuangan pada tahun 2013 sebesar 2,63 yang jika dikalikan dengan Hasil atas Aset menghasilkan Hasil atas Ekuitas sebesar 47,53% .

Pada tahun 2014, Marjin Laba Bersih perusahaan kembali mengalami penurunan menjadi 30,37%. Perputaran Total Aset yang dihasilkan tahun 2014

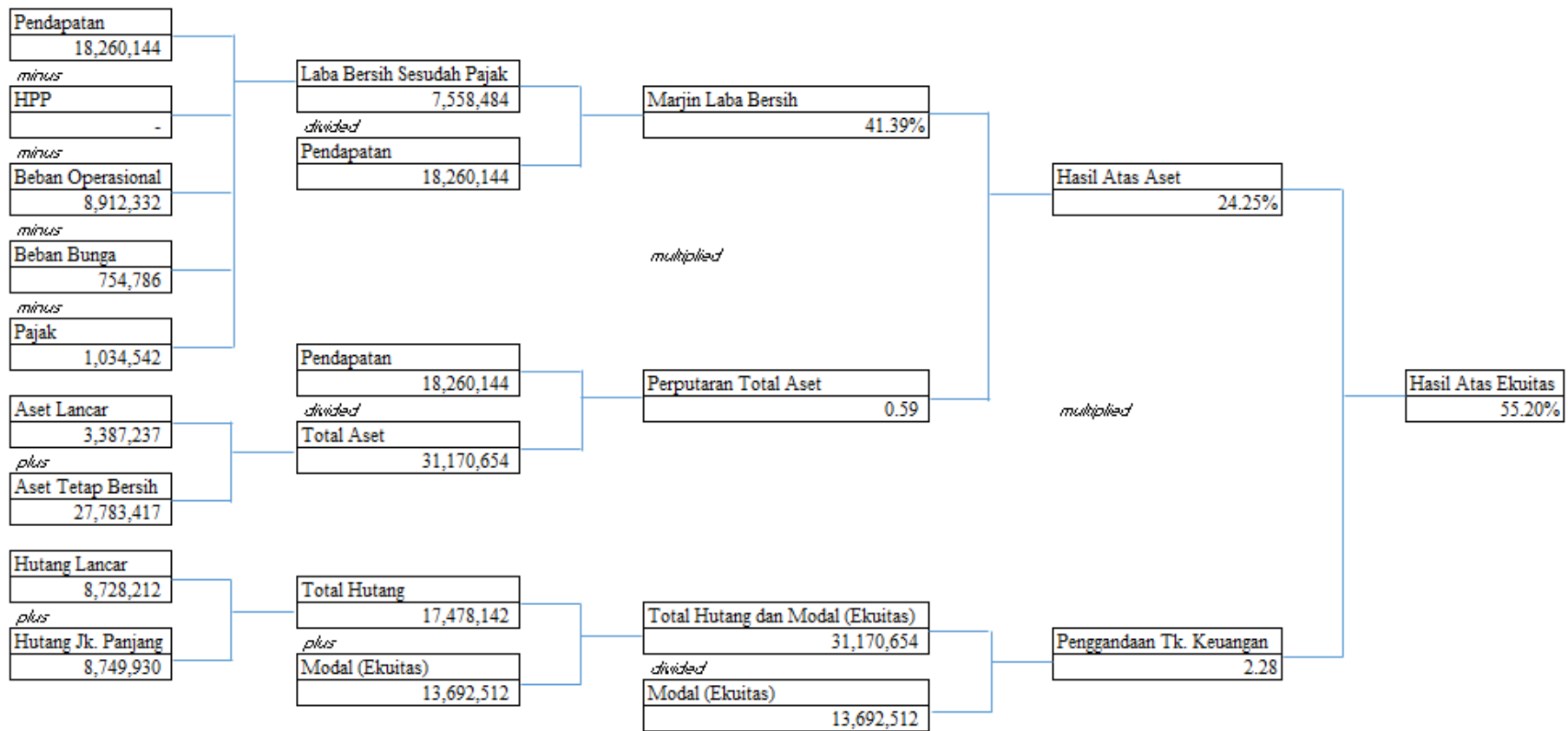
mengalami penurunan menjadi 0,37 yang jika dikalikan dengan Marjin Laba Bersih akan memperoleh Hasil atas Aset sebesar 11,19% dimana terjadi penurunan dari tahun sebelumnya. Penggandaan Tingkat Keuangan pada tahun 2014 sebesar 4,56 yang jika dikalikan dengan Hasil atas Aset menghasilkan Hasil atas Ekuitas sebesar 51,04%.

Pada tahun 2015, Marjin Laba Bersih perusahaan mengalami peningkatan menjadi 31,43%. Perputaran Total Aset yang dihasilkan tahun 2015 mengalami peningkatan menjadi 0,39 yang jika dikalikan dengan Marjin Laba Bersih akan memperoleh Hasil atas Aset sebesar 12,22% dimana terjadi penurunan dari tahun sebelumnya. Penggandaan Tingkat Keuangan pada tahun 2015 sebesar 4,18 yang jika dikalikan dengan Hasil atas Aset menghasilkan Hasil atas Ekuitas sebesar 51,03%.

Pada tahun 2016, Marjin Laba Bersih perusahaan kembali mengalami penurunan menjadi 30,24%. Perputaran Total Aset yang dihasilkan tahun 2015 mengalami penurunan menjadi 0,39 yang jika dikalikan dengan Marjin Laba Bersih akan memperoleh Hasil atas Aset sebesar 11,76% dimana terjadi penurunan dari tahun sebelumnya. Penggandaan Tingkat Keuangan pada tahun 2016 sebesar 2,59 yang jika dikalikan dengan Hasil atas Aset menghasilkan Hasil atas Ekuitas sebesar 30,43%.

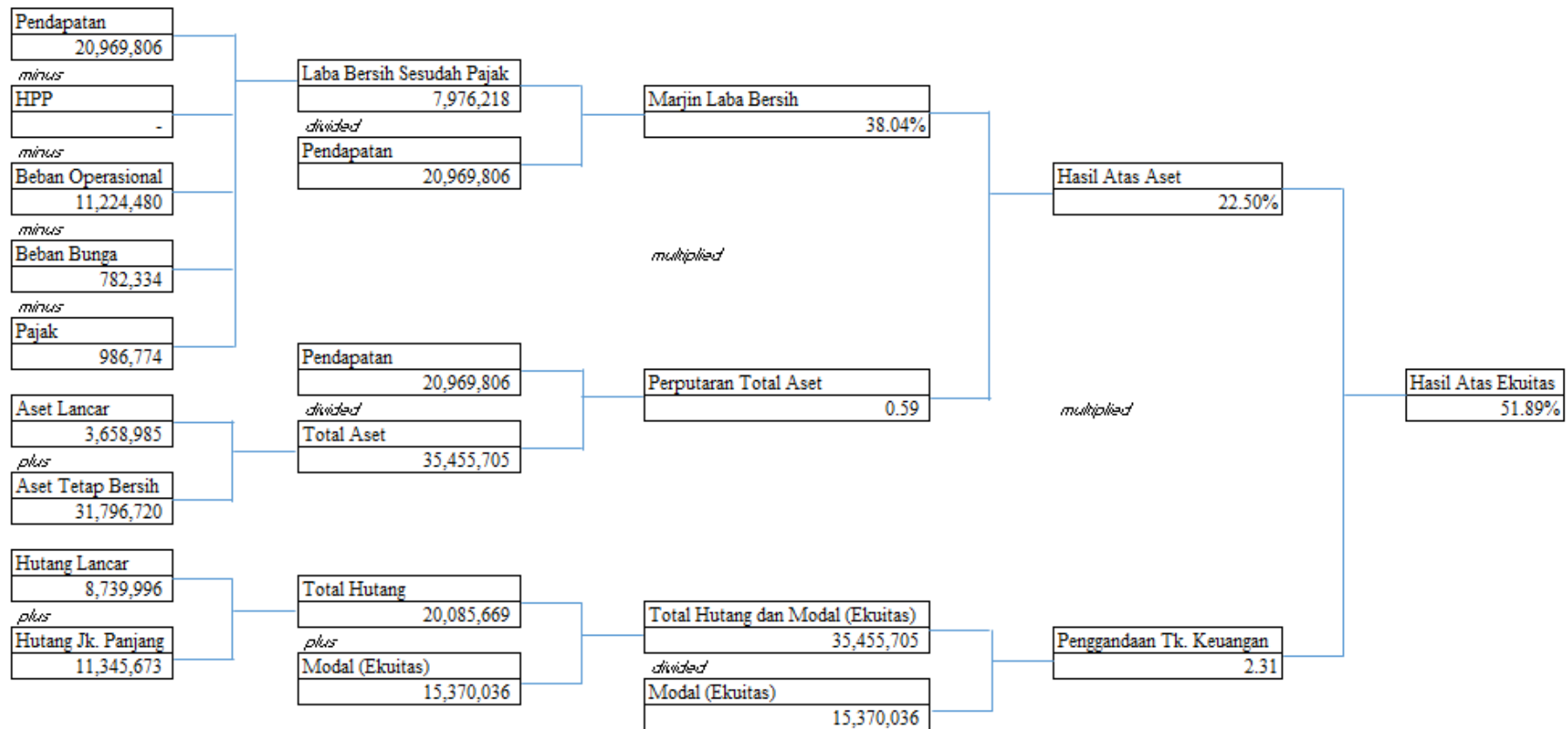
Berdasarkan pemaparan diatas, Marjin Laba Bersih, Hasil atas Aset, dan Hasil atas Ekuitas yang dimiliki perusahaan dari tahun 2011 hingga tahun 2015 cenderung mengalami penurunan yang diakibatkan dari dilanjutkannya akselerasi investasi dalam Data, yang menyebabkan beban operasi yang lebih tinggi dan depresiasi terakselerasi yang juga lebih tinggi, akibat dilakukannya modernisasi jaringan, kerugian selisih kurs, dan hasil akuisisi Axis. Akan tetapi pada tahun 2016 terjadi peningkatan pada Marjin Laba Bersih dan Hasil atas Aset yang diakibatkan terjadinya penguatan Rupiah terhadap dollar AS dan keuntungan yang diakui dari transaksi penjualan dan penyewaan kembali menara. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam kondisi sedang memperbaiki kondisi finansialnya.

Gambar 4.1
Analisis Sistem DuPont PT XL Axiata Tbk Tahun 2011
(dalam Jutaan Rupiah)



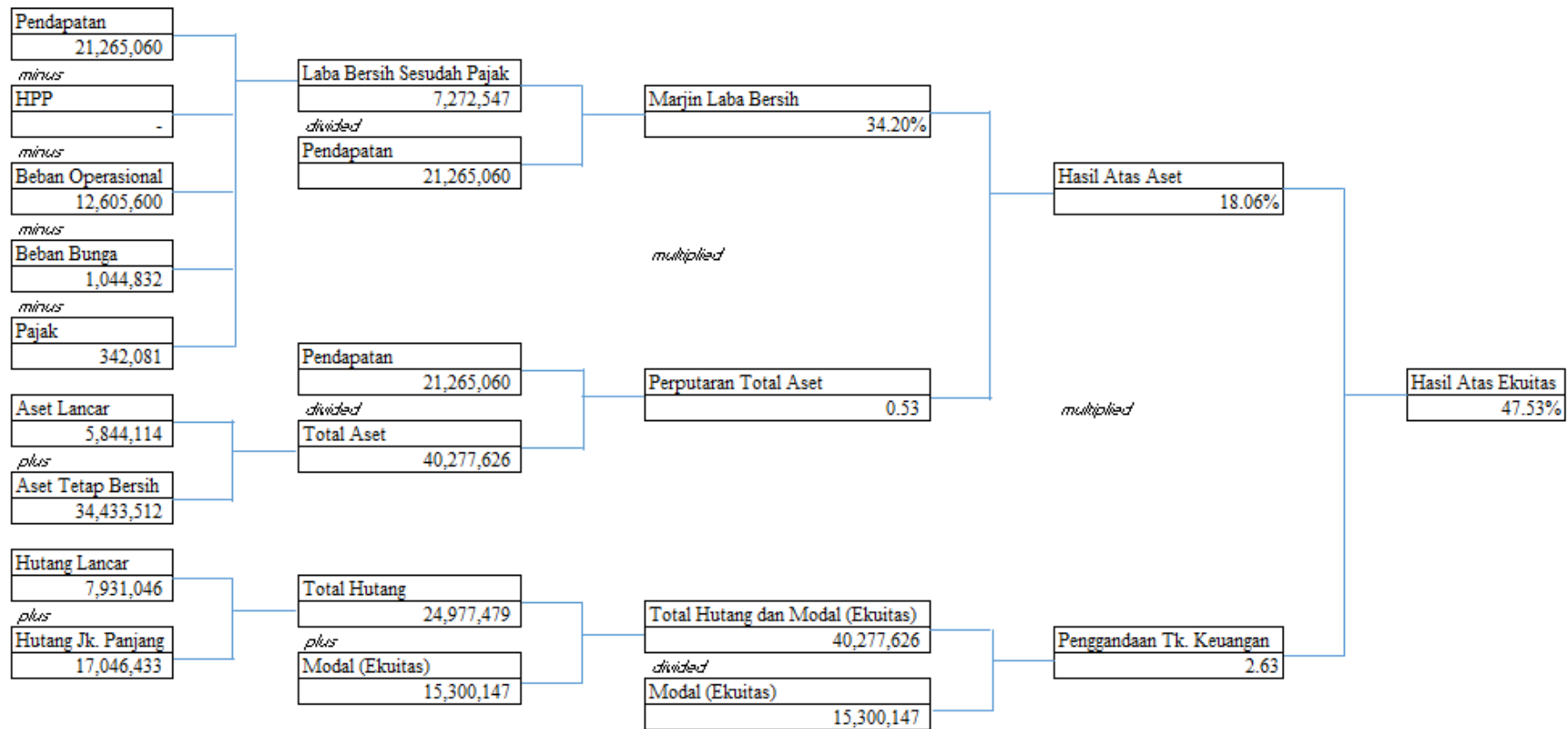
Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk Tahun 2011, diolah kembali

Gambar 4.2
Analisis Sistem DuPont PT XL Axiata Tbk. Tahun 2012
(dalam Jutaan Rupiah)



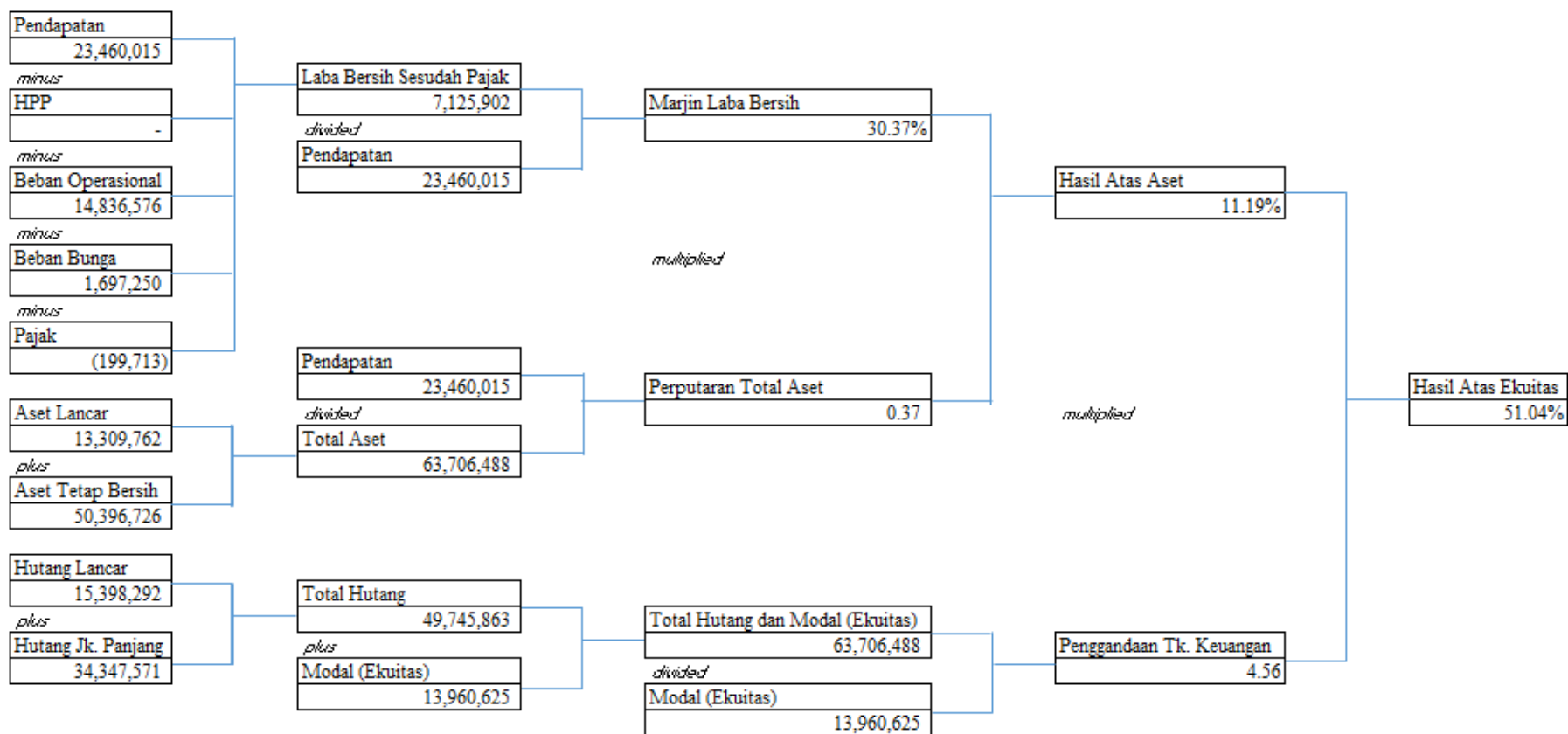
Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk Tahun 2012, diolah kembali

Gambar 4.3
Analisis Sistem DuPont PT XL Axiata Tbk. Tahun 2013
(dalam Jutaan Rupiah)



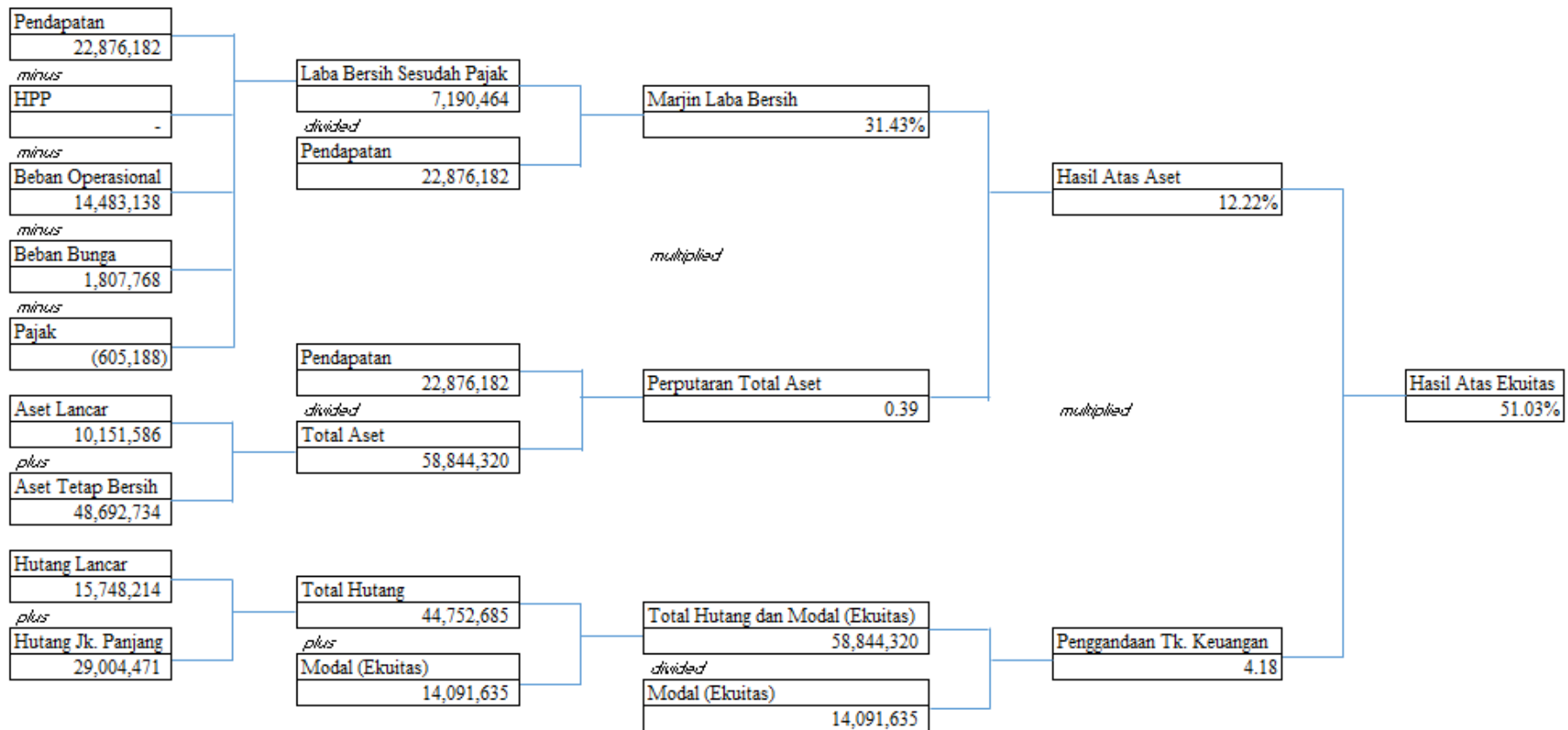
Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk Tahun 2013, diolah kembali

Gambar 4.4
Analisis Sistem DuPont PT XL Axiata Tbk. Tahun 2014
(dalam Jutaan Rupiah)



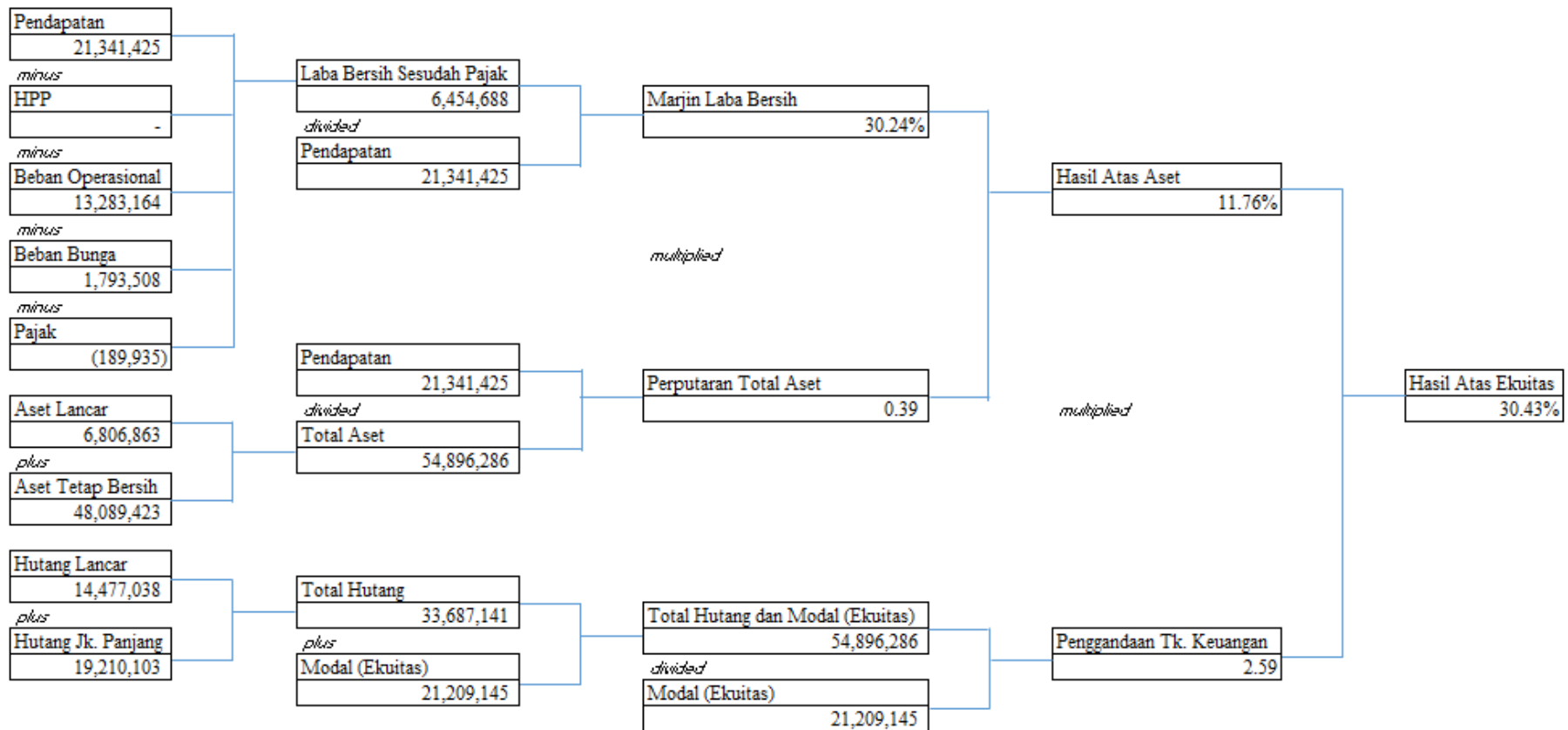
Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk Tahun 2014, diolah kembali

Gambar 4.5
Analisis Sistem DuPont PT XL Axiata Tbk. Tahun 2015
(dalam Jutaan Rupiah)



Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk Tahun 2015, diolah kembali

Gambar 4.6
Analisis Sistem DuPont PT XL Axiata Tbk. Tahun 2016
(dalam Jutaan Rupiah)



Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk Tahun 2016, diolah kembali

Analisis Arus Kas

Tabel 4.6

**Laporan Arus Kas Bersih PT XL Axiata Tbk. Tahun 2011 Hingga Tahun 2016
(dalam miliar Rupiah)**

Arus Kas	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Arus Kas dari Aktivitas Operasi	8.433	8.985	7.167	8.540	7.506	7.312
Arus Kas dari Aktivitas Investasi	(6.683)	(10.001)	(7.981)	(16.678)	(4.605)	(3.849)
Arus Kas Bebas	1.750	(1.016)	(814)	(8.138)	2.901	3.463
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	1.118	806	1.324	13.769	(6.556)	(5.369)
(Penurunan)/Kenaikan bersih kas dan setara kas	632	(210)	510	5.631	(3.655)	(1.906)
Kas dan setara kas pada awal tahun	366	998	790	1.317	6.949	3.310
Dampak perubahan selisih kurs terhadap kas dan setara kas	-	2	17	1	16	(6)
Kas dan setara kas pada akhir tahun	998	790	1.317	6.949	3.310	1.398

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk., diolah kembali

Pada tahun 2011 perusahaan memperoleh arus kas bersih dari aktivitas operasi sekitar Rp8.433 miliar. Besarnya arus kas dari aktivitas operasi ini diperoleh dari jumlah pembayaran kepada pemasok dan beban operasional yang berkaitan dengan operasional jaringan yang meningkat. Meningkatnya jumlah pembayaran tersebut diimbangi oleh meningkatnya penerimaan dari pelanggan dan operator lain.

Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi perusahaan mengeluarkan modal sekitar Rp6.683 miliar. Hal ini dikarenakan perusahaan meningkatkan Belanja Modalnya untuk meningkatkan cakupan jaringan terutama untuk jaringan 3G. Arus kas bersih yang dihasilkan dari aktivitas pendanaan sekitar Rp1.118 miliar karena perusahaan harus membayar kembali pembiayaan jangka panjang dan hasil perolehan yang lebih tinggi dari pinjaman jangka panjang pada tahun 2011.

Pada tahun 2012 arus kas bersih dari aktivitas operasional menjadi Rp8.985 akibat kenaikan pembayaran dari pelanggan dan operator lainnya. Hal ini juga diimbangi oleh kenaikan pembayaran kepada pemasok dan beban lainnya. Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi meningkat menjadi Rp10.001

miliar terutama karena kenaikan pada belanja modal untuk pemasangan infrastruktur Data. Arus kas bersih yang dihasilkan dari aktivitas pendanaan mencapai Rp806 miliar karena besarnya arus kas dari hutang jangka panjang yang baru dari bank di tahun 2012 dan diimbangi sebagian oleh pembayaran obligasi rupiah di bulan April 2012.

Pada tahun 2013 arus kas bersih dari aktivitas operasi meningkat menjadi Rp7.167 miliar akibat kenaikan pembayaran untuk pemasok dan beban lainnya serta penerimaan dari pelanggan dan operator lainnya yang berkurang. Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi menurun menjadi Rp7.981 miliar karena terjadi penurunan pada belanja modal untuk pemasangan infrastruktur data. Arus kas bersih yang dihasilkan dari aktivitas pendanaan mencapai Rp1.324 miliar sebagai akibat dari penerimaan kas yang lebih tinggi dari pinjaman jangka panjang, terkait dengan pinjaman bank baru di tahun 2013.

Pada tahun 2014 arus kas bersih yang dihasilkan dari aktivitas operasi meningkat menjadi Rp8.540 miliar. Kenaikan ini terutama disebabkan oleh peningkatan penerimaan pembayaran dari pelanggan dan operator seluler lainnya. Peningkatan penerimaan tersebut juga diimbangi dengan peningkatan pembayaran kepada pemasok. Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi meningkat menjadi Rp16.678 miliar dimana hampir sebagian besar digunakan untuk mengakuisisi Axis. Arus kas bersih yang dihasilkan dari aktivitas pendanaan meningkat menjadi Rp13.769 miliar terutama karena peningkatan penarikan fasilitas pinjaman, hasil dari penjualan saham simpanan perusahaan dan penjualan menara.

Pada tahun 2015 arus kas bersih dari aktivitas operasi turun menjadi Rp7.506 miliar dikarenakan penurunan penerimaan kas dari pelanggan sebesar 5% dan peningkatan pembayaran ke pemasok sebesar. Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi turun menjadi Rp4.605 miliar dikarenakan selesainya transaksi akuisisi Axis di tahun sebelumnya dan rendahnya pembelanjaan modal di tahun 2015 dibandingkan tahun sebelumnya. Arus kas bersih yang dihasilkan dari aktivitas pendanaan menurun menjadi Rp6.556 miliar karena pelunasan pinjaman yang dilakukan oleh perusahaan tahun ini.

Pada tahun 2016 arus kas bersih dari aktivitas operasi turun menjadi Rp7.312 miliar dikarenakan penurunan penerimaan kas dari pelanggan. Arus kas

bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi turun menjadi Rp3.849 miliar dikarenakan selesainya transaksi penjualan dan penyewaan kembali menara. Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas pendanaan tercatat turun menjadi Rp5.369 miliar terutama disebabkan oleh aksi korporasi berupa *right issue* dan penjualan menara.

4.2.2 Analisis Kinerja Non-keuangan PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga 2016

Penulis melakukan analisis terhadap kinerja non keuangan PT XL Axiata Tbk yakni kegiatan implementasi strategi pertumbuhan perseroan pada tahun 2012 hingga 2015. Analisis yang dilakukan untuk mengetahui kinerja non keuangan ialah analisis pangsa pasar, *Corporate Image Index*, *Top Brand Index*, dan pada aspek sumber daya manusia.

Pangsa Pasar

Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan merupakan pangsa pasar secara keseluruhan berdasarkan jumlah pelanggan telekomunikasi seluler di Indonesia.

Tabel 4.7

Pangsa Pasar Tiga Operator Seluler Terbesar Tahun 2011 Hingga Tahun 2016

Pangsa Pasar	2011	2012	2013	2014	2015	2016
XL Axiata	18,60%	16,60%	18,70%	22,10%	13%	13%
Telkomsel	42,90%	45,30%	42,40%	52,10%	47%	47%
Indosat	20,70%	21,20%	19,20%	23,30%	21%	23%
Total Pelanggan	249,4	276	310	270	340	364

Sumber: Laporan Tahunan PT Telkom Indonesia Tbk, Laporan Tahunan PT Indosat Tbk, dan Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk, diolah kembali

Pangsa pasar perusahaan berada pada posisi terakhir pada tahun 2011 hingga 2016 bahkan menurut laporan tahunan PT Telkom Indonesia Tbk, pada tahun 2014 pangsa pasar PT XL Axiata Tbk turun menjadi posisi keempat dikalahkan oleh PT Hutchison 3 Indonesia. Hal ini dikarenakan pertumbuhan industri telekomunikasi terus berkembang dengan pesat sehingga persaingan pun semakin ketat. Pelanggan saat ini tidak hanya memperhatikan harga produk yang ditawarkan oleh perusahaan tetapi melihat juga bagaimana kualitas jaringan, baik kecepatan jaringan maupun cakupan jaingan, dan kecepatan respon *customer service* yang diberikan oleh perusahaan. Semenjak mulai terjadi pergeseran layanan dari layanan *voice* dan SMS

menjadi layanan Data, semua perusahaan operator seluler berfokus untuk memperkuat dan memperluas layanan Data dengan membangun dan mengembangkan infrastruktur jaringan serta meluncurkan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen untuk meningkatkan jumlah pelanggan yang pada nantinya akan berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan.

Untuk menarik penggunaan pelanggan agar menggunakan produk dan jasa yang ditawarkan, perusahaan melakukan strategi dalam memasarkan pada produk dan jasanya. Selain menawarkan produk paket internet, perusahaan juga berkolaborasi dengan *Over-The-Top chatting* dan *provider* seperti WeChat, Line, Whatsapp, dan KakaoTalk dengan menyediakan paket Data yang spesial untuk menggunakan aplikasi tersebut dengan tarif yang terjangkau. Perusahaan terus melakukan pengembangan produk setiap tahunnya menyesuaikan dengan kondisi pasar dan permintaan pelanggan. perusahaan terus berkolaborasi dengan produsen atau distributor *smartphone* seperti Apple, ASUS, Samsung, Blackberry, LG, Sony dan Nokia untuk menawarkan paket *bundling* bagi pelanggan. Paket *bundling* tersebut menawarkan *benefit* yang menarik bagi pelanggan untuk merasakan pengalaman berinternet yang istimewa dengan harga yang terjangkau. Meski perusahaan telah melakukan berbagai kegiatan pemasaran, posisi pangsa pasar perusahaan tidak mengalami peningkatan meskipun jumlah pelanggan tiap tahunnya mengalami peningkatan.

Corporate Image Index

Corporate Image Index merupakan indikator citra perusahaan yang diukur berdasarkan 4 dimensi yaitu *quality*, *performance*, *responsibility* dan *attractiveness*. Survey ini dilakukan kepada investor, manajer dan konsumen oleh Frontier Consulting Group dengan mengukur beberapa atribut seperti kualitas produk, perhatian kepada konsumen, pertumbuhan dan pengembangan perusahaan, *social responsibility* yang dilakukan perusahaan, kenyamanan tempat kerja dan yang lainnya. Hasil pengukuran tersebut kemudian dikelompokkan berdasarkan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama.

Tabel 4.8**Corporate Image Index Perusahaan Telekomunikasi Selular Tahun 2011 Hingga Tahun 2016**

	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
PT. Telekomunikasi Selular (Telkomsel)	4,037		3,735		2,372		2,483		2,443		2,417	
PT. Indosat Ooredoo	3,797		3,716		1,145		0,861		0,828		0,798	
PT. XL Axiata, Tbk	3,699	3	3,602	3	0,809	3	0,958	2	0,958	2	0,677	3
PT. Smartfren Telecom, Tbk	-		-		0,263		0,407		0,219		0,252	
PT. Hutchison CP Telecommunications, PT (Three)	-		-		0,171		0,297		0,167		0,215	
PT. AXIS Telekom Indonesia	-		-		0,328		0,404		-		-	

Sumber: imacaward.com, diolah kembali

Pada tahun 2011 dan 2012 perusahaan berada pada posisi terakhir dibandingkan dengan pesaingnya. Pada tahun 2013 operator lain mulai masuk pada kriteria penilaian dan perusahaan berada pada posisi ketiga. Pada tahun 2014 perusahaan berhasil mendapatkan posisi kedua dan berhasil mempertahankan hingga tahun 2015. Akan tetapi pada tahun 2016 perusahaan mengalami penurunan peringkat menjadi posisi ketiga. Meskipun begitu perusahaan bisa tetap mempertahankan posisinya ditengah persaingan yang semakin ketat bahkan ketika operator lain mulai masuk kriteria penilaian pada tahun 2013. Dari hasil survey dapat disimpulkan bahwa perusahaan terbilang cukup baik dalam hal *quality* (perhatian kepada konsumen, kualitas produk, perusahaan yang terpercaya, perusahaan yang berinovasi), *performance* (perusahaan dengan peluang pertumbuhan dan perkembangan, perusahaan yang dikelola dengan baik), *responsibility* (perusahaan yang ramah lingkungan, perusahaan dengan tanggung jawab sosial), dan *attractiveness* (tempat kerja impian, kualitas karyawan tinggi) dibandingkan pesaing lainnya tetapi masih dibawah pesaing utamanya.

Top Brand Index

Top Brand Index merupakan indikator kekuatan *brand* dibandingkan dengan produk sejenis dalam kategori yang sama berdasarkan survey yang dilakukan oleh Frontier

Consulting Group. *Brand* perusahaan yang masuk dalam survey *Top Brand* adalah XL Prabayar, XL Pascabayar, dan Axis mulai pada tahun 2014.

Tabel 4.9

***Top Brand Index* Kategori Telekomunikasi/IT SIM Card Prabayar Tahun 2012 hingga Tahun 2016**

	2012		2013		2014		2015		2016	
	TBI	Rank	TBI	Rank	TBI	Rank	TBI	Rank	TBI	Rank
Simpati	37,10%	1	34,90%	1	30,20%	1	34,60%	1	35,50%	1
IM3	17,80%	2	20,00%	2	16,90%	2	14,00%	3	15,40%	2
XL Prabayar	17,20%	3	13,40%	3	16,70%	3	14,10%	2	14,80%	3
Kartu AS	10,90%		12,00%		13,90%		10,10%		10,40%	
Mentari	6,20%		4,50%		5,00%		-		-	
Axis	5,90%	6	7,70%	5	8,10%	5	6,90%	6	5,10%	6
3 (Three)	3,00%		6,80%		8,90%		9,00%		11,30%	

Sumber: topbrand-award.com, diolah kembali

Pada kategori telekomunikasi/IT SIM Card prabayar, selama tahun 2012 hingga tahun 2014 *brand* perusahaan yaitu XL Prabayar berada pada posisi tiga besar bersama dengan Simpati (Telkomsel) pada posisi pertama dan IM3 (Indosat) pada posisi kedua. Pada tahun 2015 XL Prabayar berhasil menduduki posisi kedua namun pada tahun 2016 turun kembali menjadi posisi ketiga. Bisa disimpulkan bahwa Simpati (Telkomsel) dan IM3 (Indosat) masih menjadi pesaing utama perusahaan.

Pada tahun 2014 perusahaan mengakuisisi Axis dan Axis berada pada posisi kelima pada tahun ini. Sebelum diakuisisi Axis berada pada posisi keenam pada tahun 2012 dan posisi kelima pada tahun 2013. Pada tahun 2015 dan 2016 *brand* Axis turun peringkat menjadi posisi terakhir karena Mentari (Indosat) sudah keluar dari kriteria yang ditetapkan. Berdasarkan hasil survey dapat disimpulkan bahwa *Mind Share*, *Market Share*, dan *Commitment Share* perusahaan masih dibawah pesaing utamanya tetapi lebih baik dibandingkan pesaing lainnya.

Tabel 4.10

***Top Brand Index* Kategori Telekomunikasi/IT SIM Card Pascabayar Tahun 2012 hingga Tahun 2016**

	2012		2013		2014		2015		2016	
	TBI	Rank	TBI	Rank	TBI	Rank	TBI	Rank	TBI	Rank
Kartu Halo	71,00%	1	70,70%	1	72,30%	1	54,80%	1	66,30%	1
XL Pascabayar	13,80%	2	9,50%	3	11,50%	3	15,40%	2	11,80%	2
Matrix	12,60%	3	16,90%	2	14,60%	2	10,80%	3	9,90%	3
Telkom Flexi Pascabayar	-		-		-		7,30%		3,30%	
Smartfren Pascabayar	-		-		-		6,80%		-	
Esia Pascabayar	-		-		-		3,10%		-	

Sumber: topbrand-award.com, diolah kembali

Pada kategori telekomunikasi/IT SIM Card pascabayar, pada tahun 2012 *brand* perusahaan, yaitu XL Pascabayar berada diposisi kedua namun pada tahun 2013 turun peringkat pada tahun 2013 menjadi peringkat terakhir hingga tahun 2014. Pada tahun 2015 XL Pascabayar berhasil menaikkan posisinya menjadi posisi kedua hingga tahun 2016.

Aspek Sumber Daya Manusia

Untuk menjamin pertumbuhan yang berkesinambungan, perusahaan melakukan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia. Perusahaan yakin bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama dan penting yang menjadi pembeda pada industri yang dinamis. Perusahaan selalu memberikan perhatian pada aspek pemberdayaan sumber daya manusia. Hal ini dibuktikan dengan adanya budaya perusahaan yang produktif dan proaktif yang menekankan pada pelaksanaan program yang telah menjelma menjadi salah satu kekuatan perusahaan di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

Perusahaan telah menyiapkan diri untuk memanfaatkan peluang bisnis layanan Data yang terus bertumbuh dengan memperkenalkan beberapa transformasi penting termasuk perbaikan organisasi. Transformasi ke layanan Data tidak hanya sekedar fokus pada elemen-elemen jaringan, namun juga berfokus untuk memastikan organisasi telah siap dengan Data. Hal ini dilakukan dengan melakukan perombakan organisasi, merekrut bakat baru, serta membentuk direktorat manajemen pelayanan

untuk memastikan perusahaan menjadi organisasi yang *data-centric*. Maka dari itu perusahaan membentuk direktorat baru, yaitu Direktorat Manajemen Servis, dengan fungsi utama memberikan pengalaman pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

Direktorat Manajemen Servis ini membawahi empat aspek penting dari pelayanan, yaitu Strategi dan Arsitektur Pelayanan, Kepastian Pelayanan, Operasional Jaringan, dan Pelayanan Pelanggan. Keempat aspek ini secara terus-menerus akan memperbaiki pelayanan kepada pelanggan. Untuk memiliki sumber daya manusia yang andal di organisasi, perusahaan menerapkan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi untuk program perekrutan, pelatihan, dan pengembangan, serta program perencanaan karier karyawan berdasarkan kompetensi dari setiap karyawan dan disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan guna mendapatkan hasil terbaik.

Perekrutan

Perusahaan merekrut karyawan secara internal seperti rotasi dan promosi internal serta secara eksternal, yaitu mencari bakat baru di bursa tenaga kerja. Perusahaan menetapkan standar tinggi dalam merekrut karyawan dan hati-hati memilih orang yang tepat dengan kemampuan yang tepat pula untuk mengisi posisi di perusahaan, mulai dari tingkat staf hingga manajemen senior.

Pada tahun 2011, perusahaan merombak organisasi secara keseluruhan untuk mendukung bisnis layanan Data yang terus berkembang. Beragam bisnis baru terus diciptakan sehingga memunculkan banyak posisi yang perlu diisi. Perusahaan merotasi 328 karyawan lintas direktorat dan fungsi mulai dari tingkat staf sampai manajemen sebagai bagian dari transformasi perusahaan untuk memaksimalkan fungsi dan kontribusi setiap karyawan kepada perusahaan. Perusahaan merekrut dari luar sebanyak 171 karyawan baru untuk tingkat pemula, dan 54 orang untuk tingkat madya dan senior. Kebanyakan karyawan baru tersebut direkrut untuk mengisi posisi yang muncul dari keputusan perusahaan untuk mengalihkan fokus bisnis ke data. Namun perusahaan juga membatasi jumlah karyawan untuk mendorong efisiensi dan produktivitas serta kinerja terbaik dari semua karyawan.

Tabel 4.11
Jumlah Karyawan PT XL Axiata Tbk Berdasarkan Jabatan Tahun 2011
Hingga Tahun 2016

S	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
<i>CEO and Director</i>									4	0,20%	4	0,21%
<i>CxO</i>	7	0,29%	7	0,36%	7	0,35%	5	0,23%	5	0,25%	6	0,32%
<i>VP Level</i>	24	1,00%	25	1,28%	20	0,99%	31	1,45%	20	0,98%	27	1,43%
<i>GM Level</i>	88	3,68%	79	4,04%	90	4,45%	93	4,35%	100	4,92%	113	5,97%
<i>Manager Level</i>	643	26,90%	652	33,35%	668	33,05%	725	33,88%	680	33,45%	684	36,15%
<i>Supervisor Level</i>	895	37,45%	671	34,32%	698	34,54%	742	34,67%	732	36,01%	577	30,50%
<i>Staff</i>	733	30,67%	521	26,65%	538	26,62%	544	25,42%	492	24,20%	481	25,42%
<i>Total</i>	2.390	100%	1.955	100%	2.021	100%	2.140	100%	2.033	100%	1.892	100%

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk, diolah kembali

Tabel 4.12
Jumlah Karyawan PT XL Axiata Tbk Berdasarkan Usia Tahun 2011 Hingga
Tahun 2016

Usia	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
<25	65	2,72%	62	3,17%	108	5,34%	37	1,73%	43	2,12%	112	5,92%
25-30	582	24,35%	468	23,94%	386	19,10%	335	15,65%	382	18,79%	354	18,71%
30-35	790	33,05%	618	31,61%	628	31,07%	574	26,82%	549	27,00%	459	24,26%
35-40	562	23,51%	438	22,40%	486	24,05%	593	27,71%	528	25,97%	478	25,26%
40-45	283	11,84%	266	13,61%	289	14,30%	390	18,22%	365	17,95%	320	16,91%
>45	108	4,52%	103	5,27%	124	6,14%	211	9,86%	166	8,17%	169	8,93%
Total	2.390	100%	1.955	100%	2.021	100%	2.140	100%	2.033	100%	1.892	100%

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk, diolah kembali

Tabel 4.13
Jumlah Karyawan PT XL Axiata Tbk Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan
Tahun 2011 Hingga Tahun 2016

Pendidikan	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
SMA/SMU/Kejuruan / Vocational	107	4,48%	63	3,22%	37	1,83%	33	1,54%	30	1,48%	16	0,85%
D1 (Diploma 1)	7	0,29%	6	0,31%	6	0,30%	6	0,28%	6	0,30%	4	0,21%
D2 (Diploma 2)	4	0,17%	3	0,15%	2	0,10%	1	0,05%	1	0,05%	1	0,05%
D3 (Diploma 3)	414	17,32%	230	11,76%	233	11,53%	232	10,84%	228	11,21%	205	10,84%
D4 (Diploma 4)	6	0,25%	4	0,20%	4	0,20%	5	0,23%	5	0,25%	5	0,26%
S1 (Strata 1) / BSC	1.683	70,42%	1.470	75,19%	1.548	76,60%	1.663	77,71%	1.579	77,67%	1.473	77,85%
S2 (Strata 2) / MA	5	0,21%	5	0,26%	6	0,30%	7	0,33%	7	0,34%	6	0,32%
S2 (Strata 2) / MBA	41	1,72%	40	2,05%	43	2,13%	46	2,15%	35	1,72%	44	2,33%
S2 (Strata 2) / MM	53	2,22%	58	2,97%	58	2,87%	55	2,57%	53	2,61%	54	2,85%
S2 (Strata 2) / MSC	61	2,55%	67	3,43%	75	3,71%	84	3,93%	83	4,08%	76	4,02%
S2 (Strata 2) / MSE	8	0,33%	8	0,41%	8	0,40%	7	0,33%	5	0,25%	6	0,32%
S3 (Strata 3) / PhD	1	0,04%	1	0,05%	1	0,05%	1	0,05%	1	0,05%	2	0,11%
Total	2.390	100%	1.955	100%	2.021	100%	2.140	100%	2.033	100%	1.892	100%

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk, diolah kembali

Bila dilihat dari jumlah karyawan perusahaan berdasarkan jabatan, tingkat jabatan dengan jumlah karyawan terbanyak berada pada level manajer, *supervisor*, dan *staff*. Sampai akhir tahun 2011, perusahaan mempekerjakan 2.390 karyawan dari berbagai kalangan usia, level posisi, dan latar belakang pendidikan. Sekitar 86% dari karyawan berusia di bawah 40 tahun dan sekitar 77% karyawan memiliki latar belakang pendidikan minimal Strata S1. Pada tahun 2012, perusahaan mempekerjakan 1.955, turun sekitar 18% dari tahun sebelumnya. Sekitar 81% karyawan berusia di bawah 40 tahun dan sekitar 84% karyawan memiliki latar belakang pendidikan minimal Strata S1. Pada tahun 2013 perusahaan mempekerjakan 2.021 karyawan, tumbuh sekitar 2% dari tahun sebelumnya. Sekitar 80% karyawan berusia di bawah 40 tahun dan sekitar 86% memiliki latar belakang pendidikan minimal Strata S1.

Pada tahun 2014 perusahaan mempekerjakan 2.140, tumbuh sekitar 4% dari tahun sebelumnya. Sekitar 70% karyawan berusia di bawah 40 tahun dan sekitar

87% karyawan memiliki latar belakang pendidikan minimal Strata S1. Pada tahun 2015 perusahaan mempekerjakan 2.033 karyawan, turun 4% dari tahun sebelumnya. Sekitar 75% karyawan berusia di bawah 40 tahun dan sekitar 86% karyawan memiliki latar belakang pendidikan minimal Strata S1. Pada tahun 2016 perusahaan mempekerjakan 1.892 karyawan, turun 5% dari tahun sebelumnya. Sekitar 73% karyawan berusia dibawah 40 tahun dan sekitar 87% karyawan memiliki latar belakang pendidikan minimal Strata S1.

Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan merupakan perusahaan yang muda dan dinamis dalam mengembangkan bisnis dan dalam beradaptasi dengan tren-tren baru di pasar. Latar belakang pendidikan ini menjadi modal untuk pengembangan pegawai berikutnya agar menjadi pegawai yang kompeten. Maka dari itu perusahaan terus-menerus meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan merekrut karyawan baru yang berpendidikan lebih tinggi.

Pelatihan dan Pengembangan

Untuk bertahan dan berkembang dalam industri yang dinamis sehingga mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat, keterampilan karyawan harus ditingkatkan mulai dari kompetensi teknis hingga pengembangan pribadi. Untuk mempersiapkan tersebut, perusahaan mengadakan pelatihan secara ekstensif di dalam dan di luar perusahaan untuk karyawan yang bekerja di bidang produk/jasa, proses bisnis, dan prospek usaha.

Perusahaan juga menyelenggarakan program manajemen pengetahuan yang dilakukan melalui berbagai kegiatan, seperti *Leadership Lounge*, *Knowledge Appreciation Day*, *Knowledge Festival*, dan kegiatan berbagi pengetahuan secara reguler. Semua kegiatan dipublikasikan di situs perusahaan dan majalah ITS XL yang bisa didapat oleh karyawan. Pada tahun 2011, perusahaan ikut andil dalam kegiatan Indonesia *Knowledge Study* yang diselenggarakan oleh Teleos UK dan *Dunamis Organization Consulting*. Perusahaan menempati posisi keempat dalam *Knowledge Company in Indonesia MAKE Award 2011* untuk kategori *Most Admired Knowledge Enterprise*.

Sepanjang tahun 2011, perusahaan menyelenggarakan 556 pelatihan dan *workshop* yang melibatkan 2.115 karyawan dari semua direktorat dan fungsi.

Pelatihan dan lokakarya tersebut mengangkat berbagai topik dengan instruktur dari dalam dan luar perusahaan. Selain menyelenggarakan pelatihan dan lokakarya, perusahaan juga mengirim karyawannya untuk mengikuti pelatihan dan lokakarya di luar perusahaan, termasuk di luar negeri. Pada tahun 2011, perusahaan mengirim 384 karyawannya untuk mengikuti 58 pelatihan yang diselenggarakan oleh nasional dan 22 pelatihan di luar negeri yang diselenggarakan perusahaan luar negeri.

Pada tahun 2012, perusahaan menyelenggarakan 352 pelatihan yang dilakukan sendiri dan *workshop* yang melibatkan 1.569 karyawan dari seluruh direktorat dan fungsi. Pada tahun 2013, perusahaan menyelenggarakan 314 pelatihan yang dilakukan sendiri dan *workshop* yang melibatkan sebagian besar pegawai dari seluruh direktorat dan fungsi. Pada tahun 2014, perusahaan menyelenggarakan 334 pelatihan dan *workshop* yang diikuti oleh 1963 pegawai dari seluruh direktorat dan fungsi.

Pada tahun 2015, perusahaan menyelenggarakan 365 program pelatihan dan *workshop* yang diikuti oleh 1948 pegawai dari seluruh direktorat dan fungsi. Di tahun ini juga perusahaan mengembangkan format pembelajaran melalui media digital. Perusahaan telah mengembangkan aplikasi e-LMS (*Electronic Learning Management System*), yaitu aplikasi pembelajaran berbasis web yang dipasang di dalam jaringan XL untuk memberikan pembelajaran yang bersifat *massive*, *anytime*, dan *anywhere* berdasarkan *hot topic* yang dibutuhkan oleh karyawan. Perpustakaan perusahaan secara bertahap juga dialihkan menjadi *Digital Library*. Pada tahun 2016, perusahaan menyelenggarakan 242 program pelatihan dan *workshop* yang diikuti 1.892 karyawan dari seluruh direktorat dan fungsi.

Program pelatihan dan pengembangan kompetensi teknis difokuskan pada bisnis Data dan layanan digital. Beberapa program pengembangan yang dilaksanakan perusahaan adalah pengembangan ide dan inovasi, pengembangan aplikasi-aplikasi, strategi pemasaran layanan digital serta layanan berbasis teknologi 4G LTE, *Big Data*, *digital touchpoint*, dan *Virtualization*.

Manajemen Talenta

Perusahaan mengidentifikasi talenta karyawannya melalui *Talent Management*, di mana perusahaan mengevaluasi bakat karyawan dua kali dalam setahun. Kinerja dan

potensi karyawan dinilai dengan menggunakan alat psikometri yang sudah terbukti dan diverifikasi oleh Dewan Talent (“*Talent Councils*”). Evaluasi ini juga dapat mengidentifikasi potensi dan kemampuan karyawan demi kepentingan bisnis di masa yang akan datang. Perusahaan mempercepat pengembangan talenta tersebut dengan pelatihan ekstensif, bimbingan khusus, dan penempatan/rotasi. Perusahaan menggunakan empat landasan pengembangan untuk mempersiapkan *talent* pada posisi yang lebih tinggi di organisasi. Landasan tersebut terdiri dari pengembangan personal, edukasi, *relationship*, dan *experience-based development*.

Pada tahun 2011, perusahaan melaksanakan dua program penting, yaitu program simulasi bersama *talent* dari Axiata dan berikutnya adalah kursus singkat bagi pimpinan terbaik perusahaan di INSEAD mengenai Pengembangan Manajemen Umum. Pada tahun 2012, perusahaan melakukan berbagai acara, seperti “*Talent Touch Base*” yang merupakan acara empat kali pertemuan dalam setahun di mana para *Talent* dapat mengembangkan kemampuan *networking*, berbagi pengalaman, dan mendapatkan wawasan dari para pimpinan XL. Selanjutnya adalah acara “*Meet Your Director*” yang merupakan serangkaian kegiatan di mana masing-masing Direksi secara pribadi ikut terlibat dalam sebuah diskusi dengan para *talent*. Lalu acara terakhir adalah “*Regular Talent Review*” yang dilaksanakan dua kali dalam setahun untuk memfasilitasi sesi refleksi untuk masing-masing *talent*.

Pada tahun 2013, perusahaan juga mengadakan kegiatan yang sama seperti tahun 2012, yaitu ‘*Talent Touch Base*’. Acara terbaru yang dilaksanakan oleh perusahaan pada tahun ini adalah ‘*Meet My Talent*’ yang merupakan acara yang dilaksanakan dalam dua kali setahun. Acara ini merupakan acara dimana para *Talent* dengan kriteria tertentu mendapat kesempatan untuk mempresentasikan ide atau inovasi mereka ke Direktur terkait dan para Direktur memiliki kesempatan untuk menilai kualitas dan kesiapan dari *Talent* mereka untuk menjalankan peran yang lebih tinggi. Perusahaan juga menerapkan pendekatan *account management* untuk menjaga keterikatan yang erat dengan para *Talent*. Setiap *Talent* menghadiri dua sesi ‘*One-on-One*’ dalam setahun dimana mereka bisa berdiskusi mengenai kemajuan pengembangan dan kemungkinan berkarir dengan masing-masing *Account Manager*-nya.

Pada tahun 2014, perusahaan juga melanjutkan acara ‘*Talent Touch Base*’. Perusahaan mengembangkan program “*Everyone Can Lead*” dimana program ini merupakan program pengembangan intensif 9 bulan untuk *top talent*. Dalam waktu 9 bulan tersebut, *top talent* akan difasilitasi dan dipantau oleh Direksi dan pemimpin lainnya. Setiap *talent* mempunyai *Account Manager* yang senantiasa memberikan rekomendasi kepada para talent tersebut pada pengembangan diri dan karir. Pada tahun 2015, perusahaan mengadakan program *XL Future Leader* yang berisi talenta muda yang berprestasi dan meneruskan kegiatan “*Everyone Can Lead*”. Pada tahun 2016, perusahaan melaksanakan program *First Line Manager (FLM)* yang merupakan program sertifikasi dari Axiata untuk karyawan yang baru saja menduduki posisi baru sebagai *Manager* dan *Leader as Coach* untuk meningkatkan keterampilan *leader* dalam melakukan *coaching*.

Selain itu, perusahaan juga menawarkan kesempatan beasiswa pendidikan formal untuk program Magister Manajemen. Pada tahun 2016, 10 orang *talent* menjalani program ini. Inisiatif lainnya untuk memastikan ketersediaan calon pemimpin adalah dengan diadakannya program *Apprentice* yang dikembangkan dengan format baru dan lebih terstruktur bagi talenta muda, yaitu *Millennial Apprenticeship Program*. Program satu tahun ini adalah sebuah jenjang *pre-Talent* yang sumber daya manusianya diambil dari talenta berprestasi di *XL Future Leader* dan alumnus terbaik dari berbagai institusi pendidikan.

Manajemen Kinerja dan Penghargaan

Perusahaan menjamin hak dan kesempatan yang sama untuk semua karyawannya. Semua program dirancang untuk mendorong keterlibatan semua karyawan mulai dari perekrutan, pelatihan, dan penilaian remunerasi yang adil. Menjaga karyawan senantiasa puas merupakan prioritas perusahaan karena karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan keberlanjutan jangka panjang dan tingkat daya saing. Perusahaan senantiasa meminta umpan balik dari para karyawan dan mengukur tingkat kepuasan mereka setiap tahun dengan menggunakan *Employment Satisfaction Index* yang dirancang berdasarkan *Employee Satisfaction Survey (ESS)*. Survei ini membantu XL untuk mengetahui apa saja yang perlu ditingkatkan.

Perusahaan mengevaluasi kinerja karyawan secara reguler menggunakan sistem manajemen penilaian kinerja. Perusahaan akan memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan kinerja dan kontribusi mereka kepada perusahaan. Melalui program penilaian kinerja ini juga perusahaan dapat mengidentifikasi karyawan berprestasi tinggi dan menyiapkan berbagai program untuk mempertahankan mereka. Salah satu program retensi ini adalah Insentif Jangka Panjang (LTI) dimana perusahaan memberikan saham kepada karyawan level manajer ke atas yang berprestasi. Selain insentif, perusahaan juga menawarkan berbagai keuntungan kepada semua karyawan termasuk program pensiun untuk semua karyawan di bawah 50 tahun dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek).

Perusahaan tidak hanya sekedar memperhatikan kinerja karyawannya yang tinggi tetapi juga memperhatikan pegawai yang mempunyai kinerja yang rendah. Setiap pegawai yang kinerjanya rendah akan mengikuti program peningkatan kinerja yang difasilitasi oleh para pimpinan masing-masing. Program ini bersifat wajib dan akan terus dimonitor oleh pimpinan. Pengelolaan kinerja dan penghargaan serta sistem manajemen *Human Capital* lainnya sangat berpengaruh terhadap tingkat *engagement* pegawai kepada perusahaan.

Tingkat Turnover

Perusahaan baru mulai menghitung tingkat *turnover* karyawannya mulai pada tahun 2014 dimana tingkat *turnover* perusahaan pada tahun ini sekitar 6,4% dari total karyawan. Pada tahun 2015, tingkat *turnover* mengalami peningkatan menjadi 10% dari total karyawan dan pada tahun 2016 tingkat *turnover* karyawan juga mengalami peningkatan menjadi 10,71% dari total karyawan. Hal ini disebabkan oleh adanya dampak dari transformasi perusahaan dan program *rightsizing* untuk meningkatkan produktivitas. Peningkatan *turnover* karyawan ini berpengaruh pada beban biaya (perekrutan, *training*, gaji, dan lainnya).

Rasio Efisiensi

Tabel 4.14

Rasio Efisiensi PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Jumlah pelanggan	46.359	45.750	60.549	59.643	42.100	46.474
Jumlah karyawan	2.390	1.955	2.021	2.140	2.033	1.892
Rasio efisiensi	19,4	23,4	30,0	27,9	20,7	24,6

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata Tbk, diolah kembali

Rasio efisiensi diperoleh dari hasil pembagian jumlah pelanggan dengan jumlah karyawan. Pada tahun 2011 hingga tahun 2016 jumlah pelanggan dan jumlah karyawan perusahaan mengalami penambahan dan pengurangan. Rasio efisiensi melihat kapabilitas satu karyawan dalam melayani banyaknya pelanggan. Pada tahun 2011 perusahaan melayani 46.359 pelanggan dengan jumlah karyawan sebanyak 2.390 sehingga menghasilkan rasio efisiensi sebesar 19,4. Hal tersebut berarti satu karyawan bisa melayani sekitar 19 pelanggan. Pada tahun 2012, jumlah pelanggan dan jumlah karyawan perusahaan mengalami penurunan, yaitu jumlah pelanggan yang dilayani perusahaan menjadi 45.750 dengan jumlah karyawan yang tersedia menjadi 1.955. sehingga rasio efisiensi perusahaan mengalami peningkatan menjadi 23,4. Hal tersebut berarti bahwa perusahaan bisa memaksimalkan dan meningkatkan produktivitas karyawan yang ada dalam melayani pelanggan.

Pada tahun 2013, jumlah pelanggan dan jumlah karyawan perusahaan mengalami peningkatan, yaitu menjadi 60.549 pelanggan yang dilayani dengan jumlah karyawan yang tersedia menjadi 2.021 sehingga rasio efisiensi perusahaan pun mengalami peningkatan di tahun ini menjadi 30,0. Pada tahun 2014, jumlah pelanggan perusahaan mengalami penurunan menjadi 59.643 sedangkan jumlah karyawan mengalami peningkatan menjadi 2.140 namun rasio efisiensi perusahaan pada tahun ini mengalami penurunan menjadi 27,9. Hal tersebut berarti bahwa perusahaan belum bisa memaksimalkan produktivitas karyawan yang ada dalam melayani pelanggan padahal tersedia cukup banyak karyawan.

Pada tahun 2015, jumlah pelanggan dan jumlah karyawan perusahaan mengalami penurunan, yaitu menjadi 42.100 pelanggan yang dilayani dengan jumlah

karyawan yang tersedia menjadi 2.033 sehingga rasio efisiensi perusahaan pun mengalami penurunan menjadi 20,7. Pada tahun 2016, jumlah pelanggan perusahaan mengalami peningkatan menjadi 46.474 sedangkan jumlah karyawan mengalami penurunan menjadi 1.892 namun rasio efisiensi perusahaan mengalami peningkatan. Hal ini berarti bahwa perusahaan bisa memanfaatkan jumlah karyawan yang ada untuk melayani jumlah pelanggan yang bertambah. Bisa dilihat bahwa perusahaan masih belum bisa memaksimalkan produktivitas karyawannya dengan baik dengan melihat rasio efisiensi perusahaan yang fluktuatif.

4.3 Dampak Strategi Pertumbuhan terhadap Kinerja PT XL Axiata Tbk

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.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat perusahaan menerapkan strategi pertumbuhan untuk mencapai tujuannya, 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. Strategi pertumbuhan yang dilakukan PT XL Axiata Tbk dari tahun 2011 hingga tahun 2016 adalah *product development*, *market development*, *market penetration*, dan *horizontal integration*. Penerapan strategi pertumbuhan tersebut memiliki dampak terhadap perusahaan sebagai berikut:

1. Pendapatan bruto perusahaan mengalami peningkatan pada tahun 2011 hingga 2014 akan tetapi perusahaan mengalami penurunan laba bahkan mengalami kerugian pada tahun 2014 sebesar –Rp804 miliar. Hal tersebut membuat perusahaan memutuskan untuk melakukan agenda transformasi berupa strategi 3R (*Revamp*, *Rise-up the value ladder*, dan *reinvent*) di tahun 2015 dan 2016. Keputusan untuk melakukan agenda transformasi justru membuat pendapatan bruto perusahaan menurun dari tahun sebelumnya tetapi perusahaan mengalami peningkatan laba meskipun masih mengalami kerugian sebesar –Rp25 miliar. Hal tersebut terjadi karena persaingan pada industri jasa telekomunikasi semakin ketat.
2. Hasil atas Aset perusahaan mengalami penurunan yang cukup signifikan dari 26,06% pada tahun 2011 menjadi 14,49% pada tahun 2014. Hal tersebut terjadi karena laba bersih perusahaan mengalami penurunan dan mengalami kerugian di tahun 2014 sedangkan total asset dari tahun 2011 hingga tahun 2014 terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2015 perusahaan berhasil meningkatkan Hasil atas Aset menjadi 16,50% akan tetapi pada tahun 2016 mengalami penurunan kembali namun tidak begitu signifikan, yaitu menjadi 16,14%.
3. Hasil atas Ekuitas perusahaan mengalami penurunan tetapi tidak begitu signifikan dari 59,33% pada tahun 2011 menjadi 52,06% pada tahun 2013. Pada tahun 2014 hingga tahun 2015 Hasil atas Ekuitas perusahaan mengalami peningkatan yang signifikan menjadi 68,90% pada tahun 2015. Pada tahun 2016 perusahaan kembali mengalami penurunan yang signifikan menjadi 41,78%.
4. Pangsa pasar perusahaan terus berada pada posisi ketiga diantara ketiga operator terbesar di Indonesia, yaitu Telkomsel dan Indosat. Begitu pula dengan *Corporate Image Index* dan *Top Brand Index* perusahaan yang juga cenderung berada dibawah dua pesaing utamanya, yaitu Telkomsel dan Indosat. Meskipun perusahaan sudah

menerapkan strategi untuk memasarkan produknya dan menawarkan harga produknya lebih murah dibandingkan pesaing lainnya serta terus melakukan pengembangan produk untuk memperkuat posisi perusahaan, perusahaan masih belum bisa menyaingi kecepatan dan kualitas jaringan yang ditawarkan oleh pesaing lainnya.

Tabel 4.15

Perbandingan Harga Paket Internet Untuk Jaringan 4G Tiga Operator Seluler Terbesar

	Paket Internet	Harga	Kuota Utama 4G	Bonus Kuota 4G
Telkomsel	Flash (Ekstra VideoMax)	Rp145.000	4 GB	3 GB
Indosat	Freedom Combo L	Rp99.000	4 GB	8 GB
XL	XTRA Combo	Rp89.000	4 GB	8 GB

Sumber: <http://teknoliputan6.com>

Tabel 4.16

Perbandingan Kecepatan Sinyal Internet *Download* dan *Upload* Tiga Operator Seluler Terbesar

	Download (Mbps)	Upload (Mbps)
XL Axiata	6,21	3,23
Telkomsel	16,22	7,69
Indosat	3,95	2,5

Sumber: <http://opensignal.com>

Hal tersebut juga didukung dari segi *quality, performance, responsibility*, dan *attractiveness* perusahaan belum lebih baik dari Telkomsel dan Indosat. *Top Brand Index* perusahaan juga cenderung berada dibawah dua pesaing utamanya, karena variable pada penilaian *Top Brand Index* salah satunya dipengaruhi oleh pangsa pasar. Dari ketiga penilaian kinerja tersebut bisa dikatakan bahwa perusahaan masih kalah bersaing dengan pesaingnya.

- Jumlah karyawan perusahaan mengalami penambahan dan pengurangan. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu terjadinya pengalihan karyawan perusahaan sehingga karyawan keluar dari perusahaan sebagai hasil dari keputusan pengelolaan jaringan, penambahan jumlah karyawan terkait dengan akuisisi Axis, dan pengurangan akibat habisnya masa kontrak. Perusahaan baru menghitung tingkat *turnover* karyawan pada tahun 2014, 2015, dan 2016 dimana terjadi

peningkatan *turnover* setiap tahunnya. Peningkatan tersebut bisa mempengaruhi beban biaya, seperti rekrutmen, *training*, gaji, dan lain sebagainya. Bila dilihat dari sisi rasio efisiensi, perusahaan masih belum bisa memaksimalkan jumlah karyawan yang tersedia dalam melayani jumlah pelanggan karena rasio efisiensi perusahaan berfluktuatif.

Strategi pertumbuhan yang dilakukan oleh perusahaan berdampak negatif bagi perusahaan terutama pada laba/(rugi) perusahaan yang terus menurun bahkan mengalami kerugian sehingga perusahaan harus melakukan agenda transformasi dengan menerapkan strategi 3R (*Revamp, Rise-up the value ladder, dan Reinvent*) untuk memperkuat daya saing dan posisi pasar. Agenda transformasi yang dilakukan perusahaan pun belum menghasilkan hasil yang signifikan terhadap pendapatan perusahaan meskipun laba/(rugi) perusahaan mengalami peningkatan. Strategi pertumbuhan yang dilakukan perusahaan pun tidak begitu menghasilkan hasil yang signifikan pada pangsa pasar, *corporate image index*, dan *top brand index* perusahaan. Perusahaan masih kalah dibandingkan dengan pesaing utamanya, yaitu Telkomsel dan Indosat.

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>

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016

(dalam Jutaan Rupiah)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aset Lancar						
Kas dan setara kas	998.113	791.805	1.317.996	6.951.316	3.311.867	1.399.910
Piutang usaha setelah dikurangi provisi penurunan nilai piutang						
Pihak ketiga	611.896	468.152	1.300.252	1.116.370	848.529	613.543
Pihak-pihak berelasi	32.508	37.535	13.948	13.916	49.498	22.984
Piutang lain-lain						
Pihak ketiga	25.383	21.674	18.113	56.946	22.409	25.039
Pihak-pihak berelasi	191	260	131	433	606	1.145
Persediaan	66.595	49.807	49.218	77.237	78.979	161.078

Pajak dibayar dimuka						
Pajak penghasilan badan	80.684	136.843	205.342	391.433	334.456	377.563
Klaim restitusi pajak	5.161	5.161	5.161	4.088	-	4.021.117
Pajak lainnya	27.504	96.481	199.906	-	-	-
Uang muka dan beban dibayar dimuka	1.519.602	1.905.088	2.120.364	3.473.543	4.012.096	-
Aset indemnifikasi	-	-	-	994.179	994.179	-
Piutang derivatif	-	69.456	-	120.480	364.153	-
Aset lain-lain	19.600	76.723	613.683	109.821	134.814	184.484
Jumlah Aset Lancar	3.387.237	3.658.985	5.844.114	13.309.762	10.151.586	6.806.863
Aset Tidak Lancar						
Aset tetap setelah dikurangi akumulasi penyusutan	25.614.830	29.643.274	30.928.452	35.859.030	33.426.750	33.182.920
Aset tak berwujud	448.855	376.513	774.626	6.159.394	6.326.308	6.108.241
Investasi pada pengendalian bersama entitas	-	-	205.685	103.993	109.014	168.791
Beban dibayar dimuka	-	1.279.063	1.357.346	1.309.654	1.350.742	1.085.901

Piutang derivatif	117.785	66.511	699.204	446.859	382.897	508.811
<i>Goodwill</i>	-	-	-	6.105.148	6.681.357	6.681.357
Aset lain-lain	1.601.947	431.359	468.199	412.648	415.666	353.402
Jumlah Aset Tidak Lancar	27.783.417	31.796.720	34.433.512	50.396.726	48.692.734	48.089.423
Jumlah Aset	31.170.654	35.455.705	40.277.626	63.706.488	58.844.320	54.896.286
Liabilitas Jangka Pendek						
Hutang usaha dan hutang lain-lain						
Pihak ketiga	2.804.871	2.648.827	3.221.902	4.435.237	5.257.397	6.470.327
Pihak-pihak berelasi	10.198	4.794	3.729	9.227	25.617	32.488
Hutang pajak						
Pajak penghasilan badan	73.710	56.350	-	3.901	-	-
Pajak lain-lain	55.485	46.220	69.012	616.751	256.181	171.254
Beban yang masih harus dibayar	728.907	576.371	635.522	817.207	1.128.143	893.459
Pendapatan tangguhan	796.916	930.460	726.214	1.700.442	1.548.076	1.209.560
Hutang derivatif	-	-	-	12.637	-	-
Liabilitas imbalan kerja jangka pendek	157.481	162.155	132.690	179.444	199.016	198.264
Provisi	268.646	-	17.325	3.546.845	3.043.943	1.529.105

Liabilitas imbalan kerja jangka panjang - bagian lancar	11.758	8.247	-	-	-	-
Pinjaman jangka panjang bagian lancar	2.320.821	4.306.572	3.124.652	3.921.513	3.430.720	3.645.122
Liabilitas sewa	-	-	-	155.088	367.704	327.459
Bagian lancar dari sukuk ijarah	-	-	-	-	491.417	0
Obligasi - bagian lancar	1.499.419	-	-	-	-	-
Jumlah liabilitas jangka pendek	8.728.212	8.739.996	7.931.046	15.398.292	15.748.214	14.477.038
Liabilitas Jangka Panjang						
Pinjaman jangka panjang	6.906.014	9.213.417	14.696.950	19.486.902	15.133.391	10.024.059
Liabilitas sewa	-	-	-	1.921.033	2.023.085	3.368.344
Sukuk ijarah	-	-	-	-	1.000.394	1.001.586
Pinjaman ke pemegang saham	-	-	-	6.220.000	6.897.500	-
Pendapatan tangguhan	-	-	-	4.105.574	2.070.193	3.164.729
Liabilitas pajak tangguhan	1.356.521	1.589.908	1.690.189	1.894.563	1.137.491	954.567
Hutang derivatif	105.695	58.820	52.322	31.851	-	-

Liabilitas imbalan kerja jangka panjang	122.858	171.030	166.914	242.704	246.820	251.889
Provisi	258.842	312.498	440.058	444.944	495.597	444.929
Jumlah liabilitas jangka panjang	8.749.930	11.345.673	17.046.433	34.347.571	29.004.471	19.210.103
Ekuitas yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk						
Modal saham - modal dasar 22.650.000.000 saham biasa, modal ditempatkan dan disetor penuh dengan nilai nominal Rp100 per saham	851.857	852.628	853.449	853.449	854.138	1.068.796
Tambahan modal disetor	5.414.099	5.454.351	5.479.832	5.597.344	5.632.445	12.138.748
Saldo laba						
Telah ditentukan penggunaannya	400	500	600	700	700	700
Belum ditentukan penggunaannya	7.426.156	9.062.557	8.966.266	7.509.132	7.604.352	8.000.901
Jumlah ekuitas	13.692.512	15.370.036	15.300.147	13.960.625	14.091.635	21.209.145
Jumlah liabilitas dan ekuitas						
	31.170.654	35.455.705	40.277.626	63.706.488	58.844.320	54.896.286

LAMPIRAN 2

Laporan Laba Rugi Komprehensif Konsolidasian PT XL Axiata Tbk Tahun 2011 Hingga Tahun 2016

(dalam Jutaan Rupiah)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pendapatan	18.260.144	20.969.806	21.265.060	23.460.015	22.876.182	21.341.425
Beban						
Beban penyusutan	(4.610.551)	(4.993.976)	(5.643.404)	(6.221.799)	(6.889.429)	(7.827.973)
Beban infrastruktur	(3.866.242)	(5.206.335)	(6.026.861)	(8.229.219)	(9.286.366)	(8.269.268)
Beban interkoneksi dan beban langsung lainnya	(2.010.669)	(3.097.391)	(3.725.898)	(3.356.261)	(2.320.957)	(1.926.396)
Beban penjualan dan pemasaran	(1.237.982)	(1.306.482)	(1.354.517)	(1.424.475)	(1.127.023)	(1.432.730)
Beban gaji dan kesejahteraan karyawan	(1.199.206)	(941.119)	(937.497)	(1.159.942)	(1.089.065)	(1.156.450)
Beban umum dan administrasi	(598.233)	(673.153)	(560.827)	(666.679)	(659.727)	(498.320)
Keuntungan/(Kerugian) selisih kurs - bersih	(143.899)	(299.172)	(94.985)	(302.647)	21.813	64.937
Beban amortisasi	(72.342)	(72.342)	(115.109)	(619.544)	(245.873)	(218.067)
Keuntungan dari penjualan sewa-balik menara	-	-	-	271.717)	2.035.383	1.721.058
Lain-lain	(77.657)	(27.373)	(173.478)	(164.584)	(175.661)	(111.342)
	(13.816.781)	(16.617.343)	(18.632.576)	(21.873.433)	(19.736.905)	(19.654.551)

Laba usaha	4.443.363	4.352.463	2.632.484	1.586.582	3.139.277	1.686.874
Biaya keuangan	(754.786)	(782.334)	(1.044.832)	(1.697.250)	(1.807.768)	(1.793.508)
Kerugian selisih kurs dari pembiayaan - bersih	-	-	(942.344)	(992.187)	(2.542.545)	286.050
Penghasilan keuangan	176.066	181.292	705.605	201.120	727.526	260.869
Bagian atas hasil bersih pengendalian bersama entitas	-	-	23.985	(101.692)	(147.016)	(254.704)
	(578.720)	(601.042)	(1.257.586)	(2.590.009)	(3.769.803)	(1.501.293)
Laba sebelum pajak penghasilan	3.864.643	3.751.421	1.374.898	(1.003.427)	(630.526)	185.581
Manfaat/(Beban) pajak penghasilan	(1.034.542)	(986.774)	(342.081)	199.713	605.188	189.935
Laba tahun berjalan	2.830.101	2.764.647	1.032.817	(803.714)	(25.338)	375.516
Laba komprehensif lainnya						
Keuntungan/(kerugian) aktuarial dari program pensiun manfaat pasti	-	(27.642)	30.864	(35.003)	44.278	28.044
(Beban)/manfaat pajak penghasilan terkait	-	6.910	(7.716)	8.751	(11.069)	(7.011)
Laba/(Rugi) komprehensif lainnya tahun berjalan, setelah pajak	-	(20.732)	23.148	(26.252)	33.209	21.033
Jumlah laba komprehensif	2.830.101	2.743.915	1.055.965	(829.966)	7.871	396.549
Laba yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk	2.830.101	2.764.647	1.032.817	(803.714)	(25.338)	375.316

Jumlah laba komprehensif yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk	2.830.101	2.743.915	1.055.965	(829.966)	7.871	396.549
Laba bersih per saham dasar	332	324	121	(95)	(3)	38

LAMPIRAN 3

Laporan Arus Kas Konsolidasian PT XL Axiata Tbk. Tahun 2011 Hingga Tahun 2016

(dalam Jutaan Rupiah)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Arus Kas dari Aktivitas Operasi						
Penerimaan dari pelanggan dan operator lain	18.735.541	21.214.831	20.249.671	24.148.706	22.940.398	21.293.411
Pembayaran kepada pemasok dan beban lain	(8.208.553)	(10.413.421)	(11.926.416)	(14.376.557)	(15.050.549)	(12.987.540)
Pembayaran kepada karyawan	(974.531)	(1.145.308)	(906.918)	(1.043.181)	(994.193)	(1.023.184)
Kas yang dihasilkan dari operasi	9.552.457	9.656.102	7.416.337	8.728.968	6.895.656	7.282.687
Penghasilan keuangan yang diterima	115.602	130.446	105.032	200.226	398.509	200.945
Penerimaan bersih pajak penghasilan pajak	-	-	49.863	128.686	392.631	111.338
Pembayaran pajak penghasilan badan dan pajak final	(1.235.062)	(801.128)	(404.321)	(517.764)	(180.389)	(282.978)
Arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi	8.432.997	8.985.420	7.166.911	8.540.116	7.506.407	7.311.992

Arus Kas dari Aktivitas Investasi						
Pembelian aset tetap	(6.521.544)	(10.175.925)	(7.393.694)	(7.094.671)	(4.145.839)	(5.584.443)
Investasi pada ventura bersama	-	-	(181.700)	-	(152.037)	(314.481)
Pembayaran <i>upfront fee</i> izin pita spectrum 3G	-	-	(513.222)	-	-	-
Penerimaan kas bersih dari aset lain-lain	- 216.351	96.067	74.170	80.441	81.403	83.980
Akuisisi entitas anak, setelah dikurangi kas yang diperoleh	-	-	-	22.144	-	-
Pembayaran untuk mengambil alih kewajiban keuangan Axis	-	-	-	(10.079.344)	-	-
Penerimaan dari transaksi jual dan sewa-balik	-	-	-	300.800	-	1.837.591
Penerimaan dari aset tetap yang dijual dan penggantian klaim asuransi	54.770	79.301	33.254	93.018	23.773	128.199
Pembelian lisensi	-	-	-	-	(412.787)	-
Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi	(6.683.125)	(10.000.557)	(7.981.192)	(16.677.612)	(4.605.487)	(3.849.154)

Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan						
Pembayaran obligasi	-	(1.500.000)	-	-	-	-
Pembayaran pinjaman jangka panjang	(4.558.590)	(2.370.754)	(4.365.838)	(3.119.765)	(12.422.832)	(4.425.696)
Penerimaan dari transaksi jual dan sewa-balik	-	-	-	5.299.200	-	1.730.409
Pembayaran liabilitas sewa dan biaya transaksi jual dan sewa-balik	-	-	-	(466.045)	-	(598.787)
Pembayaran bunga pinjaman jangka panjang	(471.478)	(612.658)	(859.765)	(1.390.029)	(1.260.183)	(1.336.293)
Biaya penerbitan saham	(1.404)	(43)	(52)	-	(33)	(58.223)
Penerimaan dari penerbitan saham	-	-	-	-	-	2.265.041
Pembayaran dividen	(911.487)	(1.107.402)	(1.152.156)	(539.719)	-	-
Pembayaran bunga obligasi	(155.250)	(77.625)	-	-	-	-
Pembayaran utang kepada pemegang saham	-	-	-	-	-	(2.299.439)

Penerimaan pinjaman dari pemegang saham	-	-	-	5.810.000	-	
Saham treasuri	-	-	-	(1.222.734)	-	
Penerimaan dari penjualan saham treasuri	-	-	-	1.317.527	-	
Penerimaan pinjaman jangka panjang	4.980.654	6.474.910	7.701.527	8.080.900	5.635.350	-
Biaya penerbitan sukuk ijarah	-	-	-	-	(8.507)	-
Pembayaran imbal hasil ijarah	-	-	-	-	-	(151.536)
Pembayaran sukuk ijarah	-	-	-	-	-	(494.000)
Penerimaan dari sukuk ijarah	-	-	-	-	1.500.000	-
Arus kas bersih yang (digunakan untuk)/ diperoleh dari aktivitas pendanaan	(1.117.555)	806.428	1.323.716	13.769.335	(6.556.205)	(5.368.524)
(Penurunan)/kenaikan bersih kas dan setara kas	632.317	(208.709)	509.435	5.631.839	(3.655.285)	(1.905.686)
Kas dan setara kas pada awal tahun	366.161	998.113	791.804	1.317.995	6.951.315	3.311.866
Dampak perubahan selisih kurs terhadap kas dan setara kas	(365)	2.400	16.756	1.481	15.836	(6.271)
Kas dan setara kas pada akhir tahun	998.113	791.804	1.317.995	6.951.315	3.311.866	1.399.909

RIWAYAT HIDUP

Nama : Tantya Ambardhita
NPM : 2013120254
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 14 Mei 1995
Alamat : Jl. Batununggal Abadi V No.6, Bandung
Agama : Islam
E-mail : tntymbrdhita@gmail.com

Riwayat Pendidikan

1999-2001 : TK Sandhy Putra
2001-2004 : SD Mutiara Bunda
2004-2007 : SD Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan
2007-2010 : SMP Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan
2010-2011 : SMAN 22 Bandung
2011-2013 : SMAN 8 Bandung
2013-2017 : Universitas Katolik Parahyangan, Bandung
(Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen)