

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEUNGGULAN BERSAING PT XL AXIATA

Adi Susanto¹, Bambang Budiono², St.³

¹Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika), Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom

¹adisusanto.smb@gmail.com

Abstrak

The purpose of this study is to empirically study the effect of corporate environments variables: Internal and external environments of the XL Axiata firms period 2007-2012. Data is sampled using purposive sampling method. The population in this study were all employees of PT XL Axiata in Jakarta, with a sample of 110 respondents. The result of this study using factor analysis finds that variables Internal and technology dominant influence competitive advantage that is composed of variable power technology, research and development aspects, aspects of human resources, bargaining power of buyers, the marketing aspect, bargaining power of suppliers, and financial aspects. Keyword : competition, positioning, competitive advantage



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Studi

Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dalam beberapa tahun terakhir telah mendukung perkembangan kegiatan pemasaran dan mendorong percepatan perkembangan telepon seluler di Indonesia, baik dari sisi kuantitas, teknologi, maupun bisnis. Peningkatan jumlah pemakai telpon seluler berdampak kepada jumlah pemakaian kartu seluler, baik untuk kartu prabayar maupun pascabayar.

Data terbaru dari Asosiasi Telekomunikasi Seluler Indonesia (ATSI) menunjukkan bahwa jumlah pelanggan seluler di Indonesia per tahun 2011 mencapai lebih dari 240 juta pelanggan, naik sekitar 60 juta pelanggan dibanding tahun 2010, tentu ini menjadi hal yang sangat menggiurkan bagi operator.

Ditetapkannya UU Telekomunikasi No. 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi, praktik monopoli dalam penyelenggaraan telekomunikasi sambungan tetap diakhiri. Melanjuti UU tersebut, pemerintah telah melakukan terminasi dini hak eksklusivitas PT Telkom dan PT Indosat, serta menetapkan kebijakan larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat yang mereposisi keduanya sebagai penyelenggara penuh (*full network and service provider*). Sehingga merubah struktur monopoli menjadi kompetisi. Berikut perbedaan yang dapat diketahui secara ringkas terkait Undang-Undang telekomunikasi no.36 dengan undang-undang sebelumnya dapat dilihat dalam tabel 1.1

TABEL 1.1

Perbandingan UU No.36/1999 dengan UU No.3/1989

No	Deskripsi	UU No.3/1989	UU No.36/1999
1.	Peran Pemerintah	Menyelenggarakan Telekomunikasi	Menentukan dan Mengatur kebijakan Telekomunikasi (Regulator)
2.	Penyelenggaraan	Pemerintah yang dilimpahkan kepada badan penyelenggara (Telkom dan Indosat)	BUMN, BUMD, Badan Usaha SWASTA, dan Koperasi
3.	Sistem Penyelenggaraan	Monopolistik	Bersaing/ Kompetisi
4.	Kategori Penyelenggaraan	Jasa Telekomunikasi Dasar, Non-Dasar, Khusus	Jaringan Telekomunikasi, Jasa Telekomunikasi, dan khusus
5.	Tarif	Ditetapkan Pemerintah	<i>Cost Based</i>

Sumber : UU Telekomunikasi No.3 Tahun 1989 dan UU No.36 Tahun 1999

Dari hanya dua operator yaitu PT Telkom dan PT Indosat pada 1994, pada tahun 2013 tercatat ada 10 operator telekomunikasi yang melayani jasa telekomunikasi bagi seluruh masyarakat Indonesia seperti yang ditunjukkan oleh tabel dihalaman selanjutnya.

TABEL 1.2

JUMLAH OPERATOR SELULER DI INDONESIA 2000-2012

Tahun	2000-2002	2003-2004	2005-2008	2009-2012
Jumlah	4	7	8	10
Operator Seluler	1. Telkom 2. Telkomsel 3. Indosat 4. XL	1. Telkom 2. Telkomsel 3. Indosat 4. XL 5. Bakrie Telecom 6. Mobile-8 7. Natrindo	1. Telkom 2. Telkomsel 3. Indosat 4. XL 5. Bakrie Telecom 6. Mobile-8 7. Natrindo 8. Sampoerna Telecom	1. Telkom 2. Telkomsel 3. Indosat 4. XL 5. Bakrie Telecom 6. PSN/ACeS 7. Natrindo 8. Sampoerna Telecom 9. Hutchinson 10. SmartFren

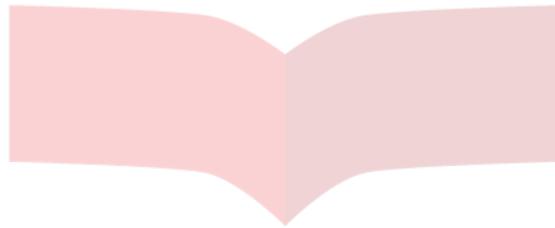
Sumber: pengolahan data

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat kita lihat bahwa terdapat 10 operator seluler yang ada di Indonesia saat ini. Meningkatnya jumlah operator seluler tersebut, membuat tingkat persaingan antar operator kartu seluler semakin meningkat, karena setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar dan meraih konsumen baru.

Dilihat dari *perspektif* konsumen, situasi pasar dengan persaingan tinggi tersebut memberi dampak ganda terhadap keputusan pembelian. Disatu sisi, kondisi tersebut menyebabkan keputusan pembelian konsumen semakin rumit karena banyaknya alternatif produk yang tersedia. Ditambah lagi dengan adanya *claim* dari setiap operator yang mengatakan bahwa produk mereka yang terbaik dan termurah.

Disisi lain, persaingan tersebut juga memberikan keuntungan kepada konsumen. Mereka akan mendapatkan produk dengan kualitas yang lebih baik dan lebih murah, karena setiap operator akan selalu melakukan perbaikan terhadap produk yang ditawarkan.

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan agar selalu memperbaiki diri sehingga bisa bersaing dengan perusahaan lain dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Semakin ketatnya persaingan menuntut perusahaan agar selalu memperbaiki produk yang dihasilkan, memberikan nilai tambah yang lebih baik bagi pelanggan.



4
Telkom
University

Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan adanya pertumbuhan industri dan banyaknya penyelenggara jaringan maka persaingan dalam industri jasa telekomunikasi tidak dapat terhindari, perusahaan-perusahaan berlomba-lomba menjadi yang terbaik untuk memenangkan persaingan dalam industri, hal ini diindikasikan dengan adanya perang tarif yang dimulai pada tahun 2007, tarif telepon seluler cenderung mengalami penurunan. Sehingga, walaupun jumlah konsumen meningkat, tetapi rata – rata pendapatan dari setiap konsumen atau *Average Revenue Per User* (ARPU) menurun.

Pada tahun 2008, Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika (Menkominfo) nomor 09/Per/M.KOMINFO/04/2008 diberlakukan. Hal tersebut menyebabkan penurunan yang drastis pada tarif telekomunikasi, karena pada peraturan tersebut model perhitungan tarif berubah menjadi berdasarkan biaya investasi ditambah margin yang diinginkan perusahaan. Sedangkan sebelumnya pada Peraturan Menkominfo 12/Per/M.KOMINFO/02/2006 Pemerintah hanya menentukan batas bawah (*floor price*).

Dengan adanya perang harga dan diberlakukannya Peraturan Menkominfo tersebut, persaingan meraih ARPU terus menurun. Pada tahun 2008 juga terjadi krisis ekonomi global yang secara tidak langsung mempengaruhi pendapatan dari perusahaan di sector telekomunikasi.

Dilaporkan ARPU Operator seluler/bulan pada tahun 2010 cenderung terus menurun. Bandingkan saja dengan tahun 2005, yang ketika itu ARPU rata-ratanya masih berkisar Rp100.000-an per bulan.

Gambar 1.1

Average Revenue Per User (ARPU) Operator Seluler/Bulan (2010)



Sumber : Komposisi ARPU tiga besar operator telekomunikasi.

Pada tahun 2009, perang tarif masih terjadi tetapi intensitasnya telah menurun, tidak seperti pada tahun 2008, tetapi operator telekomunikasi masih terus berlomba – lomba menurunkan harga dengan mengubah skema harga yang diterapkan. Pada tahun 2010 pun hal yang sama terjadi, hanya saja fokus operator mulai bergeser dari perang tarif telepon ke tarif data atau internet.

Dari fenomena perang tarif dan adanya krisis ekonomi global pada tahun 2008, perusahaan disektor telekomunikasi pada umumnya mengalami penurunan pendapatan. Bahkan ada beberapa perusahaan yang mengalami penurunan pendapatan ke tahun – tahun berikutnya. Adapun perusahaan yang relatif bertahan di Industri yakni PT. Telkomsel dan XL Axiata (Lihat tabel 1.3)

TABEL 1.3

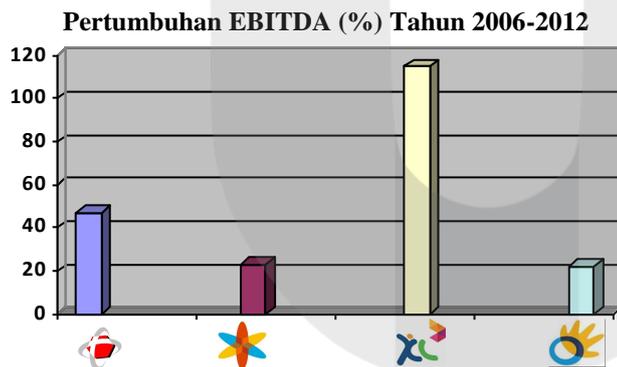
LABA (RUGI) BERSIH 5 PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI TAHUN 2008-2010

OPERATOR	LABA (RUGI) BERSIH			Keterangan
	2008	2009	2010	
Telkomsel	11.422.000.000.000	13.610.000.000.000	9.870.000.000.000	Turun
Indosat	1.878.522.000.000	1.498.245.000.000	647.174.000.000	Turun
XL	(15.109.000.000)	1.709.468.000.000	2.891.261.000.000	Naik
Bakrie Telecom	136.812.627.065	98.442.112.191	9.975.729.110	Turun
Mobile-8	(1.068.868.003.999)	(724.396.366.372)	(1.401.813.486.084)	Turun

Sumber : Company Annual Report masing-masing operator, 2008-2010

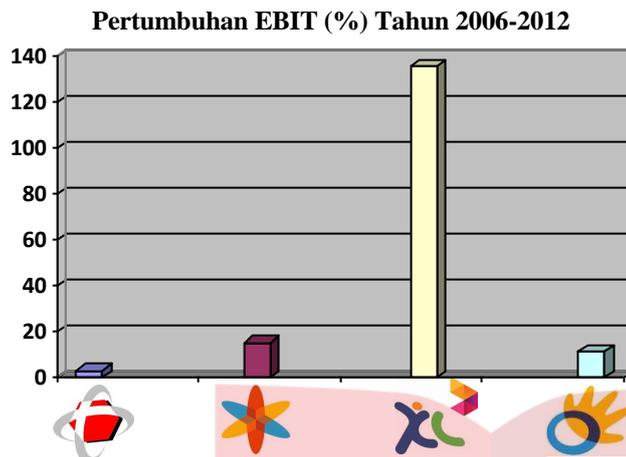
Disaat industri telekomunikasi kehilangan sentimen positifnya, PT. XL Axiata menjadi perusahaan yang relatif bertahan dalam industri. Pertumbuhan pendapatan yang tinggi, serta pertumbuhan EBITDA yang terus meningkat ditengah persaingan dan krisis menjadi daya tarik tersendiri ditengah menurunnya industri.

Grafik 1.1



Sumber : Company Annual Report masing-masing operator, 2006-2012

Grafik 1.2



Sumber : Company Annual Report masing-masing operator, 2006-2012

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan agar selalu memperbaiki diri sehingga bisa bersaing dengan perusahaan lain dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Semakin ketatnya persaingan menuntut perusahaan agar selalu memperbaiki produk yang dihasilkan, memberikan nilai tambah yang lebih baik bagi pelanggan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan diatas, Peneliti tertarik dengan faktor-fator yang mempengaruhi keunggulan bersaing PT. XL Axiata dalam keadaan tersebut, dimana peneliti ingin mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan, maka selanjutnya peneliti mengambil judul **“Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing PT XL Axiata, Tbk”**.

1.3 Perumusan Masalah

1. Mengidentifikasi adanya hubungan antar variabel (*Data Summarization*)
2. Mengelompokkan & mengurangi sejumlah variabel yang banyak menjadi sejumlah faktor baru yang lebih sedikit (*Data Reduction*), sehingga didapatkan faktor-faktor yang dominan didalam keunggulan bersaing pada PT. XL Axiata.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui adanya hubungan antar variabel
2. Mengetahui faktor-faktor yang dominan didalam keunggulan bersaing pada PT XL Axiata.

1.5 Kegunaan Penelitian

1. Bagi praktisi
Hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pada perusahaan telekomunikasi.
2. Bagi akademis
 - a. Informasi penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya khususnya yang menyangkut penelitian mengenai analisis faktor-faktor dalam mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan.
 - b. Informasi penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk objek studi lainnya.
 - c. Dapat dijadikan acuan sebagai penelitian awal bagi peneliti dalam menjadikan penelitian mereka berikutnya menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disusun untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan. Sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

1.6.1 BAB I PENDAHULUAN

Terdiri dari latar belakang masalah yang menguraikan latar belakang dan alasan peneliti untuk meneliti topik yang bersangkutan serta rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, dan sistematika penulisan yang menguraikan tentang sistematika penyajian dalam penelitian ini.

1.6.2 BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Menguraikan tentang landasan teori yang berkaitan dengan penelitian ini, pembahasan mengenai hasil dari penelitian-penelitian sejenis yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta kerangka pemikiran yang akan dilaksanakan penulis dalam penyusunan skripsi.

1.6.3 BAB III METODE PENELITIAN

Memuat lokasi penelitian, objek penelitian, operasionalisasi variabel, jenis dan sumber data, responden penelitian, metode penentuan sampel, metode pengumpulan data, penelitian, dan teknik analisis data.

1.6.4 BAB IV PEMBAHASAN

Menjelaskan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing pada perusahaan PT XL Axiata.

1.6.5 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Menyajikan simpulan yang diperoleh dari hasil pembahasan sesuai dengan tujuan penelitian serta saran yang sesuai dengan hasil penelitian.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis faktor meringkas variabel-variabel yang ditentukan untuk diteliti yaitu sebanyak 15 variabel menjadi tiga faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing PT XL Axiata, yaitu; **faktor internal dan teknologi** yang terdiri dari variabel Kekuatan Teknologi, Aspek Riset dan pengembangan, Aspek Sumber daya manusia, *Bergaining power of buyer*, Aspek pemasaran, *Bergaining power of supplier*, dan Aspek keuangan. **Faktor Eksternal dan kompetisi** yang terdiri dari variabel Aspek produksi dan operasional, *threat of new entrant*, persaingan antar usaha sejenis, kekuatan ekonomi, serta kekuatan politik, pemerintahan & hukum. **Faktor Global** yang dibentuk oleh variabel Kekuatan kompetitif, *threat of substitute product*, serta Kekuatan sosial budaya & demografi.
2. Faktor yang paling dominan dibandingkan dengan faktor yang lain yang mempengaruhi Keunggulan bersaing PT XL Axiata adalah faktor **Internal dan Teknologi** dengan *eigenvalue* sebesar 9,374 dan tingkat keragaman data sebesar 62,494%.
3. Melihat karakteristik responden dalam korespondensi kuisioner, variabel Sumber daya manusia menjadi salah satu kekuatan, dimana faktor Umur, Lama bekerja, dan Pendidikan berpengaruh positif didalam kekuatan perusahaan

4. Faktor yang dominan didalam keunggulan bersaing PT XL Axiata didominasi oleh Faktor Internal perusahaan dimana terdapat empat variabel didalamnya yakni Aspek R & D, Aspek Keuangan, SDM dan Pemasaran, sehingga dapat ditarik kesimpulan faktor lingkungan internal menjadi faktor utama didalam keunggulan bersaing PT XL Axiata.
5. Hasil penelitian yang diperoleh, didapat dari perspektif karyawan tanpa melibatkan *stakeholder* yang lain seperti *costumer* dan *suplier* sehingga disimpulkan penelitian ini dilihat dari perspektif karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian di atas, saran yang bisa diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan yang ingin membangun atau meningkatkan keunggulan bersaing dapat memperhatikan faktor-faktor yang dominan didalam penelitian ini, tentu dengan tetap melakukan penelitian dan pengembangan yang mendalam terhadap faktor-faktor lainnya. Penelitian ini dapat menjadi acuan, bagaimana PT XL Axiata dapat bertahan didalam industri dan mempunyai keunggulan bersaing dibanding perusahaan yang lainnya.
2. PT XL Axiata yang memiliki keunggulan bersaing dibanding kompetitor lainnya, agar bisa mempertahankan dan bisa lebih meningkatkan layanannya dengan memperhatikan faktor Internal dan Teknologi. Akan lebih baik jika selalu melakukan kontrol dan selalu melakukan pengembangan pada faktor tersebut.

3. Untuk penelitian kedepannya agar bisa lebih fokus pada faktor-faktor tertentu saja, sehingga bisa lebih terarah dan mendekati pada hasil yang sempurna dan peneliti menyarankan untuk meluaskan/memperbanyak sampel sehingga memperkecil faktor error pada pengolahan data.
4. Perlebar populasi penelitian, dimana *stakeholder* yang lain ikut diteliti seperti konsumen dan suplier, sehingga didapat hasil penelitian yang meliputi seluruh komponen didalam industri tersebut.
5. Secara tidak langsung faktor Global menjadi ancaman didalam keunggulan bersaing PT XL Axiata, agar kedepannya faktor tersebut menjadi kekuatan, Faktor Global yang meliputi faktor kompetisi sosial budaya, dan *treat of substitute product* agar lebih diperhatikan serta membuat terobosan didalamnya seperti membuat produk atas dasar budaya, sosial dan demografi.

DAFTAR PUSTAKA

Dokumen Buku

- Arikunto, Suharsimi. (2009). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Augusty, Ferdinand. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. (2009). *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, edisi ke empat*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mullins, J., Walker, O.C., Boyd, H.W. and Larreche, J.C. (2008). *Marketing Management : A strategic Decision-Making Approach*. McGraw Hill. New York.
- Kotler, Philip dan Kevin L. Keller. (2009). *Marketing Managemen. Pearson International Edition ; New Jersey*.
- Pearce II, J.A., dan Robinson Jr, R.B (2007). *Manajemen Strategik, Formulasi,Implementasi, dan Pengendalian, terjemahan, Bahtiar, Y., dan Christine, edisi 100*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- David, Fred R. (2009). *Strategic Management Concept & Cases*, Ninth Ed. Prentice Hall: New Jersey.
- Ireland, R. Duane, Robert E. Hoskisson, & Michael A. Hitt. (2009). *The Management of Strategy : Concepsts and cases* (8th Edition). Ohama : South-Western Cengage Learning
- Hair, Jr., Joseph. F, et.al. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seven Edition. Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- Kriyanto, Rakhmat. (2008). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Pustaka Utama Grafiti. Jakarta.
- Kotler, Philip. (2008). *Marketing Management*, Eleventh Ed. Prentice Hall: New Jersey.
- Porter, Michael E. (2009). *Competitive Advantage*. Free Press: New York.

- Surwanto, Iwan. 2007. *Manajemen Strategi*. Yrama Widya: Bandung.
- Sekaran, Uma, (2007). *Research Methods for Business*, Book 1, fourth edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, Uma, (2007). *Research Methods for Business*, Book 2, fourth edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, Uma. (2007). *Research Methods for Business*. Salemba Empat: Jakarta.
- Sugiyono (2008) *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Umi, Narimawati (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*. Bandung

Skripsi dan Thesis

- Gadis Muldini, Delena. (2008). *Formulasi strategi Prefere 72 dengan memanfaatkan potensi lingkungan eksternal dan internal untuk meraih keunggulan bersaing*. Skripsi IM Telkom: Tidak diterbitkan
- Kurniawati, Sri. (2007). *Formulasi Strategi Pada Usaha Surabi Imut Dengan Memanfaatkan Potensi Lingkungan Eksternal & Internal Untuk Dapat Bersaing Dalam Industri Makanan Khas di Kota Bandung*. IM Telkom: Tidak diterbitkan
- Nugraha, Teguh. (2009). *Formulasi Strategi PT Excelcomindo Pratama untuk meningkatkan Market Share dan keunggulan bersaing*. Thesis Master IM Telkom: Tidak diterbitkan
- Nurgiantoro, Burhan. (2007). *Teori Pengkajian fiksi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Tulus, Laosma. (2006). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing pada PT BNI Tbk Medan*. Thesis Universitas Diponegoro: Tidak diterbitkan
- Wahyono, Hendro.(2004). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan komoetitif untuk meningkatkan kompetensi perusahaan (Bank Pembangunan Jawa Tengah*. Thesis Universitas Diponegoro: Tidak diterbitkan

Coyne, Kevin P. (2008). Sustainable Competitive Advantage: *What It Is, What It Isn't*. No. 29 (January-February). pp. 54-61. Business Horizons

Musnaini. (2011). *Analisis kualitas layanan konsumen terhadap keunggulan bersaing jasa transportasi darat pada PT. Kereta Api Indonesia*. Jurnal manajemen teori dan terapan tahun 4 No.2, Agustus 2011

Kawohadi & Prasetya, Budi. (2010) *Strategi meraih keunggulan kompetitif berbasis budaya organisasi pada Politeknik Negeri Semarang*. Jurnal jurusan administrasi niaga Politeknik Negeri Semarang, ISSN 1411-4321

Ruspitasari Dewi, Widi. (2010). *Pentingnya strategi inovasi untuk meningkatkan keunggulan bersaing*. Vol, 4 No.2 Juni 2010. Jurnal ilmiah bisnis dan ekonomi ASIA

Ratnaningsih, Anik & Anwar, Nadjadjil, Anwar. (2010). *Analysis of internal and eksternal factors for competitive advantage of indonesian contractors*. Journal of economics and engineering, ISSN: 2078-0345, No.2 Desember 2010

Sucherly. (2007). *Strategi pemasaran dalam meningkatkan keunggulan bersaing serta implikasinya pada loyalitas pelanggan*. Vol. 6 No 2 Desember 2007. Jurnal trikonomika fakultas Ekonomi Unpas

Ilieska, K. (2006). *Market Analysis a factor for competitive advantage of enterprises*. Serbian Journal of Management 1 (2) (2006) 169-174

Sumber Dokumen

Komunikasi dan Informatika Indonesia (2010) *2010 Indonesia ICT Whitepaper*. Jakarta: Pusat Data

Sumber Web

<http://www.bisnis.com/articles/review-telekomunikasi-sekilas-mengenai-operator-di-indonesia> [5/7/12]

<http://www.telkomsel.com/about/investor-relations/25-annual-report.html>[5/7/12]

http://www.indosat.com/About_Us/Investor_Relations/Annual_Report [5/7/12]

<http://www.xl.co.id/investor-relation/language/enGB/AnnualReport> [5/7/12]

<http://www.bakrietelecom.com/annual-reports> [5/7/12]

<http://www.smartfren.com/ina/annual-report/> [5/7/12]