

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Telkom Akses merupakan salah satu anak perusahaan dari PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, berdiri pada tahun 2012, yang memiliki fokus usaha pada pengembangan infrastruktur telekomunikasi di Indonesia. Telkom Akses bergerak di bidang penyedia infrastruktur (konstruksi jaringan), dan pengelolaan infrastruktur jaringan *fiber optic*. Pada awal berdirinya, Telkom Akses hanya fokus pada percepatan penggelaran dan pembangunan jaringan *fiber optic*, dan Modernisasi kabel tembaga ke kabel *fiber optic*. Namun dengan adanya perkembangan dan dinamika perubahan dari lingkungan baik internal maupun eksternal Telkom Group, cakupan usahanya diperluas, kini Telkom Akses memiliki bidang usaha yang mengoperasikan seluruh rantai nilai jaringan akses *end to end*, mulai dari perencanaan dan *design* serta *inventory*, pembangunan, sampai aktivitas operasi dan pemeliharaan jaringan akses, baik jaringan akses *fiber optic* milik Telkom Group, maupun milik operator *Broadband* lainnya (telkomakses.co.id, 2024)

Selama perjalanan usaha 12 tahun ini, Telkom Akses memiliki kontribusi dan peran penting dalam membangun jaringan akses telekomunikasi yang luas dan handal, terutama untuk mendukung percepatan penetrasi jaringan *broadband* di Indonesia dan menjadi bagian integral dari strategi Telkom Group untuk mengoptimalkan layanan telekomunikasi nasional, yang menjadi faktor utama penggerak ekonomi nasional (jadibumn.id, 2024). Sesuai dengan bidang usaha ini, Telkom Akses sebagai perusahaan yang memiliki kapabilitas dalam penggelaran dan pengelolaan infrastruktur telekomunikasi, menjadi bagian utama dan strategis dan membawa Telkom Group, dapat menjadi operator *fixed broadband* yang dominan, serta menguasai 75,2% *market share broadband service* di Indonesia (mediaindonesia.com, 2024).

Telkom Akses memiliki Visi “Menjadi mitra strategis pilihan TelCo di Indonesia untuk memajukan masyarakat”, adapun Misi Telkom Akses, adalah:

- a) Mempercepat pembangunan infrastruktur digital dan pengelolaan layanan yang berkualitas
- b) Meng-orkestrasi ekosistem infrastruktur *digital* untuk memberikan pengalaman pelanggan yang unggul
- c) Mengembangkan talenta *digital* unggul dan kapabilitas *digital* baru untuk memaksimalkan nilai bagi semua pemangku kepentingan.

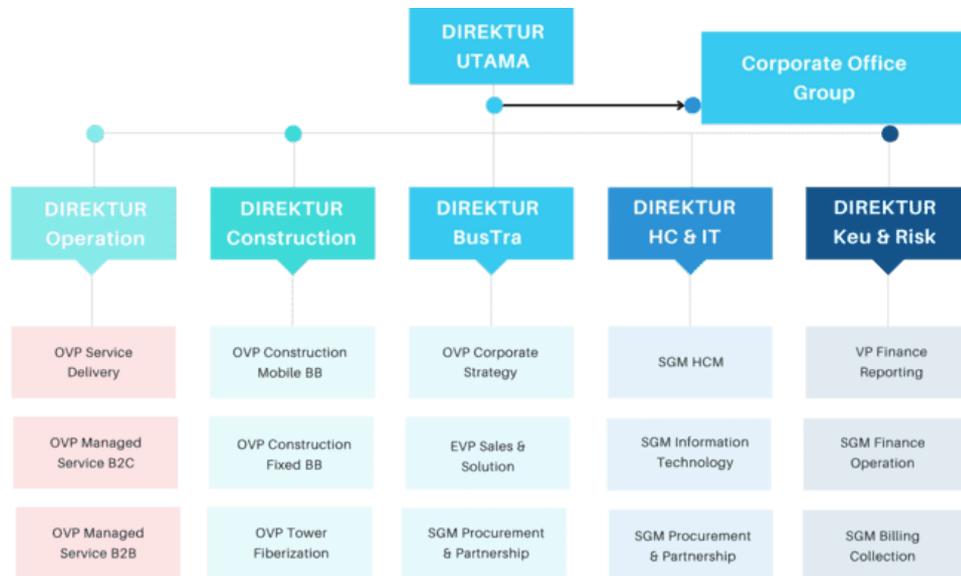
Logo yang dimiliki bertuliskan “Telkom Akses”, dengan arti dan makna, “Telkom” merujuk pada nama induk perusahaannya, yaitu PT.Telkom Indonesia, yang merupakan penyedia layanan telekomunikasi terbesar di Indonesia. “Akses” menggambarkan layanan utama perusahaan, yaitu menyediakan layanan jaringan akses telekomunikasi, khususnya jaringan *broadband*. Untuk logo visualnya, warna merah dan abu-abu mencerminkan semangat inovasi, dan profesionalisme. Simbol berbentuk bintang di bagian kanan atas, melambangkan konektivitas dan kolaborasi dalam membangun infrastruktur telekomunikasi yang dapat diakses oleh seluruh masyarakat Indonesia (telkomakses.co.id, 2024).



Gambar 1. 1 Logo Telkom Akses

Dalam mengelola perusahaannya, Telkom Akses memiliki struktur organisasi dengan beberapa posisi kunci yang mendukung operasionalisasi perusahaan dalam menyediakan layanan konstruksi/pembangunan, dan pengelolaan jaringan infrastruktur telekomunikasi bisa berjalan sesuai dengan Visi dan Misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Struktur organisasi utama Telkom Akses di *level Head Office*, terdiri dari lima direktorat dan beberapa unit dibawahnya. Masing-masing direktorat dipimpin oleh seorang Direktur, dan semua direktorat ini di bawah kendali satu orang Direktur Utama. *Coverage* layanan Telkom Akses ke seluruh Indonesia, didukung dengan adanya struktur organisasi di level regional yang terdiri dari 7 regional. Masing-masing regional dipimpin oleh seorang *Head Of Regional*, yang memiliki jalur komando ke beberapa *General Manager (GM) Area*

dibawahnya, sebagai struktur pengendali operasional disisi area (Telkom Akses, 2024).



Gambar 1. 2 Struktur organisasi Telkom Akses

Sumber: (Telkom Akses, 2024)

Sebagai perusahaan dengan portofolio bisnis yang fokus pada infrastruktur dan layanan jaringan telekomunikasi, Telkom Akses memiliki kapabilitas sebagai *value* Telkom Akses di industri telekomunikasi di Indonesia. Adapun kapabilitas Telkom Akses dibagi dalam beberapa aspek (Telkom Akses, 2024), yaitu :

a) *Service coverage aspect*

Dari sisi coverage layanan, Telkom Akses melayani permintaan di seluruh Indonesia, memiliki kantor di 7 Regional, 29 *teritory area*, dan 61 *branch area*, yang dilengkapi dengan 100 *warehouse*, sebagai lokasi penyimpanan material.

b) *Competency aspect*

Dari aspek kompetensi tenaga kerja serta pendukungnya, Telkom Akses memiliki tenaga kerja yang bersertifikasi, dengan jumlah 15.400 orang *national certified*, 122 orang *FOA certified instructors*, 116 orang *international certified*. Kompetensi sumber daya manusia Telkom Akses, didukung dengan adanya 61 *fiber academy (indoor)*, dan 9 *fiber academy (outdoor)* yang tersebar di seluruh Indonesia

c) *Managed infrastructure aspect*

Dari aspek pengalaman, selama 12 tahun berdiri, Telkom Akses sudah membangun infrastruktur *fiber optic* sepanjang 405.000 km, dan sudah menghasilkan 9 Juta satuan sambungan layanan *broadband* indihome. Dan ini merupakan modal serta *value* kapabilitas bagi Telkom Akses, sebagai suatu perusahaan yang memiliki pengalaman dalam melakukan pengelolaan pembangunan serta pengelolaan operasional infrastruktur telekomunikasi berbasis *fiber optic* di Indonesia.

Dalam menjalankan usahanya, Telkom Akses, sebagai salah satu anak perusahaan di bawah PT.Telkom Indonesia (Persero) Tbk, memiliki fokus yang kuat pada pembangunan dan pengelolaan infrastruktur jaringan akses, dengan portofolio bisnis yang dimiliki, yaitu :

a) *Survey Design & Inventory*

Dalam portofolio ini, Telkom Akses memberikan layanan *survey*, *design* infrastruktur telekomunikasi, dan *inventory* dari jaringan infrastruktur itu sendiri sesuai dengan konfigurasi *i-ODN (Optical Distribution Network)* yang dibangun dan dikelola.

b) Konstruksi (pembangunan infrastruktur) jaringan fiber optik

Portofolio ini merupakan bidang usaha dalam penggelaran dan pembangunan jaringan infrastruktur telekomunikasi berbasis *fiber optic*, yang menjadi jaringan penghubung antara pelanggan *fixed broadband* dengan jaringan *internet*. Pembangunan jaringan infrastruktur telekomunikasi ini terbagi dalam beberapa segmen, diantaranya segmen kabel *primer*, dan segmen kabel distribusi.

c) Operasi dan pemeliharaan jaringan / *managed service*

Dalam hal ini Telkom Akses memberikan layanan penanganan gangguan dan pemeliharaan dari *subscriber line fixed broadband* (satuan sambungan layanan *broadband*) yang dimiliki oleh Telkom Group atau operator *broadband service* yang lain, untuk menjamin jaringan infrastruktur serta layanan internet pelanggan tidak mengalami gangguan atau degradasi kualitas jaringan.

d) Layanan pasang baru *fixed broadband service*

Penambahan jumlah layanan baru bagi produk *Broadband Service* Telkom Group (Indihome dan Indibiz), dan operator *broadband service* yang lain merupakan bagian dari peluang eksternal bisnis, agar operator bisa tetap tumbuh, dan mendapatkan *revenue* dari pelanggannya. Dalam bisnis ini, Telkom Akses memiliki *resources* yang berupa para teknisi beserta alat kerja serta sarana kerja yang tersebar diseluruh Indonesia, dan siap membantu melakukan instalasi pemasangan layanan *broadband service* dari *network element* yang saling terhubung sampai ke rumah pelanggan.

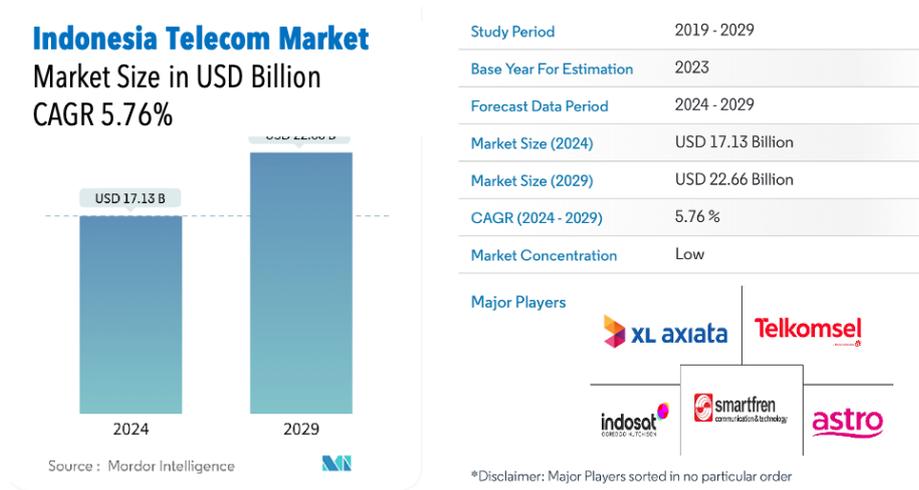
e) Layanan operasi (*refurbish network terminal equipment, warehouse management, training and certification*)

Layanan ini merupakan portofolio bisnis tambahan, yaitu pekerjaan perbaikan *terminal NTE (network terminal equipment)* yang sudah rusak, menjadi kembali berfungsi, dan dikondisikan lagi seperti baru. Layanan pengelolaan *warehouse*, serta layanan *training and certification* bagi para teknisi, atau institusi pendidikan teknik lainnya di bidang telekomunikasi.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Industri telekomunikasi Indonesia telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir, didorong oleh pertumbuhan ekonomi dan adopsi teknologi digital. Pasar didominasi oleh Telkomsel, Indosat Ooredoo Hutchison, dan XL Axiata, dengan struktur oligopolistik (Kurniawan, 2024). Infrastruktur terus berkembang dengan perluasan jaringan 4G dan implementasi awal 5G. Penetrasi internet mencapai lebih dari 70% populasi pada 2024, mendorong pertumbuhan layanan digital dan e-commerce. Pada sumber lain, Industri telekomunikasi Indonesia sedang menghadapi fase transformasi yang merupakan suatu indikasi ketidakpastian pada industri telekomunikasi, ditandai dengan perlambatan pertumbuhan signifikan (Mordor Intelligence Research & Advisory, 2024). Proyeksi CAGR industri telekomunikasi Indonesia periode 2024-2029 hanya mencapai 5,76%, jauh di bawah proyeksi pertumbuhan Asia Pasifik sebesar 7,4% dan global sebesar 6,6% (Grand View Research, 2024). Intensitas pengguna dalam melanjutkan penggunaan teknologi digital dipengaruhi oleh berbagai variabel yang

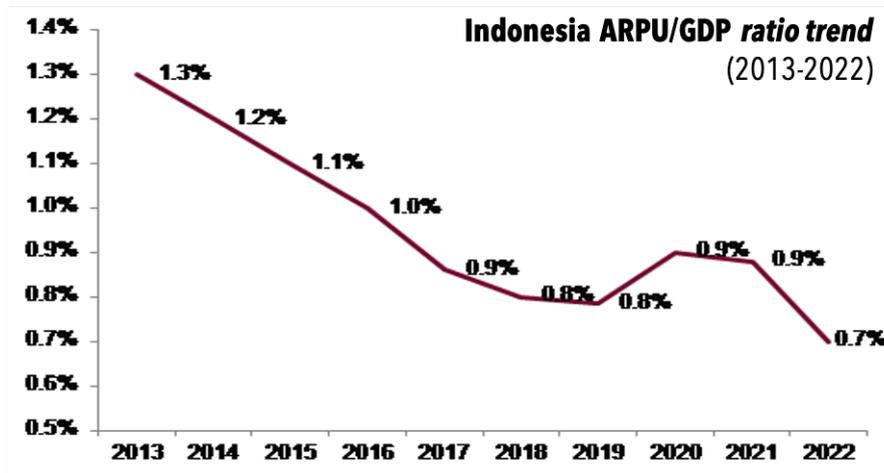
dapat menjadi dasar penting dalam mengukur kesiapan strategi digital Telkom Akses (Indrawati et al. 2023)



Gambar 1. 3 Proyeksi *market size Indonesia telecom market*

Sumber : Mordor *Intelligence Research & Advisory*, 2024

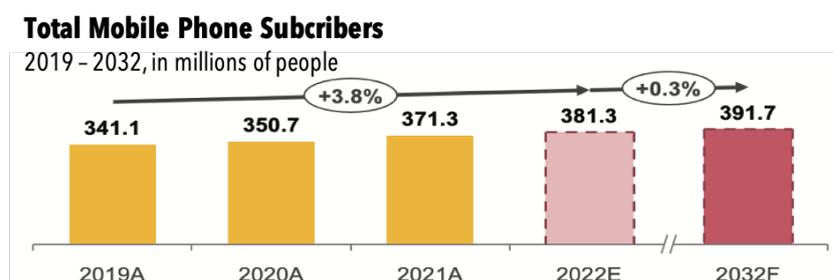
Penurunan kinerja ini mencerminkan adanya perubahan fundamental dalam dinamika industri yang memerlukan adaptasi strategi dari para pemain utama seperti Telkom Group, XL Axiata, dan Indosat. Salah satu fakta lain adalah dari indikator yang menunjukkan tekanan serius pada industri adalah penurunan rasio ARPU/GDP yang mencapai 46,1% selama periode 2013-2022 (Ciptadana Sekuritas Asia - *Market Outlook*, 2024).



Gambar 1. 4 Proyeksi *market size Indonesia telecom market*

Sumber : Ciptadana Sekuritas Asia - *Market Outlook, 2024*

Tren penurunan ini dipicu oleh tiga faktor utama, yaitu persaingan harga yang semakin intensif antar operator, perubahan perilaku konsumen yang beralih dari layanan tradisional ke layanan data dan aplikasi *messaging*, serta tekanan ekonomi yang menyebabkan fluktuasi daya beli masyarakat, sehingga operator telekomunikasi harus melakukan penyesuaian strategi penetapan harga sesuai dengan kemampuan pasar, disisi lain tetap harus mempertahankan kualitas layanan dan kehandalan jaringan.



Gambar 1. 5 Proyeksi *mobile phone subscribers*

Sumber : PwC *report update, 2023*

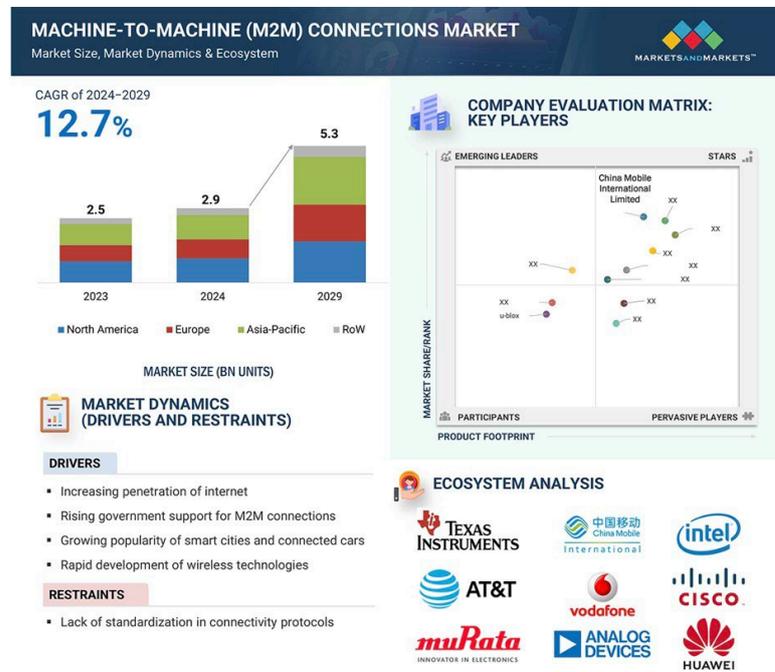
Selain penurunan ARPU/GDP yang merupakan fakta, ada hal lain yang menunjukkan informasi adanya perlambatan pada industri telekomunikasi, yaitu pertumbuhan pelanggan seluler yang melambat dari tahun 2022 sampai dengan 2032, dengan proyeksi CAGR hanya +0,3% (PwC *report update*, 2023). Pertumbuhan pelanggan tetap ada di industri telekomunikasi seiring dengan lima tantangan struktural yang saling terkait. Tantangan tersebut mencakup :

1. Persaingan harga yang intensif
2. Kebutuhan investasi infrastruktur yang besar terutama untuk pengembangan jaringan 5G
3. Regulasi yang kompleks terkait kebijakan *merger* dan aturan OTT
4. Munculnya teknologi baru seperti *Starlink* yang dapat mengubah dinamika pasar
5. Perlambatan pertumbuhan pelanggan.

Kombinasi tantangan ini menciptakan ketidakpastian yang kompleks dalam industri telekomunikasi, yang sulit diprediksi dan tidak mudah diatasi dalam jangka pendek.

Walaupun beberapa fakta diatas yang ada mengindikasikan adanya ketidakpastian pada industri telekomunikasi, perkembangan teknologi yang ada disisi yang lain membentuk suatu peluang di industri telekomunikasi. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan signifikan sekaligus peluang dalam lanskap industri telekomunikasi global. *Internet of Things* (IoT) dan *Machine-to-Machine* (M2M) *communication* menjadi pendorong utama pertumbuhan sektor ini. Pasar layanan M2M diproyeksikan akan tumbuh pesat dari \$56,7 miliar pada 2024 menjadi \$424,5 miliar pada 2034, dengan CAGR yang mengesankan sebesar 22,3% (*Future Market Insights Inc*, 2023). Pertumbuhan ini didukung oleh meningkatnya adopsi IoT di berbagai sektor seperti manufaktur, kesehatan, dan smart cities. Perkiraan pasar koneksi M2M akan berkembang dari 2,9 miliar unit pada 2024 menjadi 5,3 miliar unit pada 2029, dengan CAGR 12,7% (*MarketsandMarkets™, Global Forecast to 2029*, 2024) Penerapan IoT yang adaptif, seperti sistem kontrol otomatis berbasis *decision tree*

regression (Abdurohman et al., 2022), dapat menjadi contoh strategi teknologi inovatif yang relevan untuk Telkom Akses.



Gambar 1. 6 Proyeksi pasar M2M

Sumber : *MarketsandMarkets™, Global Forecast to 2029, 2024*

Gambar 1.6 diatas ini menggambarkan analisis pasar *Machine-to-Machine (M2M) Connections* yang menunjukkan pertumbuhan pasar dengan CAGR 12.7% dari 2023 hingga 2029, dengan pembagian wilayah Amerika Utara, Eropa, Asia-Pasifik, dan wilayah lainnya. Total ukuran pasar diproyeksikan mencapai 5.3 miliar unit pada 2029. Faktor pendorong pertumbuhan meliputi penetrasi internet, dukungan pemerintah, popularitas *smart cities*, dan perkembangan teknologi nirkabel dengan tantangan standarisasi protokol konektivitas menjadi faktor penghambat. Ekosistem pasar didukung oleh perusahaan teknologi terkemuka seperti Intel, Cisco, AT&T, dan Huawei

Pertumbuhan yang pesat ini mencerminkan peran krusial teknologi M2M dalam transformasi digital di berbagai industri, membuka peluang besar bagi perusahaan telekomunikasi untuk diversifikasi layanan mereka dan menciptakan sumber pendapatan baru. Seiring dengan pertumbuhan IoT dan M2M, kebutuhan

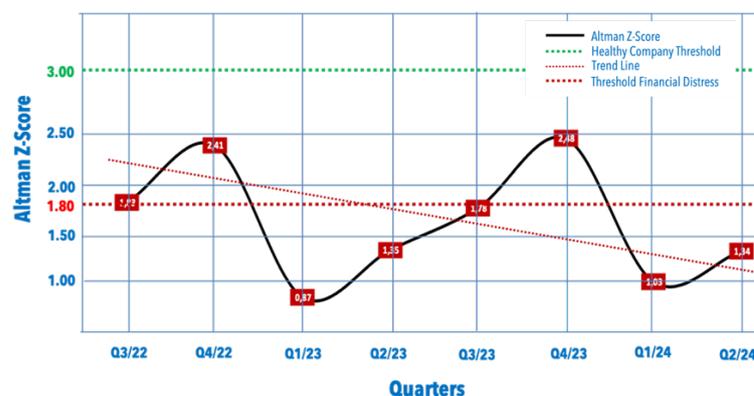
akan keamanan siber juga meningkat secara eksponensial. Sedangkan proyeksi pasar keamanan siber global akan tumbuh dari \$234 miliar pada 2025 menjadi \$424 miliar pada 2030, dengan CAGR 12,63% (Mordor *Intelligence Research & Advisory*, 2024). Terkait dengan ini, perusahaan telekomunikasi memiliki peluang besar untuk mengembangkan dan menawarkan layanan keamanan siber yang komprehensif, tidak hanya untuk melindungi infrastruktur mereka sendiri, tetapi juga sebagai solusi nilai tambah bagi pelanggan mereka.

Perkembangan teknologi *edge computing* dan *cloud services* juga membuka peluang baru bagi industri telekomunikasi. Gartner memproyeksikan pasar *edge computing* akan tumbuh menjadi \$155,9 miliar pada tahun 2026, dengan CAGR 38,9%, didorong oleh kebutuhan akan pemrosesan data real-time dan aplikasi low-latency. Sementara itu, IDC memperkirakan pengeluaran global untuk layanan *cloud* publik akan mencapai \$1,35 triliun pada tahun 2027, dengan CAGR 19,4% selama periode 2022-2027. Pertumbuhan yang pesat di sektor-sektor ini juga menciptakan peluang bagi perusahaan telekomunikasi untuk memperluas portofolio layanan, memanfaatkan infrastruktur jaringan yang mereka miliki untuk menawarkan solusi *edge computing* dan *cloud services*. Dengan mengintegrasikan layanan IoT, M2M, keamanan siber, *edge computing*, dan *cloud services*, perusahaan telekomunikasi dapat memposisikan diri sebagai penyedia solusi teknologi yang komprehensif, meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan mereka, dan menciptakan sumber pendapatan baru di luar bisnis konektivitas tradisional.

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, atau Telkom, adalah BUMN terkemuka di bidang teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia, dengan pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas sebesar 52,09% (Wikipedia, 2024). Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di negara ini, Telkom memiliki peran strategis dalam pembangunan infrastruktur telekomunikasi nasional dan bertransformasi menjadi *digital telecommunication company* melalui tiga domain bisnis utama: *Digital Connectivity*, *Digital Platform*, dan *Digital Services* (Magentaku, 2024). Perusahaan ini terus berinovasi dalam pengembangan teknologi, termasuk perluasan jaringan 5G dan infrastruktur fiber optik (Kontan, 2024). Kinerja Telkom

menunjukkan pertumbuhan positif dengan pendapatan konsolidasi mencapai Rp112,2 triliun pada kuartal III tahun 2024, tumbuh 0,9% *year-on-year* (BUMN Review, 2024).. Telkom juga aktif dalam pengembangan bisnis *digital, cloud computing*, dan keamanan siber, serta memperluas jangkauan layanan ke daerah terpencil melalui infrastruktur satelit (Jadi BUMN, 2024). Dengan komitmennya terhadap inovasi dan transformasi *digital*, Telkom berperan sebagai katalisator pertumbuhan ekonomi digital Indonesia, membuka peluang baru dalam industri telekomunikasi dan mendorong kemajuan teknologi di tanah air.

PT Telkom Akses, merupakan anak perusahaan PT Telkom Indonesia Tbk yang berdiri sejak 2012, berperan penting dalam mempercepat penetrasi jaringan *broadband* di Indonesia. Perusahaan ini memiliki keahlian komprehensif dalam rantai nilai infrastruktur telekomunikasi, mencakup perencanaan, pembangunan, operasi, dan pemeliharaan jaringan di seluruh wilayah nasional (Telkom Akses, 2024). Telkom Akses berperan penting dalam mendukung ekspansi jaringan Telkom Group, dan peran Telkom Akses semakin penting dalam mendukung strategi transformasi *digital* Telkom Group sebagai *digital telecommunication company*. Dengan pertumbuhan lalu lintas data mencapai 14.902.623 TB atau tumbuh 12,4% YoY, Telkom Akses diproyeksikan akan terus memiliki peran strategis dalam memastikan ketersediaan dan kualitas infrastruktur jaringan untuk mendukung pertumbuhan bisnis *digital* Telkom Group.



Gambar 1. 7 Trend Altman Z-Score Telkom Akses Q2/2022 – Q2/2024

Sumber: Laporan Direktorat *Business Strategy* Telkom Akses, 2024

Kondisi Telkom Akses apabila dilihat dari potret *trend Altman Z-Score* untuk Telkom Akses posisi Q3/2022 hingga Q2/2024 pada gambar 1.3, muncul suatu fenomena dari Telkom Akses yang menggambarkan risiko kebangkrutan perusahaan. Walaupun pencatatan *revenue* dan laba bersih cukup menggembirakan pada tutup buku tahun 2023, akan tetapi dari *trend Altman Z-Score* terlihat bahwa perusahaan mengalami fluktuasi dalam kesehatan finansialnya. Pada awal periode di Q3/2022, Z-Score berada di sekitar 1,6 menunjukkan kondisi yang mendekati ambang batas risiko finansial. Namun, pada Q1/2023, skor ini meningkat signifikan mencapai puncak sekitar 2.4, menandakan perbaikan dalam kondisi keuangan. Meskipun demikian, *trend* ini tidak bertahan lama, karena Z-Score kembali menurun di kuartal-kuartal berikutnya, mencapai titik terendah di Q1/2024 di bawah ambang batas risiko finansial sebesar 1.81. Tren garis merah yang menunjukkan regresi linear mengindikasikan sedikit peningkatan dalam jangka panjang, tetapi tetap berada di bawah ambang batas perusahaan sehat sebesar 3.0. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya perbaikan, Telkom Akses masih perlu meningkatkan stabilitas keuangannya untuk mencapai status perusahaan yang lebih sehat secara finansial, yang tentu saja sangat berkaitan dengan strategi bisnis ke depan yang akan ditempuh. Fluktuasi ini mungkin disebabkan oleh tantangan seperti kebutuhan investasi besar dalam infrastruktur, turunnya prospek *revenue* dari *portofolio* yang sudah ada, serta besarnya biaya operasional yang mempengaruhi likuiditas dan profitabilitas jangka pendek.



Gambar 1. 8 Perbandingan *Altman Z-Score* Telkom Akses dengan Anak Perusahaan Telkom Group dan Operator Telco

Sumber: Laporan Direktorat *Business Strategy* Telkom Akses, 2024

Gambar 1.8 di atas merupakan perbandingan kinerja Telkom Akses dengan perusahaan telekomunikasi lainnya, Dibandingkan dengan anak perusahaan sejenis lainnya, Telkom Akses memiliki *Altman Z-Score* sebesar 1,34 pada periode terakhir yang dianalisis. Dengan *Net Income Margin* hanya sebesar 1% dan *EBITDA Margin* sebesar 5,6%, Telkom Akses menunjukkan profitabilitas yang sangat rendah dibandingkan dengan perusahaan telekomunikasi lainnya. Sebagai perbandingan, perusahaan seperti PT Indoritel Makmur Internasional Tbk memiliki *Z-Score* jauh lebih tinggi (6,5) dengan *margin* keuntungan yang signifikan (41,5% untuk *Net Income Margin* dan 64,6% untuk *EBITDA Margin*). Hal ini mengindikasikan bahwa Telkom Akses menghadapi tantangan besar dalam menjaga stabilitas keuangan dan profitabilitasnya agar terhindar dari ancaman kebangkrutan. Kondisi keuangan Telkom Akses dan perbandingan kinerja keuangan dengan anak perusahaan telekomunikasi lainnya pada gambar 1.8, menggambarkan bahwa perusahaan berada dalam situasi yang rentan, dengan risiko kebangkrutan yang cukup signifikan, nilai *Z-Score* Telkom Akses. yang berada di bawah ambang batas sehat (3,0), dan dari sisi profitabilitas perusahaan juga rendah, dengan *Net Income Margin* hanya 1% serta *EBITDA Margin* sebesar 5,6%. Situasi ini menunjukkan bahwa Telkom Akses menghadapi tantangan serius dalam menjaga bisnisnya supaya tetap berkelanjutan di masa depan.

Berdasarkan perkembangan teknologi dan tren pasar yang dipaparkan, dalam peluang yang tercipta dari teknologi baru di industri telekomunikasi, Telkom Akses sebenarnya memiliki peluang signifikan untuk mengembangkan bisnisnya di beberapa area strategis terkait dengan perkembangan teknologi yang ada saat ini, antara lain :

1. Ekspansi Layanan IoT dan M2M

Telkom Akses dapat memanfaatkan pertumbuhan pesat pasar IoT dan M2M yang diproyeksikan mencapai \$424,5 miliar pada 2034 dengan CAGR 22,3%. Perusahaan dapat mengembangkan solusi konektivitas khusus untuk IoT dan M2M, memanfaatkan infrastruktur jaringan yang dimiliki Telkom Group. Fokus bisa

diberikan pada sektor-sektor seperti *smart cities*, manufaktur, dan kesehatan yang menjadi pendorong utama pertumbuhan IoT.

2. Pengembangan Layanan Keamanan Siber

Dengan proyeksi pasar keamanan siber global mencapai \$424 miliar pada 2030, Telkom Akses memiliki peluang besar untuk mengembangkan layanan keamanan siber komprehensif. Perusahaan dapat memanfaatkan keahlian yang dimiliki Telkom Group dalam melakukan *Vulnerability Assessment* secara rutin terhadap aplikasi dan elemen jaringan. Layanan ini bisa ditawarkan sebagai nilai tambah kepada pelanggan existing maupun sebagai produk mandiri.

3. Pemanfaatan Infrastruktur untuk *Edge Computing* dan *Cloud Services*

Telkom Akses dapat memanfaatkan infrastruktur jaringan fiber optik Telkom Group yang mencapai 405.000 km untuk mengembangkan layanan *edge computing* dan *cloud services*. Dengan proyeksi pasar *edge computing* mencapai \$155,9 miliar pada 2026 dan *cloud services* \$1,35 triliun pada 2027, area ini menawarkan potensi pertumbuhan signifikan. Telkom Akses bisa fokus pada pengembangan solusi *low-latency* dan pemrosesan data real-time yang semakin dibutuhkan berbagai industri.

Dengan mengintegrasikan layanan-layanan ini ke dalam portofolio bisnisnya, ditambah dengan perubahan dan mendefinisikan Kembali skenario bisnisnya, Telkom Akses dapat memposisikan diri sebagai penyedia solusi teknologi komprehensif, meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan, dan menciptakan sumber pendapatan baru di luar bisnis konektivitas tradisional. Hal ini sejalan dengan transformasi Telkom Group menjadi perusahaan telekomunikasi digital untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di tengah perkembangan teknologi saat ini, sehingga dapat menghindari risiko kebangkrutan, dan memastikan keberlanjutan pertumbuhan di masa depan.

Dari penjelasan diatas, peneliti dapat menyampaikan bahwa Telkom Akses menghadapi tantangan strategis yang cukup serius dalam menjaga keberlanjutan bisnisnya ditengah perubahan fundamental industri telekomunikasi. Meskipun perusahaan ini memiliki peran vital sebagai penyedia layanan *managed service* dan

infrastruktur jaringan akses milik Telkom Group, model bisnisnya menunjukkan ketergantungan tinggi terhadap entitas induk dan terbatasnya diversifikasi pendapatan. Masalah inti yang dihadapi Telkom Akses adalah risiko keberlanjutan finansial jangka panjang akibat stagnasi portofolio bisnis dan ketidakmampuannya merespons perubahan teknologi dan regulasi secara mandiri.

Kembali disampaikan bahwa salah satu indikator paling nyata dari permasalahan tersebut adalah nilai Altman Z-Score yang terus menunjukkan tren di bawah ambang sehat 3.0. Pada Q1 2024, skor ini bahkan turun menjadi di bawah 1.81, yang mengindikasikan potensi kebangkrutan jika tidak dilakukan intervensi strategis (Telkom Akses, 2024). Ini menunjukkan bahwa meskipun *revenue* tetap tercatat positif, struktur keuangan perusahaan belum cukup kuat untuk menjamin kesinambungan bisnis. Margin keuntungan yang sangat rendah (*Net Income Margin* 1%, dan *EBITDA margin* 5,6%) juga menunjukkan lemahnya efisiensi operasional dan struktur biaya yang tinggi.

Di sisi lain, transformasi digital yang terjadi secara masif di industri telekomunikasi telah mengubah lanskap kompetisi dan ekspektasi pelanggan. Perusahaan-perusahaan kini harus beradaptasi cepat terhadap kebutuhan akan layanan baru seperti *internet of things* (IoT), *cyber security*, *edge computing*, dan *cloud services*. Namun, Telkom Akses masih sangat terkonsentrasi pada layanan konektivitas tradisional dan pasang baru Indihome, yang secara struktural memiliki nilai tambah rendah dan margin yang terus menurun (Mordor *Intelligence*, 2024; *Grand View Research*, 2024).

Keterbatasan kewenangan strategis dan inovasi produk karena dominasi struktur Telkom Group juga menjadi faktor penghambat bagi Telkom Akses untuk merespon cepat terhadap dinamika eksternal. Hal ini diperparah dengan ketidakpastian regulasi di sektor telekomunikasi yang menciptakan tekanan tambahan bagi entitas yang tidak memiliki fleksibilitas strategis (Kurniawan, 2024). Oleh karena itu, tantangan utama Telkom Akses bukan semata persoalan operasional, melainkan menyangkut ketidakpastian internal Telkom Group,

sehingga memerlukan usaha *strategic repositioning*, yaitu bagaimana perusahaan dapat mendefinisikan kembali perannya dalam ekosistem digital nasional.

Dalam konteks ini, peneliti melakukan penelitian dengan pendekatan *Scenario Planning*, sebagai respon positif dari fenomena yang terjadi serta peluang yang ada, dan untuk membantu Telkom Akses menghadapi ketidakpastian masa depan yang dinamis dan selalu berubah (VUCA). Pendekatan *scenario planning* memungkinkan Telkom Akses, untuk merumuskan berbagai skenario yang mungkin terjadi di masa depan berdasarkan variabel-variabel kunci, dan Telkom Akses dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan perkembangan dan mempersiapkan strategi yang lebih fleksibel untuk menghadapinya. Berdasarkan latar belakang fenomena yang sudah diuraikan dan pendekatan yang digunakan, maka penulis menetapkan penelitian ini dengan judul **ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PERUSAHAAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *SCENARIO PLANNING* DI PT. TELKOM AKSES.**

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang sudah disampaikan dalam latar belakang penelitian baik informasi yang terkait ketidakpastian maupun peluang yang ada, Telkom Akses perlu mengambil langkah mengembangkan strategi bisnis yang adaptif sebagai respon positif, untuk menghadapi situasi bersifat fluktuatif, tidak pasti, kompleks, dan tidak jelas (*ambiguitas*) yang sering disebut VUCA di masa depan. Dalam konteks ini, pendekatan *scenario planning* menjadi relevan untuk membantu perusahaan mengantisipasi berbagai kemungkinan dan merumuskan strategi yang lebih fleksibel. Proses *Scenario Planning* dimulai dengan mengidentifikasi *driving forces* yang mempengaruhi industri telekomunikasi, dilanjutkan dengan menentukan *critical uncertainties* yang paling berpengaruh terhadap masa depan Telkom Akses. Selanjutnya, tahap *develop* skenario akan menghasilkan beberapa skenario potensial berdasarkan interaksi faktor-faktor kunci tersebut. Tantangan utama dalam proses ini adalah bagaimana mengintegrasikan hasil *scenario planning* ke dalam tahap *strategy development*, untuk menghasilkan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja finansial dan

operasional Telkom Akses di tengah dinamika pasar yang terus berubah dan kompleksitas industri telekomunikasi, sehingga diperoleh pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana *Driving Forces* dari industri bisnis Telkom Akses?
2. Bagaimana *Critical Uncertainty* bisnis Telkom Akses?
3. Bagaimana skenario bisnis Telkom Akses ke depan?
4. Bagaimana strategi yang perlu dikembangkan untuk menghadapi ketidakpastian di masa depan?

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang sudah disampaikan dalam latar belakang penelitian, Telkom Akses perlu mengambil langkah mengembangkan strategi bisnis yang adaptif sebagai respon positif, untuk menghadapi situasi bersifat fluktuatif, tidak pasti, kompleks, dan tidak jelas (ambiguitas) yang sering disebut VUCA di masa depan. Dalam konteks ini, pendekatan *scenario planning* menjadi relevan untuk membantu perusahaan mengantisipasi berbagai kemungkinan dan merumuskan strategi yang lebih fleksibel. Proses *Scenario Planning* dimulai dengan mengidentifikasi *driving forces* yang mempengaruhi industri telekomunikasi, dilanjutkan dengan menentukan *critical uncertainties* yang paling berpengaruh terhadap masa depan Telkom Akses. Selanjutnya, tahap *develop* skenario akan menghasilkan beberapa skenario potensial berdasarkan interaksi faktor-faktor kunci tersebut. Tantangan utama dalam proses ini adalah bagaimana mengintegrasikan hasil *scenario planning* ke dalam tahap *strategy development*, untuk menghasilkan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja finansial dan operasional Telkom Akses di tengah dinamika pasar yang terus berubah dan kompleksitas industri telekomunikasi, sehingga diperoleh pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana *Driving Forces* dari industri bisnis Telkom Akses?
2. Bagaimana *Critical Uncertainty* bisnis Telkom Akses?
3. Bagaimana skenario bisnis Telkom Akses ke depan?
4. Bagaimana strategi yang perlu dikembangkan untuk menghadapi ketidakpastian di masa depan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian diatas maka diperoleh tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk mengetahui *Driving Forces* dari industri bisnis Telkom Akses
2. Untuk mengetahui Critical Uncertainty bisnis Telkom Akses
3. Untuk mengetahui skenario bisnis Telkom Akses ke depan
4. Untuk mengetahui strategi yang perlu dikembangkan untuk menghadapi ketidakpastian di masa depan

1.6 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai berikut:

1.6.1 Secara Akademis

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen strategis, khususnya terkait penerapan metode *scenario planning* dalam pengembangan strategi bisnis.
2. Memperkaya literatur dan referensi mengenai penggunaan *scenario planning* sebagai alat analisis dalam perencanaan strategis perusahaan.
3. Menyediakan kerangka konseptual dan metodologis untuk penelitian selanjutnya terkait *scenario planning* dan pengembangan strategi bisnis.
4. Mengeksplorasi hubungan antara *scenario planning* dengan proses pengambilan keputusan strategis dalam konteks bisnis.
5. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana *scenario planning* dapat membantu perusahaan mengantisipasi dan merespons perubahan lingkungan bisnis.

1.6.2 Secara Praktis

1. Menyediakan panduan praktis bagi perusahaan dalam menerapkan metode *scenario planning* untuk mengembangkan strategi bisnis yang adaptif dan tangguh.
2. Membantu manajemen perusahaan dalam mengidentifikasi berbagai kemungkinan skenario masa depan yang dapat mempengaruhi bisnis mereka.

3. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi risiko dan memanfaatkan peluang di masa depan melalui perencanaan yang lebih komprehensif.
4. Mendorong pengambilan keputusan yang lebih baik dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan skenario dalam perumusan strategi bisnis.
5. Membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

1.7 Sistematika Penulisan Tesis

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tesis.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif)/Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil

penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian - penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.