

BAB I

PENDAHULUAN

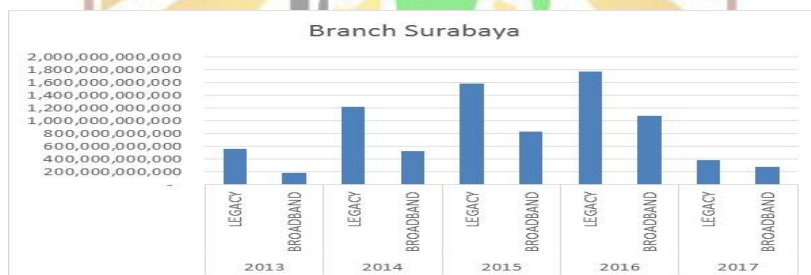
1.1 Latar Belakang Masalah

Selama dua dekade terakhir perusahaan dihadapkan pada keharusan untuk berhadapan dengan sejumlah ketentuan baru. Perusahaan dituntut cepat tanggap terhadap persaingan dan perubahan pasar. Ledakan penggunaan internet dan *World Wide Web* membuka jalan untuk komunikasi lebih cepat dan lebih mudah dalam bertransaksi di kehidupan manusia (Hill, 2010), dari ledakan ini muncul celah baru untuk meraih pelanggan yang lebih banyak dari sektor pelanggan *broadband*. Banyak negara berkembang mulai berinvestasi lebih ke industri jasa telekomunikasi, bidang industri ini menjadi faktor baru penggerak perekonomian negara tersebut.

Berdasarkan laporan dari (*Indonesian Telecommunication Provider Association, 2015*), Industri Telekomunikasi di Indonesia berkontribusi 3.5% kepada pendapatan negara. Industri telekomunikasi mencatat rata – rata pertumbuhan yang sangat baik sebesar 9%, pertumbuhan hampir dua kali lipat angka dibandingkan pertumbuhan PDB nasional yang hanya 5,1% di 2016 (Dept. *sales and strategi Telkomsel, 2016*), dan PDB Indonesia mengalami pertumbuhan dari tahun sebelumnya, hal ini menjadi sebuah keuntungan untuk industri telekomunikasi.

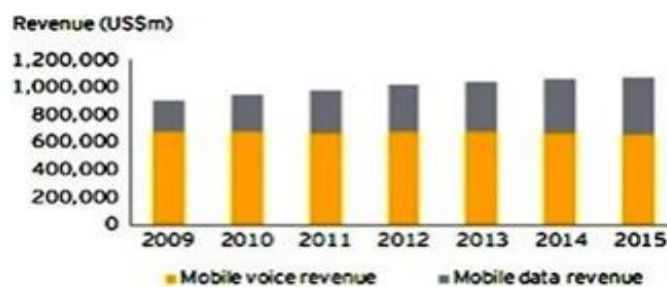
Dunia baru dalam industri jasa telekomunikasi telah dimulai seiring dengan perubahan lingkungan bisnis ke arah digitalisasi dan serba instan. Saat ini kondisi

persaingan dan kompetisi perusahaan jasa telekomunikasi tengah mengalami kondisi yang menantang, hal ini ditandai dengan mulai terjadinya *shifting* pendapatan utama perusahaan, dimana era layanan *legacy* yaitu *voice* dan SMS semakin tergerus dan tergantikan oleh layanan *Broadband* (BB), walaupun layanan *legacy* masih menjadi penyumbang tertinggi *revenue*. Pertumbuhan dari layanan *voice* dan SMS rata – rata hanya tumbuh 5%, namun untuk layanan *broadband* dan VAS terjadi pertumbuhan rata – rata 75% (Dept. Sales and Strategy Telkomsel, 2015). Pertumbuhan di *broadband* dan VAS ini menarik pendatang baru dan semakin meningkatkan kompetisi yang sudah ada. Pada gambar 1.1 ditampilkan *shifting revenue* yang terjadi di Telkomsel, tepatnya ada di wilayah kerja *Branch* Surabaya dan pada gambar 1.2 tren *shifting revenue* yang ada di perusahaan jasa telekomunikasi di dunia.



Gambar 1.1. Trend *shifting revenue* di Telkomsel Branch Surabaya

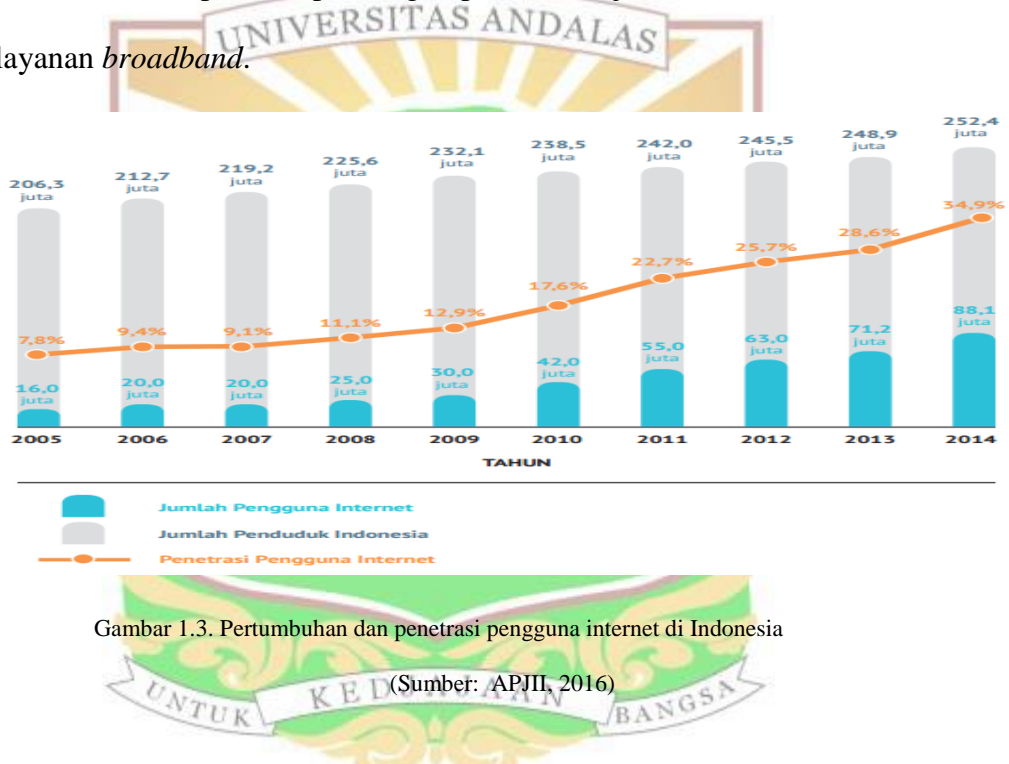
Sumber: Dept. Sales and Synergy Telkomsel, 2017.



Gambar 1.2. Trend *shifting revenue* perusahaan Telekomunikasi di dunia

Sumber: OVUM *Mobile voice and Data Forecast* 2015

Konsumen pengguna layanan *broadband* di Indonesia masih tumbuh ditunjang dengan pertumbuhan pengguna *smartphone* yang tinggi sebesar 53% YoY di 2016. Sementara itu pengguna layanan telekomunikasi di Indonesia tahun 2016 sebesar 131% dari jumlah total penduduk Indonesia dengan komposisi pelanggan *broadband* sebesar 49% (APJII, 2017). Pada gambar 1.3 ditampilkan grafik pengguna internet di Indonesia, yang ditampilkan terus tumbuh, membuktikan masa depan dan persaingan perusahaan jasa telekomunikasi saat ini ada di layanan *broadband*.



Gambar 1.3. Pertumbuhan dan penetrasi pengguna internet di Indonesia

(Sumber: APJII, 2016)

Pada awal 2010, seluruh pemain jasa telekomunikasi berbenah dari sisi proses *sales* dan *marketing*nya, akhirnya di tahun tersebut Telkomsel menerapkan sistem *clustering* dan memangkas beberapa Mitra *Authorized Distributor* (Mitra AD). Tujuan sistem *clustering* agar Telkomsel dan Mitra AD bisa *survive* di bisnis, mencapai target perusahaan, memiliki daya saing serta menjamin keuntungan Mitra AD dalam kemitraan. Sistem *clustering* mejadikan 1 Mitra AD

sebagai penanggung jawab pertumbuhan bisnis Telkomsel di wilayahnya. Untuk memastikan sistem *cluster* berjalan maka Telkomsel memberikan *insentive* apabila melampaui Target KPI (*Key Performance Indicator*), Telkomsel juga menjaga kepastian berbisnis dengan Mitra AD, dalam wujud pemotongan nilai KPI maupun omzet mingguan kepada mitra AD yang mengirimkan produk keluar *cluster* melebihi batas kesepakatan (Dept. *Sales and Synergy* Telkomsel, 2016).



Pada gambar 1.4. Ditampilkan Fase Transformasi Proses Distribusi PT Telkomsel.



Gambar 1.4. Proses Transformasi Sistem Distribusi PT Telkomsel

(Sumber: Diolah Berbagai Sumber Internal PT Telkomsel, 2017)

Perubahan yang dilakukan Telkomsel juga dilakukan oleh XL dan Indosat dalam melakukan penataan manajemen proses distribusinya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Thetrasakti et all (2012) didapatkan keterangan bahwa di XL menerapkan sistem *clustering* dengan membagi mitra distributornya menjadi *dealer area*, *dealer regional* dan *dealer nasional*. *Dealer area* mempunyai satu fokus area di kabupaten tertentu, *Dealer Regional* merupakan lapis kedua, yang mempunyai cakupan area yang lebih luas dengan dua atau lebih fokus area yang berbeda, dan *Dealer Nasional* merupakan tingkat yang lebih tinggi lagi dengan fokus area secara menyeluruh dalam lingkup nasional. XL menerapkan taktik *best in class distribution* untuk pengelola distribusinya, sehingga tercipta iklim kompetisi. Selain itu, XL juga menggabungkan kreatifitas ide *marketing* mereka dengan proses distribusinya, contohnya program “XL rumahnya android”, dimana program ini menjadikan XL seakan menjadi kartu khusus untuk HP android yang ada di pasar. XL juga piawai menggabungkan sistem distribusinya dengan IT sehingga proses distribusi tidak berjalan secara manual saja, namun lebih terotomasi.

Indosat pun juga menerapkan strategi distribusi *clustering* pada tahun 2013. Indosat cenderung melakukan fokus distribusi pada outlet pareto di wilayah kerjanya, dengan harapan outlet pareto tersebut bisa mendistribusikan kepada outlet binaannya. Strategi Indosat yang merangkul outlet pareto tersebut menjadikan garda terdepan outlet pareto untuk distribusi produk Indosat, sehingga apabila ada gangguan distribusi pada outlet tersebut maka distribusi Indosat secara keseluruhan akan terganggu.

Adapun *revenue* yang menjadi target utama perusahaan karena menjadi tolak ukur pertumbuhan perusahaan, *revenue* terbentuk dari penambahan komponen *Incremental revenue* ditambah *revenue* BAU (*Business as Usual*). Untuk *revenue* BAU merupakan *revenue* yang pasti terjadi selama alat produksi beroperasi normal, sedangkan *incremental revenue* adalah *revenue* baru akibat proses *sales* dan *marketing* yang dilakukan perusahaan. Dari grafik tersebut *revenue new sales* adalah kontributor tertinggi untuk Telkomsel sebesar 70% (Dept. Sales and Synergy Telkomsel, 2016). Apa yang dialami Telkomsel, juga diamini oleh XL dan Indosat, bahkan XL menjadikan *new sales* dari *broadband* sebagai KPI utama distributornya (Laporan Tahunan XL, 2016).

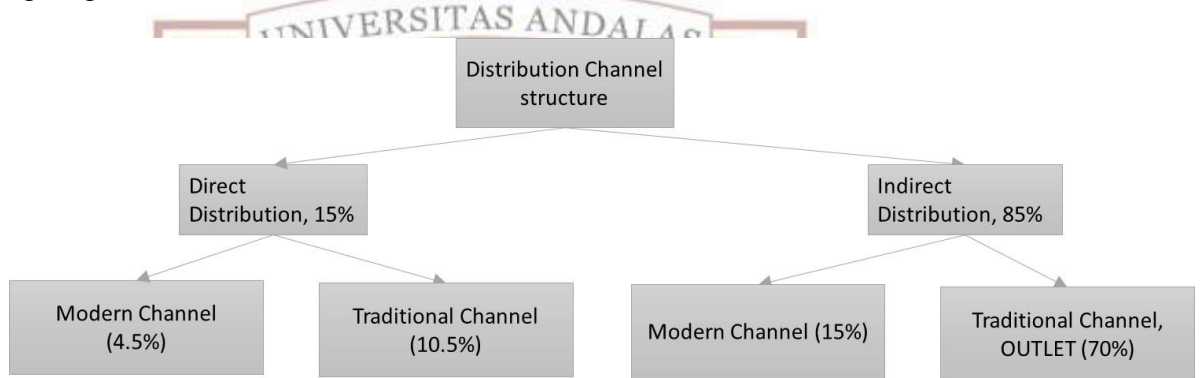


Gambar 1.5. Breakdown revenue PT. Telkomsel

(Sumber: Laporan Internal PT. Telkomsel, 2016)

Dari sisi *distribution channel structure*, didapatkan fakta bahwa 70% *revenue* di perusahaan telekomunikasi terjadi melalui *channel* distribusi di outlet (Dept. Sales and Strategy Telkomsel, 2016). Dewasa ini persaingan yang terjadi di industri telekomunikasi jelas pada *channel* distribusi outlet. Hal ini bisa dipahami karena *channel* distribusi ini lokasinya tersebar dimana – mana, bisa dijangkau

dengan mudah, tidak mengenal bentuk bangunan dan saat ini sudah tersedia 323.020 outlet di Indonesia (Laporan Tahunan XL, 2015). Tiap pemain di industri ini berusaha untuk menguasai *channel* penjualan di outlet dengan berbagai strategi dan pendekatan yang dilakukan, karena tiap outlet juga. Pada gambar 1.6 disampaikan kontribusi *revenue* yang dihasilkan dari tiap *channel* distribusi, dan didapatkan fakta bahwa kontribusi outlet sangat berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis di industri telekomunikasi.



Gambar 1.6. Kontribusi *revenue* yang dihasilkan tiap *channel* distribusi
(Source: Dept. sales and strategy Telkomsel, 2016)

Tradisional Channel Outlet memiliki peran penting dalam Struktur *Channel* Distribusi. Hal ini bisa dilihat dari prosentase sebesar 70% dari sistem distribusi perdana yang ada di telkomsel dalam kaitannya untuk mencapai *revenue*. Dan dalam bisnis telekomunikasi ini terdapat pemain lain seperti XL dan Indosat yang harus melakukan segala strategi agar outlet mau menjualkan produknya masing-masing. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi khusus agar outlet tetap mau menjualkan produk kita, salah satunya adalah dengan membuat sistem jaringan distribusi yang baik. Karena jika sistem jaringan distribusi tidak berjalan dengan

baik, maka akan berdampak pada banyak hal. Mulai dari stok perdana yang menumpuk, pelanggan kesulitan akan mendapatkan produk telkomsel, dan bisa jadi pelanggan beralih memakai operator lain. Hal-hal tersebut harus lah diantisipasi karena selain dapat menurunkan *revenue* perusahaan, juga bisa menjadi ancaman keberlangsungan perusahaan kedepannya. Oleh karena itu, jaringan distribusi yang tepat sangat diperlukan dan dibutuhkan.

Jaringan distribusi menjadi hal penting, karena merupakan faktor utama dalam memastikan penyediaan produk sehingga dapat menjangkau pangsa pasar yang dituju di seluruh penjuru area. *Problem* distribusi sendiri termasuk dalam strategi fungsional sebuah perusahaan, hal ini dikarenakan masalah distribusi hanya melihat di salah satu aspek saja. Namun masalah distribusi di penyedia jasa telekomunikasi saat ini memainkan peran kunci dalam keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuan dan sebagai sasaran jangka panjang mengemban misi serta mencapai sasaran tahunan organisasi yang bersangkutan tersebut. Dalam rangka menyelesaikan masalah distribusi produk akan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan dengan kompetitor, sehingga masalah distribusi produk di industri telekomunikasi bukan saja *problem* secara fungsional namun sudah menjadi strategi perusahaan.

Tantangan selanjutnya agar perusahaan bisa terus bersaing adalah menciptakan sistem yang dapat memberikan kinerja yang positif bagi perusahaan untuk proses distribusi produk paket data, sehingga penulis melihat saat ini di perusahaan telekomunikasi khususnya PT Telkomsel membutuhkan strategi distribusi yang tepat, sehingga penulis mengambil kajian penelitian dengan judul

Strategi Pengembangan Distribusi Fisik Perdana Data PT Telkomsel di Channel Distribusi Tradisional (outlet) yang Berorientasi pada Pertumbuhan *revenue* dengan Studi Kasusnya di Branch Surabaya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang pada paragraf sebelumnya di atas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan tentang apa strategi pengembangan distribusi fisik perdana paket data yang dilakukan PT Telkomsel (study kasus Branch Surabaya) di *channel* distribusi tradisional (outlet) untuk mencapai target *revenue* perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mendapatkan strategi distribusi yang akan dipilih dan dikembangkan oleh PT Telkomsel khususnya di wilayah *Branch* Surabaya sehingga dapat menjadi sebuah masukan bagi manajemen untuk mengambil kebijakan dalam rangka pencapaian target *revenue* perusahaan.

1.4 Batasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menilai efektifitas implementasi strategi distribusi produk perdana paket data selama rentang tahun 2016.
2. Penelitian ini difokuskan hanya meneliti di jalur distribusi *Indirect Channel* tradisional (outlet) melalui Mitra AD (*Authorized Distributor*) Telkomsel.

3. Penelitian dilakukan di wilayah Operasional Kerja *Branch* Surabaya, yang meliputi Kab. Gresik, Kab. Sampang, Kab. Pamekasan, Kab. Bangkalan, Kab. Sumenep dan Kota Surabaya.
4. Analisa SWOT yang digunakan meliputi analisis internal yaitu: meliputi kelemahan dan kekuatan dalam perusahaan, sedangkan analisis eksternal meliputi peluang dan ancaman perusahaan tersebut.
5. Pada penelitian ini, produk yang diteliti memiliki masa aktif, dengan menggunakan asumsi paling lama adalah 2 bulan jika tidak diperpanjang.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil studi dan penelitian ini menjadi bahan masukan dan pertimbangan pengambilan keputusan dalam bentuk strategi bagi *branch* Surabaya untuk meningkatkan performa distribusi di wilayah kerjanya agar berkontribusi peningkatan pertumbuhan *revenue* PT Telkomsel.

1.6 Sistematika Penelitian

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai penjelasan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi mengenai teori-teori dan konsep-konsep manajemen strategik yang berhubungan dengan pengembangan

distribusi dan juga landasan teori yang berhubungan dengan bisnis Telkomsel.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai jenis penelitian, tahapan penelitian, jenis dan sumber data serta metode analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi distribusi yang akan dikembangkan untuk tujuan pencapaian target *revenue* perusahaan.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi profil bisnis, Visi, Misi dan Budaya Perusahaan dan Struktur Organisasi PT. Telkomsel serta penjelasan tentang profil bisnis dan distribusi dari Unit Bisnis *Branch* Surabaya.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan mengenai analisis berbagai alternatif strategi distribusi yang sesuai dengan hasil kajian pendekatan ilmiah pada penelitian ini yang akan digunakan untuk PT Telkomsel *Branch* Surabaya.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan akhir dari penelitian yang dilakukan, keterbatasan penelitian serta saran-saran untuk penelitian dimasa mendatang.

