

INTISARI

PT XL Axiata Tbk atau lebih dikenal sebagai XL dan industri telekomunikasi di Indonesia secara umum sedang menghadapi tantangan finansial. Ini disebabkan oleh tingginya investasi teknologi dan sulitnya mempertahankan pendapatan perusahaan. Berdasarkan survei APJII Q1 2022 pertumbuhan pengguna internet turun menjadi 3,72 persen daripada survei sebelumnya yakni 8,9 persen. Penurunan pertumbuhan pengguna internet ini dipengaruhi adanya pembatasan penggunaan data kependudukan untuk keperluan registrasi pelanggan jasa telekomunikasi oleh pemerintah melalui SE BRTI No. 01/2018 dan TAP BRTI No. 3/2018. XL melihat peluang untuk meningkatkan pendapatan dari sisi komunikasi *machine to machine* (M2M) karena tidak ada pembatasan data kependudukan untuk registrasi pelanggan M2M. Komunikasi data M2M disebut juga *internet of things* (IoT). Salah satu teknologi sistem komunikasi data yang dapat digunakan dalam IoT adalah *narrowband internet of things* (NB-IoT). XL meluncurkan NB-IoT pada tahun 2019 dan baru mendapatkan dua pelanggan. XL diduga belum sepenuhnya mampu menyediakan solusi *end to end* yang dibutuhkan pelanggan pada bisnis NB-IoT sehingga pangsa pasarnya baru sekitar 22 persen.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, ragam produk yang dibutuhkan pelanggan serta memberikan rekomendasi strategi dan model bisnis yang tepat agar dapat meningkatkan pangsa pasar XL pada bisnis NB-IoT di Indonesia. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain penelitian berbentuk studi kasus pada unit bisnis XL yaitu, XL Axiata *Business Solutions*. Metode pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara mendalam, kuisisioner dan dokumentasi. Wawancara dilakukan menggunakan konsep *quadruple helix* yaitu melibatkan unsur pemerintah, pelaku industri, praktisi/akademisi dan pelanggan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kebutuhan pelanggan menggunakan peta empati (*empathy maps*), analisis lingkungan eksternal menggunakan analisis lingkungan makro (PESTLE) dan analisis lingkungan industri *Porter's Five Forces*, serta analisis lingkungan internal menggunakan analisis *value, rareness, inimitability, organization* (VRIO). Metode formulasi strategi yang digunakan adalah IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*), Matriks IE, Strategi Generik Porter. Metode formulasi model bisnis yang digunakan adalah kanvas model bisnis.

Dari hasil penelitian diperoleh informasi kebutuhan pelanggan yaitu, produk yang berkualitas, *coverage* yang luas, *solusi end to end* dan harga terjangkau. Kemudian ragam produk yang dibutuhkan pelanggan adalah *smart water meter* dan *smart aquaculture*. Selanjutnya strategi yang digunakan adalah strategi penyedia berbiaya rendah terfokus dan model bisnis yang direkomendasikan adalah *solusi end to end* dengan mengakuisisi *startup smart water meter* dan *smart aquaculture* serta *revenue share* dengan pihak ketiga penyedia jaringan *terrestrial* dan *non terrestrial*.

Kata Kunci : PESTLE, *Five Forces Porter*, Rantai Nilai, VRIO, NB-IoT, Kanvas Model Bisnis

ABSTRACT

PT XL Axiata Tbk or better known as XL and the telecommunications industry in Indonesia in general are facing financial challenges. This is due to the high investment in technology and the difficulty of maintaining the company's revenue. Based on the APJII Q1 2022 survey, internet user growth fell to 3.72 percent from the previous survey, which was 8.9 percent. The decline in the growth of internet users was influenced by restrictions on the use of population data for the purposes of registration of telecommunication service customers by the government through SE BRTI No. 01/2018 and TAP BRTI No. 3/2018. XL sees an opportunity to increase revenue in terms of machine to machine (M2M) communication because there are no restrictions on population data for M2M customer registration. M2M data communication is also known as the internet of things (IoT). One of the data communication system technologies that can be used in IoT is narrowband internet of things (NB-IoT). XL launched NB-IoT in 2019 and has only acquired two subscribers. XL is suspected of not being able to fully provide end-to-end solutions that customers need in the NB-IoT business so that its market share is only around 22 percent.

This study aims to identify customer needs, the variety of products needed by customers and provide recommendations for the right strategy and business model in order to increase XL's market share in the NB-IoT business in Indonesia. This research is a qualitative research with a research design in the form of a case study in XL's business unit, namely, XL Axiata Business Solutions. The method of data collection is done by in-depth interviews, questionnaires and documentation. Interviews were conducted using the quadruple helix concept involving elements of the government, industry players, practitioners/academics and customers. The data analysis methods used are customer needs analysis using empathy maps, external environmental analysis using macro-environment analysis (PESTLE) and Porter's Five Forces industrial environmental analysis, and internal environmental analysis using value, rareness, inimitability, organization (VRIO) analysis. The strategy formulation methods used are IFAS (Internal Factor Analysis Summary) and EFAS (External Factor Analysis Summary), IE Matrix, Porter's Generic Strategy. The business model formulation method used is a business model canvas.

From the research results obtained information on customer needs, namely, quality products, broad coverage, end-to-end solutions and affordable prices. Then the variety of products that customers need are smart water meters and smart aquaculture. Furthermore, the strategy used is a focused low-cost provider strategy and the recommended business model is an end-to-end solution by acquiring smart water meter and smart aquaculture startups as well as revenue share with third-party terrestrial and non-terrestrial network providers.

Keywords: PESTLE, Five Forces Porter, Value Chain, VRIO, NB-IoT, Business Model Canvas.