

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	
LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
INTISARI.....	xii
<i>ABSTRACT</i>	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Pertanyaan Penelitian	8
1.4. Tujuan Penelitian	9
1.5. Manfaat Penelitian	9
1.6. Lingkup Penelitian	10
1.7. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II LANDASAN TEORI	12
2.1. Manajemen Strategi	12
2.2. Tingkatan Strategi	14
2.3. Analisis Tematik	15
2.4. Kerangka Analisis PESTEL	16
2.5. Kerangka Analisis Porter's Five Forces.....	19
2.6. Kerangka Analisis VRIO	21
2.7. Kanvas Model Bisnis	22
2.8. Kerangka Penelitian	27
BAB III METODE PENELITIAN.....	29
3.1. Desain Penelitian.....	29
3.2. Metode Pengumpulan Data	30

3.2.1.	Wawancara Semi Terstruktur.....	30
3.2.2.	Narasumber	31
3.3.	Instrumen Penelitian.....	33
3.3.1.	Pedoman Wawancara Semi Terstruktur Eksternal Telkom	33
3.3.2.	Pedoman Wawancara Semi Terstruktur Internal Telkom.....	34
3.4.	Metoda Analisis Data	36
3.4.1.	Analisis Tematik	36
3.4.2.	Analisis Lingkungan Eksternal dengan PESTEL	38
3.4.3.	Analisis Industri dengan Porter's Five Forces	38
3.4.4.	Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas Internal dengan VRIO ..	39
3.5.	Formulasi Strategi dengan Kanvas Model Bisnis	39
3.6.	Profil Kasus	40
3.6.1.	Tentang Telkom Indonesia.....	40
3.6.2.	Struktur Perusahaan	41
3.6.3.	Nilai Perusahaan.....	41
3.6.4.	Tujuan , Visi, Misi dan Strategi	42
3.6.5.	Strategi Korporasi	42
3.6.6.	Kegiatan Usaha	44
3.6.6.1.	Kegiatan Usaha Utama.....	44
3.6.6.2.	Kegiatan Usaha Penunjang	45
3.6.7.	Produk	45
3.6.8.	Kompetitor Lokal	46
3.6.9.	Kompetitor Global	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		49
4.1.	Hasil dan Analisis Pengkodean Wawancara Internal Telkom	49
4.1.1	Hasil Pengkodean.....	49
4.1.2	Analisis Tematik Hasil Pengkodean Wawancara	50
4.2.	Analisis Lingkungan Eksternal Bisnis dan Industri	70
4.2.1	Analisis Kerangka PESTEL	71
4.2.2	Analisis Kerangka Porter's Five Forces.....	99
4.3.	Analisis Lingkungan Internal	110
4.3.1	Temuan Sumber Daya Kapabilitas Internal Telkom.....	110

4.3.1.1	Infrastruktur Jaringan yang Kuat	110
4.3.1.2	Portofolio Platform Digital	111
4.3.1.3	Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Digital.....	112
4.3.1.4	Citra dan Status Telkom Sebagai BUMN Strategis.....	113
4.3.1.5	Jaringan Kemitraan dengan Pemain Teknologi	114
4.3.1.6	Kapabilitas Orkestrasi Dalam Satu Ekosistem Bisnis.....	115
4.3.1.7	Kualitas dan Cakupan Layanan Konektivitas	116
4.3.2	Analisis Kerangka VRIO	117
4.3.2.1	Bernilai.....	117
4.3.2.2	Langka.....	119
4.3.2.3	Sulit Ditiru.....	120
4.3.2.4	Terorganisasi dengan Baik.....	121
4.4	Strategi Bisnis dan Kanvas Model Bisnis Perusahaan.....	124
4.4.1.	Strategi Bisnis	124
4.4.2.	Kanvas Model Bisnis Perusahaan	126
4.4.2.1.	Segmen Pelanggan	126
4.4.2.2.	Proposisi Nilai.....	127
4.4.2.3.	Saluran	129
4.4.2.4.	Hubungan Pelanggan	130
4.4.2.5.	Sumber Pendapatan.....	132
4.4.2.6.	Sumber Daya Kunci	137
4.4.2.7.	Aktivitas Kunci	139
4.4.2.8.	Mitra Kunci	141
4.4.2.9.	Struktur Biaya	143
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		152
5.1.	Simpulan	152
5.2.	Implikasi.....	153
5.3.	Keterbatasan Penelitian.....	154
5.4.	Saran.....	155
DAFTAR PUSTAKA		156
LAMPIRAN.....		162

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kerangka VRIO	22
Tabel 3.1 Daftar dan Demografi Narasumber Eksternal Telkom.....	32
Tabel 3.2 Daftar dan Demografi Narasumber Internal Telkom	32
Tabel 3.3 Jenis dan Sumber Data.....	33
Tabel 3.4 Tema Pertanyaan Wawancara Eksternal.....	34
Tabel 3.5 Tema Pertanyaan Wawancara Internal Telkom	35
Tabel 3.6 Kompetitor Lokal Telkom	46
Tabel 3.7 Kompetitor Global Telkom.....	48
Tabel 4.1 Analisis PESTEL PT Telkom.....	99
Tabel 4.2 Analisis Porter's Five Forces	109
Tabel 4.3 Survei Kepuasan Pelanggan Bulan Oktober 2025	116
Tabel 4.4 Analisis VRIO	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Komponen Lingkungan Eksternal.....	17
Gambar 2.2 Porter's Five Forces	19
Gambar 2.3 Komponen Kanvas Model Bisnis.....	23
Gambar 2.4 Kerangka Penelitian	27
Gambar 3.1 Diagram Tahapan Penelitian.....	30
Gambar 3.2 Cuplikan Proses Pengkodean Data di NVIVO.....	37
Gambar 3.3 Logo Telkom	40
Gambar 3.4 Struktur Perusahaan Telkom	41
Gambar 3.5 Produk Telkom.....	45
Gambar 4.1 Pemetaan Analisis Tematik.....	70
Gambar 4.2 Strategis Prioritas Nasional untuk Making Indonesia 4.0	73
Gambar 4.3 Laporan Laju Pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha, 2020-2024	77
Gambar 4.4 Laporan Distribusi Presentase Produk Domestik Bruto (PDB) Atas Dasar Harga Berlaku menurut Lapangan Usaha, 2020-2024.....	78
Gambar 4.5 Prediksi Pasar Telekomunikasi Indonesia.....	79
Gambar 4.6 Jumlah dan Pertumbuhan Pelanggan Telepon, 2020-2024	81
Gambar 4.7 Presentase Penduduk yang Mengakses Internet Menurut Klasifikasi Daerah, 2021-2024	83
Gambar 4.8 Presentase Penduduk yang Mengakses Internet Menurut Tujuan Mengakses Internet	84
Gambar 4.9 Presentase Penduduk Penduduk yang Mengakses Internet Menurut Generasi.....	86
Gambar 4.10 Jumlah Penyelenggara Jasa Internet 2020-2024	100
Gambar 4.11 Persebaran Jaringan Telkom Indonesia.....	110
Gambar 4.12 Katalog Digital Produk Telkom Group.....	112
Gambar 4.13 Profil Karyawan Telkom Regional III	113
Gambar 4.14 Ekosistem Fokus Solusi Telkom Indonesia	115
Gambar 4.15 Tren Kepuasan Pelanggan Januari-Oktober 2025	117

Gambar 4.16 Pendapatan Konektivitas Digital Januari-Oktober 2025	134
Gambar 4.17 Komposisi Sumber Pendapatan Telkom Group Tahun 2024	135
Gambar 4.18 Komposisi Biaya Telkom Group Tahun 2024	146
Gambar 4.19 Kanvas Model Bisnis Telkom	148

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Pengkodean Wawancara Eksternal	162
Lampiran 2 Transkrip Wawancara Eksternal Telkom	176
Lampiran 3 Transkrip Wawancara Internal Telkom	247
Lampiran 4 Dokumentasi Wawancara Eksternal Telkom	265
Lampiran 5 Dokumentasi Wawancara Internal Telkom	265