

INTI SARI

Perkembangan telekomunikasi seluler semakin pesat belakangan ini. Hal ini berawal dari diberlakukannya undang-undang Nomor 5/1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat, sehingga pihak swasta bisa ikut bersaing dalam sektor ini. Keterkaitan sektor swasta dan perkembangan teknologi membuat jenis layanan menjadi lebih bervariasi, dan lahirlah layanan telekomunikasi seluler. Adanya permintaan pasar yang semakin tinggi membuat semakin banyak pihak swasta yang masuk ke sektor ini.

PT Excelcomindo Pratama, Tbk., Excelcom merupakan tiga besar dari 10 operator seluler yang ada di Indonesia. Excelcom sudah beberapa kali melakukan perubahan strategi bersaing, yang awalnya bersaing dalam segmen pasar kelas atas kini bersaing dalam segala segmen, dari segmen pasar kelas bawah sampai kelas atas.

Topik permasalahan yang diungkapkan pada penelitian ini adalah bagaimana strategi bersaing yang dijalankan Excelcom sudah sesuai dengan kebutuhan pasar saat ini? Untuk mengetahui jawabannya terlebih dahulu akan dianalisis lingkungan internal perusahaan menggunakan analisis *value chain* dan analisis rasio keuangan yang dibandingkan dengan pesaing untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Selanjutnya analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari analisis *five forces*, dan analisis lingkungan umum untuk mengetahui peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal. Hasil kedua analisis ini dipakai sebagai masukan analisis SWOT dan analisis matrik internal-eksternal sehingga diketahui posisi perusahaan saat ini dan beranjak dari situ seharusnya perusahaan bisa menentukan strategi apa yang sesuai dikaitkan dengan strategi generik Michael Porter.

Dari analisis *space matrix* dan matrik internal eksternal Excelcom diidentifikasi memiliki situasi yang sangat menguntungkan, yaitu memiliki potensi kekuatan yang bagus sehingga bisa memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam strategi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) Yang sudah sesuai dengan apa yang telah dilakukan Excelcom tahun 2007 sampai 2009, ini terbukti Excelcom mencapai pertumbuhan paling tinggi di akhir 2008. Dari analisis strategi generik porter strategi Excelcom untuk *Offering value through comparable quality at a better price* sudah sesuai dengan kebutuhan pasar dan didukung oleh kemampuan internal perusahaan untuk mendukung strategi kebijakan yang agresif.

Kata kunci: strategi, keunggulan kompetitif, PT Excelcomindo Pratama, analisis *value chain*, analisis *five forces*, SWOT, matrik internal-eksternal.

ABSTRACT

Nowadays, growth in cellular telecommunication is increasing rapidly. This trend caused by No 5/1999 regulation that prohibit monopoly and unhealthy business competition in this sector, therefore private corporation might join in. The joining of private sector and development of technology creates variety of services, and generate establishment of cellular telecommunication services. Increasing of demands makes many private corporations joining in this sector.

Currently, PT Excelcomindo Pratama, Tbk / Excelcom is the biggest three of 10 Indonesia's cellular operator. To win the competition Excelcom has change its business strategy several times. Initially Excelcom has competed in upper segment market while currently competing in all segments, from lower market to upper market.

The main problem now is how to make Excelcom's business strategy fit to present market condition. To obtain the answer, analyzing internal conditions is needed, using value chain analysis and financial ratio analysis compared to competitor's which will summarize company's strength and weakness. Then, external conditions analysis consists of five forces analysis and general environment analysis should be done to obtain opportunities and threats that come from external environment. The results from these two analyses are used as input of SWOT analysis and internal-external matrix analysis. As a result, position of the company may revealed and based on those analysis company may decide, which strategy fit best as Michael Porter's general strategy.

Based on space matrix analysis and internal-external matrix, Excelcom has been identified having an advantageous situation, specifically on their potential power which can elaborate existing prospect. The best strategy to perform is the strategy that encourages growth oriented strategy as already preformed by Excelcom from 2007 thru 2009, which resulted in highest growth on 2008. Based on Porter's generic strategies, Excelcom strategy for offering value through comparable quality at a better price has already cope with market needs and support by internal power which sustained aggressive growth oriented strategy.

Keyword: strategy, competitive advantage, PT Excelcomindo Pratama, value chain analysis, five forces analysis, SWOT, internal-external matrix.