

## Analisis Lingkungan Eksternal dalam Menghadapi Persaingan Bisnis pada PT. Telkom Indonesia Tbk

Kuspita Sari<sup>1</sup>, Nurliza<sup>2</sup>, Mari Fahtul Nur Fatimah<sup>3</sup>, Vera Melvia<sup>4</sup>, Annie Mustika Putri<sup>5</sup>,

<sup>12345</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Riau  
e-mail: Marifahtulnurfatimah@gmail.com

### Abstrak

PT. Telkom Indonesia Tbk menjadi salah satu perusahaan yang terkena dampak pandemi covid-19. Untuk beradaptasi di tengah pandemi covid-19, perusahaan bertransformasi menjadi perusahaan telekomunikasi digital (digital telco) yang berfokus pada digital services, digital platform, dan digital connectivity. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui lingkungan eksternal perusahaan dan strategi yang dapat diambil dalam menghadapi persaingan pada PT. Telkom Indonesia Tbk. Penelitian ini menggunakan model penelitian analisis kualitatif deskriptif karena menggunakan tabel dan grafik untuk menjelaskan untuk menjelaskan hasil penelitian dan di analisis menggunakan analisis lingkungan eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi perusahaan terhadap lingkungan eksternal memiliki posisi yang kuat dengan mendapatkan persentase laba bersih teratas setiap tahunnya dibandingkan perusahaan telekomunikasi sejenis. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal, perusahaan menerapkan strategi konsep *Build, Borrow, dan Buy* dalam menghadapi pesaing.

**Kata kunci:** Analisis, Ancaman, Peluang, Lingkungan Eksternal

### Abstract

PT. Telkom Indonesia Tbk is one of the companies affected by the COVID-19 pandemic. To adapt in the midst of the COVID-19 pandemic, the company has transformed into a digital telecommunications company (digital telco) that focuses on digital services, digital platforms, and digital connectivity. This analysis aims to determine the company's external environment and strategies that can be taken in the face of competition at PT. Telkom Indonesia Tbk. This study uses a descriptive qualitative analysis research model for using tables and graphs to explain to explain the results of the study and analyzed using external environmental analysis. The results of the study indicate that the company's position towards the external environment has a strong position by getting the highest percentage of net profit each year compared to similar telecommunication companies. Based on the analysis of the external environment, the company applies the Build, Borrow, and Buy concept strategies in dealing with competitors.

**Keywords:** Analysis, Threat, Opportunity, External Environment

### PENDAHULUAN

Perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi sangat berpengaruh pada masa pandemi seperti ini. Perusahaan telekomunikasi menjadi kebutuhan tersier bagi karyawan, mahasiswa, dan siswa karena peraturan pemerintah yaitu *work from home* yang mengharuskan melakukan pekerjaan dari rumah. Selain itu, perkembangan gaya hidup masyarakat membuat perusahaan telekomunikasi bersaing untuk menarik perhatian konsumen agar menggunakan produk dan layanan yang mereka sediakan. Dalam menghadapi persaingan ini, perusahaan harus melakukan pembangunan ekosistem dan digital secara menyeluruh. Namun banyaknya produk yang lebih murah, di khawatirkan dapat membuat kualitas pelayanan perusahaan menjadi turun. Persaingan yang ketat membuat perusahaan harus melakukan analisis lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal merupakan komponen-komponen yang berasal dari luar perusahaan. Komponen-komponen atau variabel yang berada di luar perusahaan membuat perusahaan tidak dapat melakukan intervensi terhadap variabel tersebut.

Komponen tersebut merupakan segala sesuatu yang harus diterima oleh perusahaan tanpa terkecuali. Oleh karena itu perusahaan harus mengambil strategi agar dapat menyalahi komponen tersebut. Lingkungan eksternal perusahaan sangat menantang dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini membuat perusahaan harus mengembangkan kemampuan untuk mengidentifikasi ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal. Ada tiga wilayah dalam lingkungan eksternal, yaitu: 1) lingkungan pesaing, 2) lingkungan industri, dan 3) lingkungan umum. Ada 6 faktor dalam lingkungan eksternal perusahaan yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas yaitu: 1) faktor ekonomi, 2) faktor sosial, 3) faktor politik dan hukum, 4) faktor teknologi, 5) faktor pemerintah, 6) faktor demografi (Lestari, 2013:31). Faktor-faktor yang ada dalam lingkungan umum tersebut akan berpengaruh secara jangka panjang pada perusahaan untuk mendapatkan peluang dan mengantisipasi persaingan bisnis.

Zaman era kompetisi global menuntut manajemen agar dapat memilih strategi yang tepat bagi perusahaannya. Perusahaan tidak hanya berfokus pada produk, melainkan pada kinerja suatu perusahaan yang merupakan aspek penting dalam perusahaan. Kinerja suatu perusahaan tergantung bagaimana manajemen mampu mengelola dan melaksanakan aktifitas agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis. PT. Telkom Indonesia Tbk adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia. Perusahaan yang telah berdiri sejak 1965 ini mampu bertahan di masa pandemi covid-19 dan mampu mempertahankan kinerja perusahaan dengan memperoleh laba bersih sebesar Rp 20.,80 triliun pada tahun 2019. Hal ini menunjukkan peningkatan laba bersih sebesar 11,5% dari tahun sebelumnya yaitu Rp 18,66 Triliun. Sedangkan pendapatan konsolidasi naik tipis 0,7% sebesar Rp 136,46 Triliun dibandingkan tahun sebelumnya. Dan *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (EBITDA) tumbuh sebesar 11,2% dari tahun 2019 sebesar Rp 72,08 triliun (Ririek, 2019).

Hal ini membuktikan bahwa perusahaan mampu bertahan di masa pandemi covid-19 dan dapat memulihkan perekonomian nasional. Kinerja perusahaan yang baik dapat membuat pertumbuhan yang positif bagi pendapatan dan laba bersih selama tahun 2020. Menurut (Rais, 2009:4), tujuan utama perencanaan strategi adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada Namun, hal yang terpenting adalah perusahaan harus menganalisa lingkungan eksternal agar dapat mengidentifikasi ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan. Setelah mengetahui ancaman dan peluang maka perusahaan dapat mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari dari ancaman tersebut.

Analisis lingkungan eksternal adalah pemindaian terhadap lingkungan eksternal perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Peluang dan ancaman hadir setiap saat dan senantiasa melampaui sumber daya yang tersedia. Artinya kekuatan yang dimiliki organisasi selalu berada dalam posisi lebih lemah dalam menanggulangi ancaman, bahkan dalam mengejar dan memanfaatkan peluang sekalipun (David, 1989). Menurut Herry achmad buchory dan Djaslim Saladin (2010: 48-49), ada 4 langkah proses analisis lingkungan eksternal yaitu: 1) *scanning* adalah identifikasi perubahan yang terjadi di lingkungan dan tren, 2) *monitoring* adalah observasi yang terus dilakukan pada perubahan lingkungan dan tren, 3) *forecasting* adalah membuat perencanaan proyeksi berdasarkan perubahan lingkungan dan tren, 4) *Assessing* adalah menentukan strategi perusahaan berdasarkan perubahan lingkungan dan tren .

Suatu perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan bersaing apabila telah merancang strategi yang tepat bagi perusahaan. Pengimplementasian strategi dapat dilakukan dengan pengorganisasian yang tepat dengan memulai pengidentifikasian, penguatan organisasi, serta peningkatan kemampuan perusahaan. Dalam membangun keunggulan bersaing, suatu perusahaan harus melakukan peran manajemen strategik dan pemahaman strategi. Keunggulan bersaing hanya dapat dipertahankan apabila pesaing tidak melakukan strategi yang sama. Dalam hal ini, PT. Telkom Indonesia Tbk menerapkan 3

konsep yaitu: 1) *Build* adalah proses mengembangkan dari kompetensi internal, 2) *Borrow* adalah partnership, 3) *Buy* adalah akuisisi dengan konsiderasi value proposition perusahaan. Konsep ini bertujuan untuk pengembangan kapabilitas perusahaan (Heri, 2020).

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena menggunakan tabel dan grafik dalam menggambarkan analisis lingkungan eksternal dan strategi yang digunakan, PT. Telkom Indonesia Tbk dalam menghadapi pesaing di masa pandemi saat ini. Populasi dalam penelitian ini adalah PT. Telkom Indonesia dan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah Laporan tahunan PT. Telkom Indonesia periode 2019-2020. Teknik yang digunakan pada penelitian ini adalah *Purposive Sampling* dengan memilih subjek yang dianggap representatif terhadap suatu populasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder. Sumber data ini diperoleh dari data laporan tahunan PT. Telkom Indonesia Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dan Situs Resmi PT. Telkom Indonesia Tbk.

Teknik analisis data yang digunakan peneliti adalah metode analisis dan menggunakan analisis deskriptif, dimana hasil penelitian digambarkan dengan grafik dan tabel. Analisis deskriptif adalah jenis penelitian dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul dengan menggunakan pendekatan korelasi untuk menganalisis data. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan dimulai dari pengumpulan data, penafsiran data, dan menampilkan hasil penelitian. Pendekatan ini juga berfokus pada masalah yang terjadi dalam perusahaan dengan hasil penelitian berupa angka-angka yang memiliki makna. Penelitian ini menggambarkan data kualitatif mengenai subjek dari sebuah populasi. Ada 5 tahap dalam penelitian deskriptif, yaitu:

1. Perumusan masalah yang sedang dihadapi perusahaan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang harus dicari menggunakan data yang tersedia. Pertanyaan yang diajukan harus mengandung variabel yang berhubungan dengan penelitian ini.
2. Menentukan informasi yang diperlukan untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan. Penelitian ini menggunakan informasi kualitatif karena informasi yang diperlukan berupa data dalam bilangan angka.
3. Menentukan prosedur pengumpulan data dengan metode kualitatif. Permasalahan penelitian harus dirumuskan dengan jelas agar dapat memberikan arah yang pasti terhadap sumber data.
4. Menentukan prosedur pengolahan informasi dengan tujuan untuk pendahuluan atau penjajagan. Pengolahan informasi biasanya menggunakan statistik deskriptif atau statistik inferensial. Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sample dari populasi itu dilakukan secara random (Sugiyono, 2010:209).
5. Menarik kesimpulan dari penelitian berdasarkan hasil penelitian dari data yang telah dilakukan. Peneliti akan menyimpulkan dengan cara menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dan mengumpulkan semua jawaban dalam satu kesimpulan mengenai permasalahan secara keseluruhan.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis lingkungan eksternal adalah identifikasi faktor-faktor dalam merumuskan strategi dalam menghadapi ancaman dan peluang pada PT. Telkom Indonesia Tbk. Analisis ini ditujukan agar dapat mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari ancaman.

Berikut ini adalah peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan, antara lain:

1. Peluang perusahaan antara lain:
  - a. Permintaan masyarakat yang tinggi terhadap akses internet adalah pasar yang potensial bagi perusahaan.

- b. Industri telekomunikasi dan informasi akan terus berkembang seiring pertumbuhan nasional
  - c. Jumlah penduduk Indonesia yang besar dapat menjadi peluang pasar yang baik bagi pertumbuhan bisnis perusahaan.
2. Ancaman perusahaan antara lain:
- a. Kebijakan pemerintah dalam mempertahankan pertumbuhan ekonomi sewaktu-waktu dapat berdampak langsung terhadap perusahaan.
  - b. Krisis keuangan global akan berdampak buruk terhadap material perusahaan.
  - c. Masyarakat menuntut mobilitas dan fleksibilitas sehingga telepon rumah tradisional tidak dapat memenuhi kebutuhan tersebut.
  - d. Perusahaan terus bertarung untuk mendapatkan pelanggan dalam persaingan yang ketat.



**Gambar 1. Laba bersih PT. Telkom Indonesia Tbk periode 2019-2020**

Berdasarkan grafik 1 diatas, dapat dilihat laba bersih PT. Telkom Indonesia Tbk mencapai meningkat sebesar 2,14% dari tahun 2019-2020. Peningkatan laba bersih pada tahun 2020 sebesar Rp 20,80 menggambarkan bahwa pandemi telah mempercepat transformasi digital menjadi beberapa tahun lebih cepat dan ini menjadi ruang akselerasi bagi Telkom. Sejalan dengan langkah perseroan untuk bertransformasi menjadi perusahaan telekomunikasi digital, Telkom secara aktif terus mendukung upaya pemerintah dalam Penanganan Covid-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional melalui dukungan konektivitas, platform, dan aplikasi digital, selain juga bantuan sosial. Kami berkomitmen untuk terus hadir memberikan kemudahan kepada masyarakat yang dikarenakan pandemi harus melaksanakan beragam aktivitasnya secara digital dari rumah termasuk untuk bekerja dan belajar (Ririek, 2020).



**Grafik 2. Trafik data PT. Telkom Indonesia Tbk periode 2020-2021**

Berdasarkan grafik 2 diatas, dapat dilihat bahwa perusahaan mengalami kenaikan trafik data sebesar 43,8% pada tahun 2020 menjadi 9.428 petabyte seiring perubahan kebutuhan gaya hidup masyarakat akibat pandemi. Sedangkan pada tahun 2021, perusahaan membukukan trafik data sebesar 3.188 petabyte (Ririe, 2020).

### **Pembahasan**

Berdasarkan tabel diatas pada perhitungan analisis lingkungan eksternal PT. Telkom Indonesia Tbk, peluang unggulnya perusahaan lebih besar dibandingkan ancaman yang berada diluar lingkungan perusahaan. Strategi *build, borrow, dan buy* yang diterapkan perusahaan mampu membuat perusahaan unggul dibandingkan perusahaan sejenis meskipun dalam masa pandemi covid-19. Selain itu untuk mendukung perekonomian nasional, perusahaan mencatat nilai besaran Tingkat Kandungan Dalam Negeri sekitar 41,6% dari belanja Capex dan 92% dari belanja Opex tahun 2020 (Heri, 2020).

Strategi 3B (*build, borrow, buy*) yang diterapkan PT. Telkom Indonesia bertujuan untuk meningkatkan digital capabilities dan pengembangan bisnis perusahaan. Perusahaan juga mengembangkan ekosistem digital seperti Amoeba dan Indigo. Dalam konsep *buy*, perusahaan akan memanfaatkan sumber daya eksternal yang dilakukan dengan start-up, unicorn, maupun decacorn. Pada konsep *build*, perusahaan akan melakukan pengembangan sumber daya yang sudah ada seperti mengadakan training bagi karyawan agar lebih produktif dalam bekerja. Sedangkan pada konsep *borrow*, perusahaan akan melakukan skema kemitraan. Perusahaan akan berinvestasi pada gojek yang telah memiliki ekosistem digital yang cukup baik sehingga akan memperkuat bisnis perusahaan (Erick, 2020).

Menurut Ketchen (2009) mendefinisikan analisis manajemen strategis, keputusan dan tindakan oleh perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Pertama, manajemen strategis dari perusahaan yang terkait dengan proses yang berjalan (proses yang berkelanjutan): analisis, keputusan dan tindakan. Manfaat manajemen strategi dapat memungkinkan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.

Setelah perusahaan menerapkan konsep *build, borrow, dan buy* pada tahun 2020, perusahaan mengantongi pertumbuhan lalu lintas data industri sebesar 76% sehingga menghasilkan pangsa pasar sebesar 53% dibandingkan tahun lalu yang hanya 51%. Telkomsel melakukan konsolidasian tiga merk prabayar yaitu kartu AS, Simpati, dan Loop menjadi satu merk "Telkomsel Prabayar" yang melakukan komersialisasi 5G. Telkomsel juga bermitra dengan Gojek dan mempunyai beberapa proyek seperti integrasi Telkomsel dengan goBiz, onboarding mitra UMKM Gojek untuk menjadi reseller tsel, dan pemasaran bersama

untuk layanan game. Dengan bekerja sama dengan mitra dan beberapa proyek, perusahaan membukukan pendapatan hingga Rp 141,70 triliun dengan laba bersih Rp 22,13 triliun pada tahun 2021 (Setyanto, 2020).

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ancaman yang berasal dari faktor eksternal meliputi kebijakan pemerintah dalam mempertahankan pertumbuhan ekonomi yang berdampak langsung terhadap perusahaan, krisis keuangan global, tuntutan mobilitas dan fleksibilitas dari masyarakat, dan persaingan untuk mendapatkan pelanggan. Sedangkan kekuatan yang dimiliki perusahaan antara lain mempunyai jaringan dan infrastruktur yang luas, memiliki keunggulan strategis seperti pilihan produk dan layanan yang ditawarkan, memiliki arus kas yang kuat serta rasio utang terhadap ekuitas yang sehat. Strategi yang diterapkan dimasa pandemi ini adalah konsep *build, borrow, dan buy* terbukti berhasil. Setelah perusahaan menerapkan konsep ini pertumbuhan pendapatan menjadi meningkat sebesar 76%. Strategi ini menjadi salah satu penyebab PT. Telkom Indonesia Tbk masih bertahan dimasa pandemi covid-19. Manajemen serta kinerja yang baik dalam mengoperasikan perusahaan membuat perusahaan ini mampu meningkatkan pendapatan dan laba bersih selama dua tahun terakhir meskipun terkena dampak covid-19. Keberhasilan kinerja perusahaan dikarenakan perusahaan berhasil dalam melakukan analisis lingkungan eksternal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. I., Tamengkel, L. F., & Walangitan, O. (2021). Strategi Pemasaran Produk Indihome PT. Telekomunikasi Manado. *Productivity*, 2(1), 63–68.
- Hakim, F., & Tenggara, A. F. M. (2017). Analisis Strategi Pemasaran Produk Indihome Pt.Telkom Witel Bandung. *E-Proceeding of Management*, 4(1), 670–677.
- Kampar, T., Usaha, K., & Bugi, L. (n.d.). *Analisis lingkungan industri makanan tradisional kampar (kasus usaha lopek bugi) di kecamatan tambang danau kabupaten kampar*.
- Priansa, D. J., & Kurniati, A. T. (2017). Analisis Swot Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran (Studi Kasus Pada Produk Indihome Pt. Telekomunikasi Indonesia Witel Solo). *E-Proceeding of Applied Science*, 3(2252), 513.
- Putu Rani Susanthi. (2017). Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan ( Studi Kasus Stie Galileo Batam ). *Jurnal Elektronik Riset Ekonomi Bidang Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 30–42.
- Ricardo, M. (n.d.). *Pengembangan manajemen strategi pada PT Telkom dengan menggunakan analisa SWOT*.
- Yulianti, D. (2014). Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan (Studi Kasus di PT.Yulianti, D. (2014). Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan (Studi Kasus di PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung). *Jurn. Jurnal Sosiologi*, 16(2), 103–114.
- Nurhastuti. (2019). *Evaluasi strategi dalam menghadapi persaingan bisnis*. 40–64.
- Elisa.(1999).Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal. 40–64.  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nZbXxtspk4J:elisa.ugm.ac.id/user/archive/download/24062/b69c27dcc82cc712e3387f9fe533cbfd+&cd=3&am p;hl=id&ct=clnk&gl=id>
- Fay, Daniel Lenox. 1967. "Lingkungan Eksternal." *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (1996): 16–44.
- "27666-ID-Keunggulan-Bersaing-Dan-Modal-Intelektual.Pdf."