

ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI BERSAING TELKOMSEL REGIONAL JAWA BARAT MENGGUNAKAN KONSEP ‘RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM’ DENGAN KERANGKA VRIO

Kristine Butarbutar

Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika
Universitas Telkom

Jalan Telekomunikasi No 01 Terusan Buah Batu Sukapura Dayeuhkolot, Bandung 40257
kristinebutarbutar@gmail.com

Dodie Tricahyono

Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika
Universitas Telkom

Jalan Telekomunikasi No 01 Terusan Buah Batu Sukapura Dayeuhkolot, Bandung 40257
dodie.tricahyono@yahoo.co.id

Tri Djatmiko

Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika
Universitas Telkom

Jalan Telekomunikasi No 01 Terusan Buah Batu Sukapura Dayeuhkolot, Bandung 40257
tri570720@yahoo.co.id

ABSTRACT

Because of this fast increasing user of internet, many companies as cellular provider do their best to give better service with low prices that causes more competition between telecommunication system company in Indonesia. This is a must for Telkomsel company to find and apply the best competitive strategy in managing its own business. This research was conducted to identify and to examine power resources as well as capability of the company that is potential to create sustainable competitive advantage by using “resource based view” and it was also aimed to find alternative strategy in exploiting power resources and capability to create competitive advantage for the company. Qualitative method was used in this research, the data of which was gained by interviewing the informants by determining “purposive sampling”, analyzing company documents and other research journals by examining validity of the data with triangulation of sources. This research used “Resource based view” approach, VRIO framework, and relevance analysis. The result of this research shows that the company has 22 resources and 10 capability that is potential to be competitive advantage. Then the analysis using VRIO framework shows result that power resource of Telkomsel service provider that reach sustainable competitive advantage is 11 resources. While the capability of Telkomsel service provider that reaches sustainable competitive advantage is four times its capability.

Keywords: *resource based view, competitive advantage, VRIO frameworks, relevance analysis, strategy formulation*

ABSTRAK

Dengan pertumbuhan internet yang semakin pesat, perusahaan penyedia layanan seluler semakin berlomba-lomba memberikan pelayanan terbaik dengan tarif termurah, yang berdampak pada semakin ketatnya persaingan perusahaan telekomunikasi di Indonesia, dimana hal ini secara langsung menuntut Telkomsel untuk menerapkan strategi bersaing yang tepat dalam pengelolaan bisnisnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menilai sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui analisis *resource based view*, serta menghasilkan alternatif strategi dalam rangka mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas tersebut untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, dimana data diperoleh dari wawancara dengan penentuan informan *purposive sampling*, analisis dokumen perusahaan, serta jurnal penelitian lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan *resource based view*, kerangka VRIO, dan analisis relevansi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sebanyak 22 sumber daya dan 10 kapabilitas yang berpotensi sebagai keunggulan kompetitif. Kemudian analisis menggunakan kerangka VRIO memberikan hasil bahwa sumber daya penyedia layanan Telkomsel yang mencapai *sustainable competitive advantage* terdapat sebanyak 11 sumber daya. Sedangkan kapabilitas yang dimiliki penyedia layanan Telkomsel yang mencapai *sustainable competitive advantage* terdapat sebanyak 4 kapabilitas.

Kata kunci : *resource based view*, *competitive advantage*, kerangka VRIO, analisis relevansi, formulasi strategi

Pendahuluan

Kemajuan teknologi komunikasi dalam era globalisasi yang sangat dirasakan pengaruhnya adalah semakin mudahnya pemenuhan kebutuhan manusia dalam hal berkomunikasi. Internet sebagai salah satu media telekomunikasi akan mengalami tingkat permintaan yang tinggi karena kemampuan dan fasilitas yang ada di internet memungkinkan untuk menyalurkan semua media lainnya seperti suara (*voice*), data dan video. Dengan kemampuan internet seperti itu maka semua kebutuhan masyarakat untuk berkomunikasi dapat terpenuhi, sehingga dapat dikatakan bahwa internet akan menjadi pondasi atau dasar dari sistem telekomunikasi sekarang dan dimasa datang.

Data pertumbuhan pengguna internet di Indonesia, berdasarkan data yang dihimpun *We Are Social* [2], ada kenaikan pengguna internet di Indonesia selama setahun, mulai Januari 2015 sampai Januari 2016, yakni sekitar 15 persen. Penggunaan internet yang semakin marak, mengakibatkan semakin meningkatnya jumlah pengguna ponsel di Indonesia. Hal ini terbukti dengan adanya data yang menyatakan bahwa pengguna ponsel di Indonesia lebih besar daripada jumlah penduduknya. Berdasarkan data *US Cencus Bureau* pada Januari 2014 [14], Indonesia memiliki sekitar 251 juta penduduk. Jumlah itu kalah dibanding pengguna ponsel, yang berkisar di angka 281 juta.

Seiring dengan pertumbuhan internet yang semakin pesat, perusahaan penyedia layanan seluler semakin berlomba-lomba memberikan pelayanan terbaik dengan tarif termurah. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan jumlah pengguna penyedia layanan seluler di Indonesia. Saat ini di Indonesia ada tujuh operator seluler, yaitu PT Hutchison 3 Indonesia (Tri), PT XL Axiata (EXCL), PT Indosat Ooredoo (ISAT), PT Sampoerna Telekomunikasi Indonesia, PT Telekomunikasi Seluler (Telkomsel), PT. Smartfren dan PT Bakrie Telecom. Menurut Ketua KPPU Syarkawi Rauf [10], saat ini, penguasaan pasar telekomunikasi dimiliki oleh Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata. Telkomsel bahkan mempunyai sekitar 43 persen pangsa pasar. Sisanya dibagi-bagi antar-operator.

Persaingan ketiga operator ini semakin ketat ketika mereka mulai melakukan perang harga. Mereka tidak hanya menawarkan harga murah, tetapi juga menawarkan SMS atau percakapan gratis. Bombardir iklan yang mereka lakukan, masifnya penetrasi pasar hingga ke pengecer terkecil dan di jalan-jalan, menunjukkan betapa sengit mereka bersaing. Belakangan ini yang sedang terjadi adalah perselisihan antara Telkomsel dan Indosat Ooredoo. Presiden Direktur dan CEO Indosat Ooredoo Alexander Rusli mengeluhkan soal posisi Telkomsel yang dianggap terlalu dominan menguasai pasar telekomunikasi di luar Pulau Jawa. Pihak Indosat Ooredoo menyebutkan bahwa lebih dari 80 persen pangsa pasar telekomunikasi di luar Pulau Jawa hanya dikuasai oleh satu pemain, yaitu Telkomsel. Angka itu jauh di atas batas ketentuan undang-undang persaingan usaha yang sebesar 50 persen. Selain masalah dominasi pasar luar Jawa, Telkomsel dan Indosat juga berselisih pendapat mengenai aturan penurunan tariff interkoneksi dan *network sharing*. Telkomsel menolak, sedangkan Indosat mendukung perwujudan aturan tersebut.

Berkaca pada kondisi dengan persaingan usaha yang sangat ketat dalam industri telekomunikasi dan internet di Indonesia, hal ini secara langsung menuntut Telkomsel untuk menerapkan strategi bersaing yang tepat dalam pengelolaan bisnisnya. Strategi bersaing memandang perusahaan sebagai suatu rangkaian proses yang saling berkaitan serta mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang dan sukses dalam menghadapi kondisi lingkungan saat ini. Perusahaan dengan strategi bisnis yang tepat dan cerdas akan mampu bertahan dan unggul dari perusahaan lainnya. Oleh karena itu perencanaan strategi bersaing yang tepat merupakan suatu hal yang penting yang harus diperhatikan perusahaan untuk melindungi posisi perusahaan dari tekanan pesaing. Adapun permasalahan yang akan diteliti antara lain:

1. Bagaimana strategi keunggulan bersaing yang tepat berdasarkan analisis VRIO untuk penyedia layanan Telkomsel ?
2. Bagaimana hasil implementasi dari penerapan RBV bagi penyedia layanan Telkomsel ?
3. Bagaimana sumberdaya dan kapabilitas penyedia layanan Telkomsel agar dapat mencapai *sustainable competitive advantage* ?

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, dimana data diperoleh dari wawancara dengan penentuan informan *purposive sampling*, analisis dokumen perusahaan, serta jurnal penelitian lainnya dengan uji keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi sumber. Penelitian ini menggunakan pendekatan *resource based view*, kerangka VRIO, dan analisis relevansi.

Strategi Bisnis

Menurut Tunggal (2004) strategi bisnis merupakan dasar dari usaha yang dikoordinasi dan ditopang, yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan usaha jangka panjang. Selain itu menurut Hariadi (2003) strategi bisnis adalah rencana yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk atau jasa perusahaan dalam industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut.

Menurut Wheelen dan Hunger (2010) strategi bisnis muncul pada level unit bisnis ataupun produk, dan strategi ini mengukur peningkatan pada posisi persaingan dari produk atau jasa sebuah perusahaan di industri tertentu atau target pasar yang dilayani oleh unit bisnis tersebut. Strategi bisnis dapat sesuai di dua kategori, yakni strategi kompetisi dan strategi kooperasi. Strategi bisnis berperan sangat penting karena berpengaruh ganda terhadap kinerja keseluruhan perusahaan dibandingkan dengan peranan perusahaan itu sendiri atau kondisi industri.

Manajemen Strategis

David (2012) menyatakan bahwa manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan Hariadi (2003) berpendapat bahwa manajemen strategis adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.

Analisis Lingkungan

Menurut Wheelen dan Hunger (2010) analisis lingkungan adalah menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan, baik faktor-faktor yang berada diluar organisasi maupun yang berada didalam organisasi yang semuanya mempengaruhi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Analisis lingkungan juga merupakan kegiatan *monitoring*, *evaluation*, dan *dissemination* terhadap informasi dari lingkungan eksternal dan internal untuk pihak kunci didalam organisasi. Terdapat dua analisis lingkungan yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan, yaitu analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal.

Menurut Pearce & Robinson (2010) lingkungan internal adalah semua faktor yang berada didalam kendali perusahaan yang harus dikelola dan diatur untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Lingkungan internal di semua organisasi pasti memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing, baik di area fungsional maupun area bisnis. Sedangkan lingkungan eksternal adalah semua faktor yang berada diluar kontrol perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan dari arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal. Lingkungan eksternal akan memberikan dampak yang besar bagi keberhasilan strategi karena dapat menunjukkna peluang yang menguntungkan bagi perusahaan serta ancaman yang seharusnya dihindari perusahaan.

Resource-Based View (RBV)

Menurut Sampurno (2010) model berbasis sumberdaya (*Resource-Based View*) percaya bahwa suatu perusahaan ditentukan oleh karakteristik yang ada didalam perusahaan itu sendiri. Model ini memfokuskan pada pengembangan dan perolehan sumberdaya dan kapabilitas yang berharga sehingga sulit untuk ditiru oleh pesaing. Menurut perspektif RBV perbedaan dalam kinerja perusahaan disebabkan terutama oleh faktor keunikan sumberdaya dan kapabilitas perusahaan dan bukan karena karakteristik struktur industri.

Menurut David (2012) Teori RBV berpendapat bahwa sumberdaya yang sesungguhnya membantu perusahaan menangkap peluang dan menetralkan ancaman. Berbeda dengan pendekatan organisasi industrial (*industrial organization-I/O*) *industrial organization-I/O* yang menyatakan bahwa faktor-faktor (industri) eksternal adalah lebih penting dalam kompetisi, pandangan berbasis sumberdaya (*Resource-Based View-RBV*) justru mengatakan bahwa sumberdaya internal lebih penting bagi perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam teori itu, Michael Porter sebagai penganut paham I/O dihadapkan pada kesimpulan Robert Grant yang mengatakan: “Dalam dunia di mana preferensi konsumen sangat dinamis, identitas konsumen berubah, dan teknologi yang dimaksudkan untuk melayani kebutuhan konsumen terus-menerus berkembang, orientasi yang terfokus secara eksternal tidak akan memberi sebuah landasan yang aman bagi perumusan strategi jangka panjang. Ketika lingkungan eksternal terus menerus berubah, sumberdaya, dan kapabilitas perusahaan sendiri kiranya merupakan landasan yang lebih stabil untuk mendefinisikan identitasnya. Oleh karenanya, definisi bisnis dalam artian “apa

yang sanggup dilakukannya” menawarkan landasan yang lebih tahan lama bagi strategi daripada definisi yang didasarkan pada “kebutuhan apa yang coba dipenuhi oleh bisnis.

Keunggulan Kompetitif

Kuncoro (2005) menyatakan bahwa suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain. Jadi strategi keunggulan kompetitif merupakan cara atau upaya yang diterapkan sebuah perusahaan untuk membedakannya dari pesaing atau lain dari pesaingnya di mata konsumen. Menurut Barney and Clark (2007) keunggulan kompetitif perusahaan adalah faktor-faktor yang menyebabkan sebuah perusahaan dapat bersaing secara efektif sehingga memiliki nilai ekonomis lebih tinggi dari perusahaan lainnya.

VRIO

Barney dan Clark (2007) mengajukan kerangka V-R-I-O untuk menilai apakah sebuah sumberdaya akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable*). Pertama, sumberdaya harus *Valuable* (V) atau memberikan nilai tambah untuk produk akhir dan konsumen. Kedua, sumberdaya tersebut sulit diperoleh atau *Rare* I. Bila sumberdaya tidak sulit diperoleh maka suatu waktu akan terjadi *competitiveness parity*. Ketiga, sumberdaya harus sulit ditiru atau memiliki *Low Imitability* (I) karena bersifat historis, memiliki hubungan kausal dengan kinerja yang sulit dipahami, kompleks secara sosial, atau memang tidak bisa disubstitusi. Terakhir, sumberdaya tersebut harus dieksploitasi dengan baik oleh organisasi (O). Konsep VRIO didasari oleh para teori *resource-based view of the firm*, yaitu sudut pandang yang melihat perbedaan berdasarkan *resource* (sumberdaya) yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Dua premis utama yang dipegang oleh sudut pandang ini adalah:

1. Setiap perusahaan memiliki sumberdaya yang unik.
2. Sumberdaya tidak dapat dengan mudah dipindahkan.

Metode Penelitian

Berdasarkan teknik pengumpulan data dan permasalahan yang terjadi, penelitian ini tergolong ke dalam penelitian kualitatif. Berdasarkan tipe penyelidikan (*type of investigation*), penelitian ini merupakan penelitian komparatif. Menurut Sugiyono (2012) penelitian komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan. Disini variabelnya masih sama dengan variabel mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

Dalam hal alat pengumpulan data penelitian ini, peneliti melakukan metode wawancara. Menurut Sugiyono (2012), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur mendalam dengan narasumber dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan wawancara, yaitu situasi saat wawancara, kemampuan wawancara, isi dari wawancara tersebut dan bagaimana kesiapan responden.

Dalam menjawab rumusan masalah, digunakan uji keabsahan data dan analisis VRIO serta analisis relevansi industri. Pada penelitian ini, agar penelitian ini dapat dipercaya dilakukanlah uji triangulasi. Moleong (2014) menyatakan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Adapun triangulasi yang

digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

Analisa dan Pembahasan

Analisis VRIO Sumber Daya (*Resources*) Telkomsel

Sumber daya (*resources*) yang dimiliki perusahaan Telkomsel secara keseluruhan sudah memiliki *sustained competitive advantage* yang berarti bahwa sumber daya tersebut memiliki kekuatan dan kompetensi yang membedakannya dengan pesaingnya secara berkesinambungan. Sumber daya yang memiliki *sustained competitive advantage* antara lain asset perusahaan, *networking* dengan jumlah BTS yang banyak dan tersebar di 18 Kabupaten di Regional Jawa Barat, kecanggihan teknologi, sumber daya keuangan dengan modal investasi besar untuk mengembangkan jaringan kualitas layanan perusahaan, sumber daya reputasi berdasarkan tingkat total *brand awareness* yang tinggi, jaringan dengan cakupan terluas dan kualitas yang baik, proses bisnis yang efisien dengan skala bisnis yang besar, sumber daya manusia perusahaan yang berpengalaman dan ahli di bidang jasa layanan telekomunikasi, loyalitas karyawan perusahaan, dan ide karyawan. Sumber daya perusahaan lainnya hanya memiliki potensi sebagai *competitive parity* dan *temporary competitive advantage* (keunggulan kompetitif untuk sementara waktu). Sumber daya perusahaan tersebut akan terus dievaluasi dan ditingkatkan kualitasnya sesuai dengan kapabilitas atau kemampuan yang dimiliki perusahaan, sehingga sumber daya tersebut menjadi *sustained competitive advantage*.

Analisis VRIO Kapabilitas Telkomsel

Kapabilitas yang dimiliki perusahaan Telkomsel sebagian besar memiliki *sustained competitive advantage* yang berarti bahwa kapabilitas perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan kompetensi yang membedakannya dengan pesaingnya secara berkesinambungan. Terdapat beberapa kapabilitas yang mampu memberikan keunggulan kompetitif yang dapat membedakannya dengan pesaing yaitu pengelolaan keuangan perusahaan, kemampuan perusahaan dalam penelitian dan pengembangan produk baru sehingga produk-produk baru yang diluncurkan Telkomsel selalu diminati dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, kemampuan menghasilkan jaringan yang berkualitas bahkan di daerah-daerah terpencil. Hal ini terbukti dengan banyaknya jumlah BTS yang tersebar di 18 kabupaten di Regional Jawa Barat, dimana 15 kabupaten diantaranya adalah daerah yang dapat mengakses 4G. Selain itu, Telkomsel juga memiliki kemampuan dengan kecepatan penanganan keluhan pelanggan. Dalam hal penanganan keluhan pelanggan, Telkomsel memiliki 36 kantor pelayanan pelanggan (Grapari) yang tersebar di seluruh daerah di Jawa Barat dan juga terdapat 22 *mobile* Grapari, sehingga masyarakat dapat melaporkan keluhan mereka ke kantor pelayanan pelanggan terdekat sesuai dengan daerah mereka.

Analisis Industri Perusahaan

Dalam menganalisa industri jasa layanan telekomunikasi seluler di Indonesia, khususnya pada penyedia layanan Telkomsel, maka perlu dianalisis apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan relevan dengan bidang industri yang dijalankan, yaitu pada industri telekomunikasi. Analisis industri perusahaan dilakukan pada jenis sumber daya yang dimiliki perusahaan berdasarkan analisis VRIO yaitu *sustained competitive advantage*, *temporary competitive advantage*, dan *competitive parity*.

Pertama, dilihat dari segi sumber daya dan kapabilitas yang bersifat *sustained competitive advantage*, diperoleh bahwa terdapat 7 sumber daya dan 4 kapabilitas yang sangat relevan dan dianggap sangat penting oleh Telkomsel Regional Jawa Barat. Namun

juga terdapat 1 sumber daya yang relevan dan dianggap kurang penting pada industri telekomunikasi.

Kedua, dilihat dari segi sumber daya dan kapabilitas yang bersifat *temporary competitive advantage*, diperoleh bahwa terdapat 4 sumber daya yang sangat relevan dengan bidang industri yang dijalankan, yaitu pada industri telekomunikasi. Namun juga terdapat 2 sumber daya dan 1 kapabilitas yang dimiliki perusahaan yang relevan dan dianggap kurang penting pada industri telekomunikasi.

Ketiga, dilihat dari segi sumber daya dan kapabilitas yang bersifat *competitive parity*, diperoleh bahwa terdapat 3 sumber daya dan 3 kapabilitas yang sangat relevan dan dianggap sangat penting oleh Telkomsel Regional Jawa Barat. Namun juga terdapat 1 sumber daya yang relevan dan dianggap kurang penting.

Formulasi Strategi

Untuk memenangkan persaingan di industri telekomunikasi dan untuk mempertahankan *brand image* Telkomsel sebagai *market leader*, maka dibutuhkan strategi dan langkah yang tepat untuk menciptakan dan mempertahankan sumber daya dan kapabilitas perusahaan Telkomsel yang bersifat *sustainable competitive advantage*. Berdasarkan hasil analisis sumber daya dan kapabilitas perusahaan dengan relevansi di industri telekomunikasi, strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan Telkomsel adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan Telkomsel yang masuk dalam kategori *sustained competitive advantage*. Adapun sumber daya perusahaan yang bersifat *sustained competitive advantage* adalah aset perusahaan, *network* dengan jumlah BTS yang banyak tercover oleh *network* 4G dan tersebar di 18 Kabupaten di Regional Jawa Barat, kecanggihan teknologi, sumber daya keuangan dengan modal investasi besar untuk mengembangkan jaringan kualitas layanan perusahaan, sumber daya reputasi berdasarkan tingkat total *brand awareness* yang tinggi, jaringan dengan cakupan terluas dan kualitas yang baik, proses bisnis yang efisien dengan skala bisnis yang besar, sumber daya manusia perusahaan yang berpengalaman dan ahli di bidang jasa layanan telekomunikasi, loyalitas karyawan perusahaan, dan ide karyawan
2. Meningkatkan kemampuan yang dimiliki perusahaan yang masih bersifat *competitive parity* dan *temporary competitive advantage* khususnya terhadap sumber daya dan kapabilitas yang sangat relevan dengan industri telekomunikasi. Sehingga, sumber daya dan kapabilitas tersebut menjadi optimal dan dapat menjadi keunggulan bersaing yang bersifat *sustained competitive advantage*.
3. Mengkomunikasikan produk-produk baru yang dimiliki perusahaan dan mempromosikan tarif harga jasa layanan tertentu kepada masyarakat dengan cara yang lebih menarik, unik, dan inovatif.
4. Untuk menarik lebih banyak pangsa pasar, perusahaan Telkomsel dapat menggunakan strategi *price leader* yaitu menggunakan strategi harga rendah untuk produk dan layanan tertentu. Tujuan dari penerapan harga tersebut adalah untuk memperoleh pelanggan sebanyak-banyaknya dan menciptakan persepsi di masyarakat bahwa perusahaan Telkomsel memiliki produk dan layanan yang berkualitas dan inovatif dengan harga yang terjangkau. Saat ini, Telkomsel menerapkan harga dengan sistem *pricing by zona* yang terdiri dari akuisisi yaitu mencari pelanggan baru dari operator lain, dan *regular product* yaitu dengan menambahkan bonus *voice*.
5. Meningkatkan penjualan dengan menambah jumlah pelanggan dengan menerapkan strategi *sales* yang efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan cara perbaikan produk

yang kurang diminati, menjaga loyalitas pelanggan, dan membuat produk dan layanan baru yang belum pernah dibuat oleh perusahaan-perusahaan pesaing. Selain itu meningkatkan strategi CDMP (*Coverage, Distribution, Merchandise, Promotion*) yang sudah diterapkan Telkomsel Regional Jawa Barat, serta memiliki *valu added* berdasarkan *customer life*.

6. Meningkatkan hubungan kerja sama yang baik dengan mitra-mitra perusahaan dalam hal distribusi. Perusahaan perlu membina hubungan kerja sama yang baik dan profesional dengan mitra perusahaan agar produk dan layanan yang ditawarkan perusahaan semakin dikenal dan diminati oleh masyarakat.
7. Melakukan perencanaan inovasi teknologi perusahaan. Perencanaan berguna sebagai arahan untuk mencapai target sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, selain itu akan memberikan hasil dan keuntungan yang lebih baik.
8. Meningkatkan kualitas layanan *customer service* dengan menerapkan strategi *service leader*. Selain itu, menambah jumlah Grapari Telkomsel 24 jam, menambah jumlah *mobile* Grapari di berbagai daerah di Jawa Barat, dan titik *mobile* Grapari dapat diketahui oleh pelanggan melalui *website* atau *mobile application*.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis keunggulan kompetitif menggunakan pendekatan *resources based view of the firm* dengan kerangka VRIO dan analisis relevansi industri pada PT Telkomsel Regional Jawa Barat, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis sumber daya dan kapabilitas perusahaan dengan kerangka VRIO dan analisis relevansi sumber daya dan kapabilitas dengan industri telekomunikasi, maka strategi bersaing yang dapat diterapkan Telkomsel Regional Jawa Barat antara lain :
 - a. Perusahaan dapat menerapkan alternatif strategi yang digunakan untuk membantu mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dari hasil analisis VRIO dengan cara memperbaiki atau memaksimalkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Selain itu strategi keunggulan bersaing yang dapat digunakan penyedia layanan Telkomsel adalah mempertahankan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan Telkomsel yang masuk dalam kategori *sustained competitive advantage*.
 - b. Meningkatkan kemampuan yang dimiliki perusahaan yang masih bersifat *competitive parity* dan *temporary competitive advantage* khususnya terhadap sumber daya dan kapabilitas yang sangat relevan dengan industri telekomunikasi. Sehingga, sumber daya dan kapabilitas tersebut menjadi optimal dan dapat menjadi keunggulan bersaing yang bersifat *sustained competitive advantage*.
 - c. Mengkomunikasikan produk-produk baru yang dimiliki perusahaan dan mempromosikan tariff harga jasa layanan tertentu kepada masyarakat dengan cara yang lebih menarik, unik, dan inovatif.
 - d. Untuk menarik lebih banyak pangsa pasar, perusahaan Telkomsel dapat menggunakan strategi *price leader* yaitu menggunakan strategi harga rendah untuk produk dan layanan tertentu.
 - e. Meningkatkan penjualan dengan menambah jumlah pelanggan dengan menerapkan strategi *sales* yang efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan cara perbaikan produk yang kurang diminati, menjaga loyalitas pelanggan, dan membuat produk dan layanan baru yang belum pernah dibuat oleh perusahaan-perusahaan pesaing. Selain itu meningkatkan strategi CDMP (*Coverage, Distribution, Merchandise, Promotion*) yang sudah diterapkan Telkomsel Regional Jawa Barat, serta memiliki *valu added* berdasarkan *customer life*.

- f. Meningkatkan hubungan kerja sama yang baik dengan mitra-mitra perusahaan dalam hal distribusi
- g. Melakukan perencanaan inovasi teknologi perusahaan
- h. Meningkatkan kualitas layanan *customer service* dengan menerapkan strategi *service leader*. Selain itu, menambah jumlah Grapari Telkomsel 24 jam, menambah jumlah *mobile* Grapari di berbagai daerah di Jawa Barat, dan titik *mobile* Grapari dapat diketahui oleh pelanggan melalui *website* atau *mobile application*.
2. Implementasi dari strategi dapat terlaksana karena didukung oleh keunggulan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan, dimana perusahaan memiliki 22 sumber daya dan 10 kapabilitas yang berpotensi sebagai keunggulan kompetitif. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan kerangka VRIO diperoleh 11 sumber daya dan 4 kapabilitas yang mencapai *sustainable competitive advantage*.
3. Berdasarkan identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki Telkomsel, terdapat 22 sumber daya dan 10 kapabilitas dimana sumber daya penyedia layanan Telkomsel yang mencapai *sustainable competitive advantage* sebanyak 11 sumber daya yaitu asset perusahaan, *networking* dengan jumlah BTS yang banyak dan tersebar di 18 Kabupaten di Regional Jawa Barat, kecanggihan teknologi, sumber daya keuangan dengan modal investasi besar untuk mengembangkan jaringan kualitas layanan perusahaan, sumber daya reputasi berdasarkan tingkat total *brand awareness* yang tinggi, jaringan dengan cakupan terluas dan kualitas yang baik, proses bisnis yang efisien dengan skala bisnis yang besar, sumber daya manusia perusahaan yang berpengalaman dan ahli di bidang jasa layanan telekomunikasi, loyalitas karyawan perusahaan, dan ide karyawan. Sedangkan kapabilitas yang dimiliki penyedia layanan Telkomsel yang mencapai *sustainable competitive advantage* terdapat sebanyak 4 kapabilitas yaitu pengelolaan keuangan perusahaan, kemampuan perusahaan dalam penelitian dan pengembangan produk baru, kemampuan menghasilkan jaringan yang berkualitas bahkan di daerah-daerah terpencil, dan kecepatan penanganan keluhan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B and Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Damar, Agustinus Mario. (2016). *3 Fakta Mengejutkan Pengguna Internet di Indonesia*. [Online]. <http://tekno.liputan6.com/read/2435997/3-fakta-mengejutkan-pengguna-internet-di-indonesia>. [21 September 2016]
- David, Fred R. (2012). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hariadi, Bambang. (2003). *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. (2010). *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. New York: Pearson.
- Kuncoro, Mudrajat. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Mediana, Caecilia. (2016). *KPPU Akan Selidiki Dua Kasus Terkait Indosat Versus Telkomsel*. [Online]. <http://tekno.kompas.com/read/2016/06/20/11555977/kppu.akan.selidiki.dua.kasus.terkait.indosat.versus.telkomsel>. [19 November 2016]
- Moleong, Lexy J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pearce II, John A., dan Robinson, Richard B. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. New York: Mc Graw Hill.
- Sampurno. (2010). *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Sekar, Rizky Afrisia. (2014). *Pengguna Ponsel di Indonesia Lampaui Jumlah Penduduk*. [Online]. <http://teknologi.news.viva.co.id>. [19 November 2016]
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tuggal, Amin Widjaja. (2004). *Manajemen Strategik*. Edisi Pertama. Jakarta: Harvarindo.