

STUDI KESIAPAN DAN KESADARAN ORGANISASI UNTUK MENGHADAPI KEUNGGULAN SEMENTARA DALAM PERSAINGAN BISNIS PADA UNIT BISNIS *INNOVATION AND DESIGN CENTER (IDeC)* PT TELKOM INDONESIA TBK.

THE STUDY OF ORGANIZATIONAL READINESS AND AWARENESS TO CONFRONT TRANSIENT ADVANTAGE IN BUSINESS COMPETITION ON INNOVATION AND DESIGN CENTER (IDeC) BUSINESS UNIT OF PT TELKOM INDONESIA TBK.

Yudi Pramudiana¹, Riris Rismayani², Yunus Thariq Rizky³

¹Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Telkom,

^{2,3}Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Telkom

Abstrak

Dinamika lingkungan bisnis saat ini telah menyulitkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan yang berkelanjutan. Prilaku pesaing semakin sulit diprediksi sehingga strategi bersaing perusahaan sering kali tidak cukup kuat untuk mempertahankan daya saingnya di pasar. Sehingga perusahaan hanya mampu memiliki keunggulan bersaing secara sementara saja (*transient competitive advantage*) dan tidak berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keunggulan bersaing sementara pada unit bisnis Telkom IDeC yang dievaluasi menggunakan analisis kriteria *Transient Competitive Advantage*, apakah Telkom IDeC telah siap dan sadar menjadi salah satu unit bisnis yang berada dalam kondisi keunggulan tersebut. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan wawancara kepada *senior leader*. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan *analytical hierarchy process* (AHP). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Telkom IDeC telah siap dan sadar menjadi perusahaan yang memiliki kriteria keunggulan kompetitif sesaat dengan alternatif yang diberikan yakni, 66.2% mempunyai kapabilitas untuk keunggulan sesaat dan 33.8% fokus pada keunggulan yang lama. Kontribusi terbesar diberikan pada aspek *systemic innovation* (84.7%) diikuti secara berturut-turut oleh *customer experience* (63.6%), *themes* (61.5%), dan *arenas* (55.2%).

Kata Kunci: *competitive advantage, transient competitive advantage, Telkom IDeC, analytical hierarchy process*

Abstract

The dynamic of industry circumstances right now, restrain a company to build a sustainable competitive advantage. All competitors behave unpredictable and competitive strategy of company is not strong enough to face the competition. After all, the company only have transient competitive advantage and do not have sustainable competitive advantage. This study aimed to analyze the competitive advantage while on a business unit Telkom IDeC evaluated using criteria analysis *Transient Competitive Advantage*, whether Telkom IDeC has prepared and consciously be one of the business units have the advantage. The method used in this study is a qualitative research method. Data collection in this research was conducted by distributing questionnaires and interview to senior leaders. The analysis technique is *analytical hierarchy process* (AHP) to senior leaders in Telkom IDeC. The Findings from this study indicate that Telkom IDeC has prepared and consciously be a company that has a competitive advantage criteria given moment with an alternative that is, 66.2% had the capability for instantaneous excellence and 33.8% focused on the excellence of the old. The largest contribution given to the systemic aspects of innovation (84.7%) followed respectively by customer experience (63.6%), themes (61.5%) and the arenas (55.2%).

Keywords: *competitive advantage, transient competitive advantage, Telkom IDeC, analytical hierarchy process*

1. Pendahuluan

Telkom IDeC telah tujuh kali bertransformasi, tidak hanya pada penamaan unitnya namun juga model bisnis unit yang telah berdiri sejak tahun 1979 ini. Transformasi ini dilakukan karena organisasi harus mengadopsi perubahan lingkungan, baik lingkungan internal, maupun eksternal organisasi. Bermula dari Pusat Pendidikan, Penelitian, dan Pengembangan Telekomunikasi (PUSDIKLITBANGTEL) pada tahun 1979 selanjutnya berkembang menjadi Pusat Penelitian dan Pengembangan Telekomunikasi (PUSLITBANGTEL) pada tahun 1985 dan pada tahun 1990 ada penambahan fungsi perencanaan sehingga menjadi Pusat Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan (PUSRENLITBANG).

Telkom Indonesia memprediksi bahwa teknologi informasi akan berkembang dalam teknologi telekomunikasi sehingga pada tahun 1993 dikembangkan lagi menjadi Pusat Perencanaan dan Pengembangan Teknologi Informasi (PUSRENBANGTI) yang memulai riset teknologi informasi. Pada Tahun 1995 dalam rangka antisipasi, unit ini kembali berevolusi menjadi Divisi Riset Teknologi dan Informasi (RisTI) sebuah divisi yang berfokus pada aplikasi dan pengembangan teknologi komunikasi dan informasi masa depan serta dimulainya pemanfaatan teknologi informasi sebagai basis proses administrasi.

Pada tahun 2003 merupakan tantangan baru bagi *Research Development Center* (RDC) untuk menjadi unit yang kompetitif dan mengoptimalkan daya guna dan memberikan dukungan pengembangan produk dan layanan baru kepada unit-unit bisnis pendukung. Selanjutnya seiring dengan proses transformasi Telkom Indonesia menuju kepada *customer centric company* maka pada tahun 2006 Telkom RDC melaksanakan proses transformasi organisasi menyesuaikan dengan peran untuk mendukung perwujudan Telkom sebagai *customer centric company* dengan menambah fungsi yang tidak hanya berfokus kepada riset teknologi tetapi juga kepada aspek bisnis.

Pada tahun 2014 sejalan dengan pengembangan bisnis telkom yang berkembang tidak hanya lingkup telekomunikasi namun juga Informasi, Media, dan *Edutainment* serta *Services*, Telkom *R&D Center* kembali menyesuaikan dan menyempurnakan fungsinya menjadi Telkom *Innovation & Design Center* atau *IDe Center / IDeC*.

Telkom IDeC merupakan unit bisnis Telkom Group yang pada awal berdiri tahun 1979 memiliki sifat *cost center* pada fungsi riset dan teknologi, lalu seiring berjalannya waktu, pada tahun 2006 berubah menjadi *revenue center*. *Revenue* yang dihasilkan berasal dari penjualan produk dan layanan yang ditawarkan Telkom IDeC. *Revenue* yang dihasilkan kemudian diserahkan ke kantor pusat Telkom Group. Semua pengeluaran IDeC Telkom dibiayai oleh Telkom. Pihak internal yang mengelola keuangan IDeC Telkom adalah *SM Planning and Controlling*. *SM Planning and Controlling* menyusun anggaran dan pengeluaran IDeC Telkom, lalu diajukan ke Finance 09 (Divisi keuangan Telkom yang bertanggung jawab atas pemasukan dan pengeluaran uang pada kantor-kantor yang berada di area 9 atau Gegerkalong Hilir). Dengan demikian, Telkom IDeC sampai saat ini masih memiliki keunggulan bersaing di kancah unit bisnis yang memiliki inovasi di bidang ICT.

Mengingat ada target *revenue* yang harus dicapai, maka IDeC Telkom harus memiliki strategi bersaing agar dapat eksis pada industrinya. Efektivitas strategi keunggulan bersaing yang diterapkan suatu perusahaan, baik Telkom IDeC ataupun yang lainnya, akan menjadi cerminan langsung dari seberapa lama perusahaan tersebut mampu menjalani siklus perjalanan hidupnya. Ketika keunggulan bersaing suatu perusahaan berhenti atau tidak mampu lagi mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi (karena tidak adaptif dan fleksibel), maka disitulah titik awal suatu perusahaan memasuki tahap penurunan dan kemunduran, mengalami kesulitan beroperasi, memasuki masa suram, atau menuju kehancuran dan kemudian kehilangan eksistensinya.

Saat ini, persaingan bisnis pada industri telekomunikasi tidak hanya berkuat pada operator telekomunikasi namun juga bersaing dengan penyedia *platform* bisnis seperti Google. Mereka adalah perusahaan yg menjalankan operasinya secara "*Over-The-Top*" diatas jaringan penyelenggara telekomunikasi. Selain itu, ada Firstmedia yang menjadi pesaing Telkom pada teknologi kabel^[1] Menyadari hal tersebut, Telkom IDeC melakukan perubahan-perubahan model bisnis seiring terus berkembangnya zaman yang memiliki inovasi yang sangat ketat. Mengacu pada hal inilah maka dalam setiap proses perumusan strategi penting bagi

Telkom untuk memperhatikan tema & fokus strateginya, customer segment yang digarap, scenario inovasi yang direncanakannya. Hal ini dilakukan agar mampu untuk berkompetisi dengan berbagai bentuk persaingan yang ada dan yang akan muncul kemudian.

Dalam paper ini dilakukan studi untuk mengevaluasi keunggulan bersaing dari IDeC Telkom. Pendekatan evaluasi yang digunakan adalah dengan memanfaatkan kriteria keunggulan bersaing sementara (*Transient Competitive Advantage*) yang dikembangkan oleh Rita McGrath (2013). Keunggulan bersaing sementara dikembangkan mengingat dinamika lingkungan bisnis pada saat ini sangat sulit untuk diprediksi sehingga sangat sulit bagi organisasi untuk memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Organisasi yang unggul mungkin saja jatuh sewaktu-waktu karena dikalahkan oleh pesaingnya yang lebih siap dalam mengantisipasi perubahan lingkungan organisasinya. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menilai apakah IDeC Telkom telah siap menjadi satu unit bisnis yang memiliki keunggulan bersaing sementara tersebut.

2. Kerangka Teoritis & Pendekatan Studi

2.1. Manajemen Strategik dan Keunggulan Bersaing

Menurut Pramudiana dan Rismayani (2013:1), Strategi berasal dari bahasa Yunani kuno 'stratos' yaitu istilah dalam bidang militer yang mengacu kepada tindakan secara umum. Hingga saat ini, manajemen strategik merupakan bidang yang banyak diteliti karena melalui strategi, perusahaan berusaha mencapai tujuan dan keluar dari kompetisi. Dengan demikian, fokus dari manajemen strategik adalah mempelajari cara pengelolaan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.^[2] Hal ini didukung oleh pendapat Fred R. David (dalam Mukhyi 2012:2) Manajemen strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.^[3]

Strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir dan tujuan yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) dimana perusahaan berusaha sampai kesana.^[4] Sedangkan pengertian strategi bersaing menurut Kotler (2001:312) adalah: "Strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin"^[5]

Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Studi yang dilakukan Michael P. Porter selanjutnya menetapkan strategi generik yang diklasifikasikan dalam tiga kategori^[6], yaitu :

1. *Cost Leadership*,
2. Diferensiasi,
3. Fokus (terdiri dari *Cost Focus* Dan *Differentiation Focus*)

2.2. Strategy for Transient Advantage

Menurut McGrath (2013:6), *Companies that want to create a portfolio of transient advantages need to make eight major shifts in the way that they operate* (Perusahaan yang ingin membuat portofolio keuntungan sementara perlu membuat delapan pergeseran besar dalam cara mereka beroperasi).^[7] Delapan hal itu diantaranya:

1. *Think about arenas, not industries* (Pikirkan tentang arena, bukan industri).
2. *Set broad themes, and then let people experiment.* (Mengatur tema seluas mungkin, dan kemudian biarkan orang lain melakukan eksperimen).
3. *Adopt metrics that support entrepreneurial growth.* (Mengadopsi metrik yang mendukung pertumbuhan kewirausahaan).

4. *Focus on experiences and solutions to problems* (Fokus pada pengalaman dan solusi terhadap masalah).
5. *Build strong relationships and networks* (Membangun hubungan yang kuat dan membuka jaringan seluasnya).
6. *Avoid brutal restructuring; learn healthy disengagement* (Hindari restrukturisasi brutal; belajar untuk melakukan perpisahan secara sehat).
7. *Get systematic about early-stage innovation* (Tersistematis untuk melakukan tahapan inovasi di awal proses).
8. *Experiment, iterate, learn* (Percobaan, kembangkan, pelajari)

Menurut McGrath juga, pada saat ini hampir mustahil bagi perusahaan untuk menjalankan strategi yang itu-itu saja dalam rangka mencapai kondisi stabil di pasar. Untuk dapat bertahan di pasar perusahaan harus selalu memikirkan strateginya yang mencakup: tema, arena, customer experience dan inovasi yang sistematis. Tema harus diatur seluas mungkin sehingga dapat memberikan fleksibilitas dan memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen. Arena atau pasar harus menjadi fokus permainan bukan industrinya. *Customer experience* harus menjadi dasar untuk meningkatkan *value* dari produk yang akan dikembangkan untuk pelanggan. Inovasi harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan

3. Metoda Pendekatan Studi

Studi ini merupakan studi deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang dikembangkan oleh McGrath ditambah dengan wawancara menggunakan pertanyaan terbuka dengan para responden. Pertanyaan dalam kuesioner akan mencakup: tema, arena, *customer experience* dan inovasi sistematis yang sedang dijalankan oleh organisasi. Responden dalam studi ini adalah para *senior leader* dan manager di lingkungan organisasi IDeC Telkom. Pengolahan data untuk mengevaluasi kesiapan Telkom IDeC menjadi unit yang memiliki kriteria keunggulan sementara ini digunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan *Software Expertchoice 11*. Interpretasi terhadap temuan studi dilakukan secara kualitatif

4. Temuan dan Pembahasan

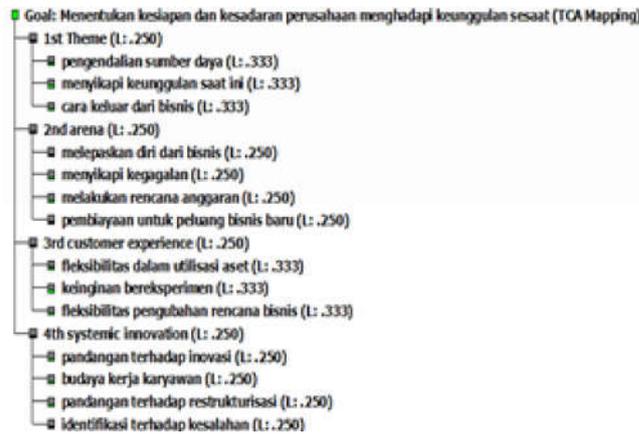
Dari hasil kuesioner yang terkumpul dan hasil pengolahannya, telah ditemukan beberapa hal sebagai berikut:

4.1. Transient Competitive Advantage (TCA) Mapping

Dalam membuat TCA Mapping ini melalui beberapa tahap yaitu membuat diagram hierarki (*decomposition*), melakukan pembobotan berdasarkan *expert opinion* (*comparative judgement*), penyelesaian melalui manipulasi matriks (*synthesis of priority*), menguji konsistensi diagram hirarki dan *judgement* untuk setiap kriteria dari delapan responden yang penulis berikan kuesioner (*logical consistency*), dan pembobotan TCA (*TCA Mapping*) yang ada di Telkom IDeC Bandung.

4.2. Decomposition

Prinsip pertama yang harus ada untuk menyelesaikan persoalan dengan AHP adalah *decomposition*. Persoalan dalam penelitian ini sudah didefinisikan yaitu menentukan prioritas dan membuat hierarki model untuk melakukan identifikasi TCA.



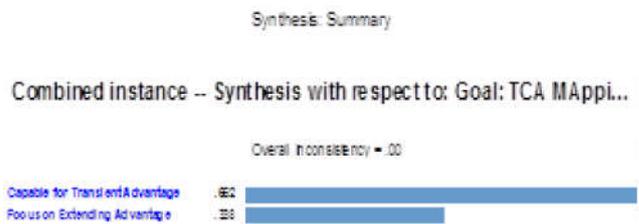
Gambar 1
Diagram Bertingkat

4.3. Comparative Judgement

Prinsip kedua yang harus ada untuk menyelesaikan persoalan dengan menggunakan AHP adalah *comparative judgement*. *Comparative judgement* merupakan penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat di atasnya. Penilaian ini akan memberikan pengaruh terhadap prioritas elemen-elemen.

4.4. Synthesis of Priority

Prinsip ketiga yang harus ada untuk menyelesaikan persoalan dengan menggunakan AHP adalah *synthesis of priority*. *Synthesis of priority* merupakan penghitungan dengan menggunakan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik untuk menghasilkan bobot atau prioritas.



Gambar 2
Synthesis of Priority

4.5. Synthesis Results Transient Competitive Advantage

Hasil synthesis pendapat para *expert* yang telah dikombinasi pada keempat subvariabel tersebut menunjukkan angka sebesar 33.8% berfokus pada keunggulan saat ini sedangkan 66.2% pendapat menunjukkan bahwa perusahaan punya kapabilitas untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan sementara. Hal ini juga berarti bahwa dari keseluruhan subvariabel dan unsur-unsur di dalamnya, para *expert* di Telkom IDeC sudah mempunyai anggapan yang dominan bahwa saat ini perusahaan sudah siap dan sadar untuk menjadi unit bisnis yang memiliki keunggulan sementara.

4.6. Logical Consistency

Prinsip keempat yang harus ada untuk menyelesaikan persoalan dengan menggunakan AHP adalah *logical consistency*. Pada prinsip terakhir ini menyempurnakan pengolahan data menggunakan AHP dengan menguji apakah semua elemen atau kriteria yang terdapat dalam hierarki diagram telah diperingkatkan secara konsisten sesuai dengan kriteria yang logis. Konsistensi disini menguji dua hal yaitu apakah kriteria-kriteria yang ada telah dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi.

Dari Gambar 3 dapat dilihat terdapat nilai *inconsistency* sebesar 0,000 pada seluruh

pendapat responden. Nilai *inconsistency* untuk setiap matriks *pairwise comparison* dapat dilihat pada Gambar-gambar sebelumnya yang menyajikan matriks *pairwise comparison*. Pada setiap Gambar tersebut ada nilai *inconsistency*, dan semuanya menunjukkan nilai *inconsistency* yang kurang dari 0,1. Hal ini berarti hierarki diagram untuk TCA Mapping dan peringkat elemen-elemen maupun kriteria-kriteria yang ada didalamnya dapat dikatakan konsisten.

PID	Name	Overall	Goal TCA Mapping
		#Factors	4
0	Facilitator	.0000	.0000
1	Combined	.0000	.0000
2	P2	.0000	.0000
3	P3	.0000	.0000
4	P4	.0000	.0000
5	P5	.0000	.0000
6	P6	.0000	.0000
7	P7	.0000	.0000
8	P8	.0000	.0000
9	P9	.0000	.0000

Gambar 3

Nilai Inconsistency

Dari keseluruhan hasil pengolahan data pada akhirnya ditemukan bahwa:

1. Tema bisnis yang dijalankan unit bisnis Telkom IDeC berdasarkan kriteria analisis keunggulan kompetitif sementara adalah sebesar 61.5%. Artinya tema strategi yang dijalankan IDeC sudah cukup memberikan kesempatan dan fleksibilitas bagi organisasi untuk membangun eksistensinya di pasar
2. Arena bisnis yang dijalankan unit bisnis Telkom IDeC berdasarkan kriteria analisis keunggulan kompetitif sementara adalah sebesar 55.2%. Artinya kesadaran IDeC tentang pentingnya arena bisnis masih belum cukup memadai dan organisasi masih cukup terbebani pada fokus industry telekomunikasinya
3. Kesadaran dan keahlian unit bisnis Telkom IDeC untuk memberikan pengalaman lebih ke konsumen (*Customer Experience*) yang dijalankan unit bisnis Telkom IDeC berdasarkan kriteria analisis keunggulan kompetitif sementara adalah sebesar 63.6%. Artinya IDeC sudah cukup mempertimbangkan *customer experience* sebagai *driver* untuk pengembangan produk-produknya yang akan dilempar ke pasar
4. Kesiapan dan kesadaran unit bisnis Telkom IDeC untuk melakukan inovasi yang sistematis (*Systemic Innovation*) berdasarkan kriteria analisis keunggulan kompetitif sementara adalah sebesar 84.7%. Artinya IDeC sudah sangat menyadari dan juga melaksanakan bahwa inovasi adalah kegiatan yang sudah mereka rencanakan dan dikerjakan secara sistematis dan berkelanjutan.
5. Bila diakumulasi kontribusi keempat kriteria keunggulan kompetitif sementara Telkom *Innovation and Design Center* (IDeC) Bandung, maka akan diperoleh 66.2% besarnya kesiapan dan kesadaran perusahaan untuk menjadi unit bisnis yang memiliki kriteria keunggulan sementara. Artinya IDeC sudah cukup memiliki kompetensi untuk mengelola keunggulan bersaing semmentaranya sehingga relatif mampu mengganti dan mengrevolusi strateginya agar tetap dapat bertahan di pasar.

5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan evaluasi terhadap kriteria keunggulan kompetitive sementara bagi IDeC Telkom dapat disimpulkan bahwa organisasi Idec sudah cukup memiliki kesiapan dan kesadaran dalam mengelola keunggulan kompetitif sementara. Namun demikian untuk dapat mendukung kinerja bisnisnya yang lebih tinggi maka tingkat kesiapan dan kesadarannya masih harus ditingkatkan.

Hal-hal yang dapat disarankan berdasarkan kesimpulan dari studi ini adalah:

1. Agar *output* TCA Mapping mendekati nilai tolak ukur yang diharapkan maka

data *comparative judgement* untuk setiap subvariabel disarankan untuk menentukan tingkat prioritas yang dianggap oleh *expert* terpenting dan kurang penting.

2. Telkom IDeC sebaiknya terus melakukan inovasi-inovasi yang mendukung Telkom Group menjadi korporat yang berbasis keunggulan sementara juga.
3. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa subvariabel arena mempunyai penilaian terendah dibandingkan subvariabel lainnya. Oleh karena itu, Telkom IDeC disarankan untuk mengidentifikasi dan menelaah mengenai arena bisnis bermainnya sehingga optimalisasi dalam mendapatkan keunggulan kompetitif terus meningkat.
4. Karena penelitian ini hanya dibatasi untuk unit bisnis Telkom IDeC Bandung, maka perlu adanya penelitian lanjutan tentang keunggulan kompetitif sementara di divisi yang full profit center dan anak-anak perusahaan dalam naungan Telkom Group, agar dapat melihat kesiapan organisasi dalam mengelola keunggulan kompetitif sementara di Telkom Group

Referensi

- _____, (2015). Script Wawancara dengan Sutjipto, Moh. Riza.
- Pramudiana, Yudi & Rismayani, Riris. (2013). *Managing Product Portfolio*. Bandung: Dinamika Komunka.
- Mukhyi, Mohammad Abdul. (2012). *Pengertian Dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Grant, Robert Morris. (2007). *Contemporary Strategy Analysis*, London: Blackwell
- Kotler, Philip. (2001). *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Jakarta : PT. Prehallindo.
- Porter, Michael E. (2001). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan. Pesaing*. Jakarta: Erlangga
- McGrath, Rita Gunther. (2013). *Continuous Reconfiguration in The Transient Advantage Economy. Strategy & Leadership*, Vol. 41 Iss 5 pp.17–22. [<http://dx.doi.org/10.1108/SL-05-2014-0038>]. Emerald Insight

