

**STRATEGI PENCAPAIAN TARGET ITC PT ERICSSON INDONESIA
AREA SUMBAGUT**Fauzy Oloan Bonardo¹, Opim Salim², Suwito³**Abstrak**

Dalam dunia telekomunikasi, vendor telekomunikasi sangat berperan penting dalam pembangunan jaringan infrastruktur telekomunikasi. Salah satu vendor telekomunikasi yang dikenal di Indonesia adalah PT Ericsson Indonesia (PT EID). PT Ericsson Indonesia adalah vendor telekomunikasi yang menyediakan layanan jasa ITC (Instalation, Test, Control) kepada pihak operator telekomunikasi di Indonesia. ITC dimulai dari proses Instalasi pada RBS (Radio Base Station), Test pada transmisi radio dan Control untuk Optimasi perangkat radio telekomunikasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi faktor-faktor apa yang menjadi penyebab tidak tercapainya target ITC PT Ericsson Indonesia area Sumbagut dan merumuskan strategi yang dilakukan untuk pencapaian target ITC PT Ericsson Indonesia area Sumbagut. Analisis Matrik IE digunakan untuk mengidentifikasi arah strategi perusahaan dan analisis Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan suatu strategi dengan dasar logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities) dan secara bersamaan meminimalkan kelemahan (Weakness) dan ancaman (Threats).

Kata kunci: *Matriks IE, Matriks SWOT, Strategi pencapaian target ITC.*

PENDAHULUAN

Era globalisasi di Indonesia membuat pertumbuhan vendor semakin bertambah, sehingga meningkatkan persaingan bisnis vendor telekomunikasi semakin tinggi. Hal ini membuat setiap perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi dalam menjalankan perusahaan. PT Ericsson Indonesia melaksanakan jasa ITC tersebut dengan dengan pihak operator telekomunikasi dengan sistem PO (*Purchase of Order*) yaitu pemasangan perangkat telekomunikasi dengan periode selama empat bulan yang harus diselesaikan oleh PT Ericsson Indonesia dalam waktu tertentu (maksimal satu tahun). Pihak operator telekomunikasi membuat PO dengan beberapa SoW (*Scope of Work*) yaitu 2GNewsite, 2GColocated, 2GUpgrade, NodeB (3G) dan Upgrade3G. Pencapaian (*achievement*) target ITC oleh PT Ericsson Indonesia adalah Total SOW dari PO yang telah OA (On Air) atau ter-Integrasi ke sistem jaringan operator telekomunikasi dalam periode satu tahun.

Untuk wilayah Sumbagut (Sumatera bagian utara), PT Ericsson Indonesia telah menjalankan jasa ITC untuk operator PT Telekomunikasi Indonesia.

¹ Alumni Magister Manajemen SPS USU

² Dosen Magister Manajemen SPS USU

³ Dosen Magister Manajemen SPS USU

Fauzy Oloan Bonardo, Opim Salim, Suwito

Data periode tahun 2010 hingga tahun 2012, PT Ericsson Indonesia Area Sumbagut belum mampu mencapai pencapaian target ITC pada operator telekomunikasi tersebut. Terlampir pada Tabel berikut:

Tabel ITC Report PT Ericsson Indonesia Area Sumbagut from 2010-2012

ITC 2010 (PO#2010)			
SoW	Total PO ITC	Total On Air /Integrated	Total Not On Air
2G New site	200	200	0
2G Colocated	91	91	0
2G Upgrade	490	484	6
NodeB	158	158	0
Upgrade 3G	389	387	2
Total	1328	1320	8
			% Achievement of ITC = (Total On Air / Total PO ITC) X 100 %
			99.40%

ITC 2011 (PO#2011)			
SoW	Total PO ITC	Total On Air /Integrated	Total Not On Air
2G New site	356	314	42
2G Colocated	452	435	17
2G Upgrade	859	743	116
NodeB	148	123	25
Upgrade 3G	736	627	109
Total	2551	2242	309
			% Achievement of ITC = (Total On Air / Total PO ITC) X 100 %
			87.89%

ITC 2012 (PO#2012)			
SoW	Total PO ITC	Total On Air /Integrated	Total Not On Air
2G New site	329	194	135
2G Colocated	266	245	21
2G Upgrade	314	133	181
NodeB	992	434	558
Upgrade 3G	346	182	164
Total	2247	1188	1059
			% Achievement of ITC = (Total On Air / Total PO ITC) X 100 %
			52.87%

Sumber: PT Ericsson Indonesia

Dari Gambar diatas menjelaskan ITC Report PT Ericsson Indonesia Area Sumbagut, dapat diketahui bahwa penurunan pencapaian target ITC di PT Ericsson Indonesia Area Sumbagut. Untuk menyikapi hal tersebut perlu menganalisis strategi pencapaian target ITC di PT Ericsson Indonesia Area Sumbagut untuk memenuhi kebutuhan dari pihak operator telekomunikasi di area Sumbagut yang semakin

bertumbuh setiap tahun. Dalam merumuskan strategi pencapaian target ITC dibutuhkan pendekatan-pendekatan analisis dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan agar mampu menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan internal. Hal ini tentunya didasarkan pada logika bahwa strategi yang efektif adalah memaksimalkan kekuatan dan peluang bisnis, namun pada waktu bersamaan meminimumkan kelemahan dan peluang yang ada.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan

Analisis Lingkungan usaha adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan mencakup semua faktor, baik yang berada di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan yang dapat memenuhi kelangsungan pencapaian tujuan yang diharapkan. Secara garis besar analisis lingkungan dapat dikategorikan kedalam dua bagian besar yaitu lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada dalam organisasi atau perusahaan yang secara langsung memiliki implikasi pada perusahaan. Analisis faktor internal merupakan proses indentifikasi terhadap faktor kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Lingkungan internal dapat dianalisis dengan menggunakan analisis pendekatan fungsional, yaitu analisis yang dilakukan pada masing-masing fungsi dalam perusahaan dengan mengkaji manajemen, pemasaran, keuangan, kegiatan produksi dan operasi serta sumber daya manusia.

Pemasaran

Aspek pemasaran dikaji melalui pendekatan bauran pemasaran yang meliputi analisis terhadap produk, harga, distribusi, promosi dan informasi.

a) Produk

PT Ericsson Indonesia area Sumbagut adalah salah satu vendor telekomunikasi yang memberikan layanan jasa ITC (*Instalation, Test, Control*) kepada pihak operator telekomunikasi. Adapun produk yang disediakan selain dari layanan jasa yaitu

- RBS (*Radio Base Station*)
- Transmisi Radio (Minilink)

- *Cable Feeder* atau kabel optik dan jumper
- Antenna radio dan perangkat
- BBS (*Battery Backup System*)
- Mini SACME (Pemasangan pondasi/tray tambahan)

b) Harga

Kebijakan harga produk dan jasa PT Ericsson Indonesia area Sumbagut ditentukan oleh pihak manajemen Ericsson RASO (*Region Asian South & Oceania*) yang berpusat di Singapura. Manajemen RASO menetapkan harga dengan membuat PO (*Purchase of Order*) kepada pihak konsumen berdasarkan kebutuhan pihak customer dalam jangka waktu tertentu.

c) Distribusi

Distribusi merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menyalurkan, mengirimkan serta menyampaikan produk kepada konsume. Kegiatan distribusi PT Ericsson Indonesia area Sumbagut dilakukan oleh pihak ketiga (perusahaan rekanan) yaitu CEVA Logistik yang berada di Komplek KIM STAR, Tanjung Morawa. CEVA Logistik menyediakan gudang penyimpanan (*warehouse*) perangkat telekomunikasi dan jasa pengiriman perangkat tersebut ke berbagai daerah kerja PT Ericsson Indonesia area Sumbagut. Ada juga beberapa perusahaan yang digunakan untuk membantu distribusi perangkat telekomunikasi yaitu : TNT, DHL dan Schenker. Hal ini karena wilayah kerja PT Ericsson Indonesia area Sumbagut yang mencakup (Provinsi D. I Aceh dan Provinsi Sumatera Utara)

d) Promosi dan informasi

Kegiatan promosi perusahaan hanya dilakukan kepada pihak operator telekomunikasi dengan memperkenalkan dan menyampaikan produk dan jasa telekomunikasi yang akan disepakati dengan penentuan nilai/harga PO (*Purchase of Order*) sesuai kebutuhan pihak operator telekomunikasi.

Untuk pengenalan informasi produk dan teknologi telekomunikasi terbaru dilakukan dengan melaksanakan training atau pelatihan atau workshop kepada karyawan PT Ericsson Indonesia area Sumbagut dan juga kepada pihak operator telekomunikasi.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan dan kejadian yang berada di luar kendali suatu organisasi atau perusahaan. Analisis lingkungan eksternal berfokus pada penentuan faktor-faktor kunci yang menjadi ancaman dan peluang bagi perusahaan sehingga memudahkan manajemen perusahaan untuk menentukan strategi dalam meraih peluang dan menghindarkan ancaman. Ada 2 faktor yang dibahas pada analisis lingkungan eksternal

Analisis Lingkungan Makro

Dalam mengamati tren perubahan lingkungan makro, manajemen perlu menghindari kecenderungan untuk memperkirakan dampak tren perubahan tersebut terhadap perusahaan. Lingkungan Makro dapat dilihat dalam beberapa aspek bidang.

Dalam pengaruh bidang ekonomi terhadap kondisi lingkungan makro pada saat perumusan strategi perusahaan sangat signifikan. Ada 2 hal dalam bidang ekonomi yang mempengaruhi PT Ericsson Indonesia area Sumbagut, yaitu nilai kurs mata uang (rupiah – dollar US) dan harga BBM (Bahan Bakar Minyak) di Indonesia. Tahun 2014, nilai kurs mata uang dollar US meningkat tajam terhadap nilai kurs mata uang rupiah. Hal ini mempengaruhi PT Ericsson Indonesia area Sumbagut yang berdampak pada pengurangan jumlah karyawan untuk menghemat beban operasional dan melakukan *E-Auction* (melakukan penawaran tender lelang terhadap pekerjaan ITC kepada SP (*Service Provider*) dengan harga terendah.

Dalam pengaruh bidang politik terhadap dunia telekomunikasi tidak terlalu signifikan hal ini karena kerjasama PT Ericsson Indonesia area Sumbagut dengan pihak operator telekomunikasi tidak bergantung pada bidang politik.

Dalam pengaruh bidang sosial yaitu kekuatan sosial mencakup tradisi, nilai, tren gaya hidup, psikolog konsumen dan harapan masyarakat terhadap bisnis telekomunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap PT Ericsson Indonesia area Sumbagut.

Dalam pengaruh bidang Teknologi dan Sistem Informasi. Perubahan teknologi telekomunikasi sangat berdampak bagi PT Ericsson Indonesia area Sumbagut untuk menjual produk/perangkat terbaru kepada operator telekomunikasi. Perubahan teknologi telekomunikasi dari generasi kedua (2G), generasi ketiga (3G) hingga generasi keempat (4G) mempengaruhi strategi PT Ericsson Indonesia area Sumbagut untuk membantu operator telekomunikasi dalam

mengembangkan bisnis ke era yang semakin canggih. Sistem informasi juga sudah dimanfaatkan secara optimal untuk efisiensi operasional berupa penggunaan layanan digital (Line, Whatsapp, email, dll) dalam bekerja di PT Ericsson Indonesia.

Analisis Lingkungan Industri

Dalam merumuskan strategi, manajemen perlu menganalisis tren perubahan yang terjadi dalam dunia industri perusahaan, yang mungkin dapat diperbaharui namun tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Menurut Michael E. Porter, ada lima kekuatan yang mempengaruhi industri yaitu

Ancaman perusahaan baru yang memasuki industri. Masuknya pendatang baru dalam dunia industri bagi perusahaan yang sudah ada menimbulkan ancaman pada pangsa pasar dan ancaman pada sumber daya manusia. Untuk area Sumbagut, ada tiga pesaing atau competitor PT Ericsson Indonesia area Sumbagut yaitu : Huawei, NSN dan ZTE. Salah satu pesaing terbesar Ericsson adalah vendor dari negara China (Huawei) yang memasuki dunia vendor telekomunikasi dengan penawaran harga produk telekomunikasi yang murah. Untuk mengatasi ancaman tersebut, PT Ericsson Indonesia area Sumbagut perlu menjaga hubungan kerjasama yang baik kepada *customer* (operator telekomunikasi) dengan menjaga kualitas dan kinerja layanan ITC (*Instalation, Test, Control*).

Kekuatan Pemasok. Pemasok (supplier) dalam layanan ITC (*Instalation, Test, Control*) adalah SP (*Service Provider*) yang membantu PT Ericsson Indonesia area Sumbagut dalam menjalankan ITC (*Instalation, Test, Control*) pada operator telekomunikasi. Perusahaan SP (*Service Provider*) yang dimiliki PT Ericsson Indonesia sangat berpengalaman. Hal ini dilihat dari kinerja di tahun 2013, PT Ericsson Indonesia area Sumbagut mampu meng-implementasikan 1000 perangkat telekomunikasi dalam jangka waktu satu tahun. Kinerja perusahaan SP (*Service Provider*) di-manage melalui mekanisme ASP Management PT Ericsson Indonesia area Sumbagut dan sangat perlu menjaga hubungan kerjasama yang baik dengan perusahaan SP (*Service Provider*) tersebut agar layanan ITC (*Instalation, Test, Control*) dapat berjalan maksimal.

Kekuatan Pembeli. Pembeli (buyers) atau pihak *customer* PT Ericsson Indonesia area Sumbagut adalah operator telekomunikasi. Pihak *customer* PT Ericsson Indonesia adalah perusahaan operator telekomunikasi yang terbesar dan berkembang di Indonesia. Hal ini dilihat dari jumlah PO (*Purchase of Order*) telekomunikasi yang dibuat PT Ericsson Ericsson Indonesia area Sumbagut sangat besar sehingga menyumbang pendapatan terbesar bagi Ericsson RASO. Kerjasama

yang baik PT Ericsson Indonesia area Sumbagut dengan pihak customer sudah berlangsung cukup lama mulai dari tahun 2007 hingga sekarang.

Dampak produk substitusi. Keberadaan produk substitusi dari layanan ITC (*Instalation, Test, Control*) dan perangkat telekomunikasi sangat berpengaruh pada PT Ericsson Indonesia. Hal ini dilihat dari kemampuan perusahaan baru yang mampu menawarkan produk sejenis dengan penawaran harga yang bersaing atau murah. Untuk itu PT Ericsson Indonesia harus menjaga loyalitas pihak *customer* dengan memberikan kualitas, *value* dan teknologi yang lebih baik dari pihak pesaing.

Persaingan diantara perusahaan sejenis. Persaingan yang terjadi di dunia vendor telekomunikasi karena berebut pangsa pasar dengan menggunakan strategi berupa persaingan harga produk/perangkat telekomunikasi, penawaran penggantian perangkat telekomunikasi (*swap*) dengan biaya yang kecil, pendekatan di level manajemen tinggi, dll. Untuk itu, PT Ericsson Indonesia area Sumbagut perlu menjaga hubungan kerjasama dengan pihak customer (operator telekomunikasi) dengan melaksanakan program “*Managed by Service Provider*” yaitu penawaran jasa implementasi dan maintenance perangkat telekomunikasi pihak *customer* yang dilakukan oleh perusahaan SP (*Service Provider*) yang berada di area kerja PT Ericsson Indonesia area Sumbagut. Hal ini memiliki pengaruh positif yaitu efisiensi biaya operasional pihak *customer* dan menimbulkan pengaruh negatif yaitu adanya biaya tambahan yang harus ditanggung oleh pihak vendor telekomunikasi. Langkah ini dapat menjaga loyalitas dan kerjasama pihak *customer* PT Ericsson Indonesia area Sumbagut.

Analisis SWOT

Dari analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, maka peneliti mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki PT Ericsson Indonesia area Sumbagut

Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan perusahaan yaitu:

1. Kualitas produk telekomunikasi yang handal. Di dunia vendor telekomunikasi kualitas produk Ericsson sudah diakui kehandalannya.
2. SDM (Sumber Daya Manusia) PT Ericsson Indonesia area Sumbagut sangat berpengalaman di bidang telekomunikasi hal ini karena training dan workshop yang sering dilakukan.

3. Perusahaan SP (*Service Provider*) sangat penting dalam membantu pekerjaan ITC PT Ericsson Indonesia area Sumbagut
4. Kerjasama antar tim planning, tim project dan tim Optim sangat kondusif dan baik. Hal ini sangat mendukung performance PT Ericsson Indonesia area Sumbagut.

Kelemahan (Weaknesses)

Kelemahan bagi perusahaan yaitu

1. Masih kurangnya motivasi pada karyawan PT Ericsson Indonesia are Sumbagut karena perbedaan status karyawan tetap dan karyawan kontrak.
2. Adanya biaya operasioanl tambahan pada saat pengiriman (*delivery*) perangkat telekomunkasi dan pada saat proses pekerjaan ITC di site/tower.
3. Komunikasi antar karyawan lokal (team di lapangan) dengan karyawan asing (Ericsson GSC India) masih kurang kondusif karena terbatas pada media komunikasi tulisan (via email atau layanan media digital)
4. Material produk atau perangkat yang tidak tersedia di gudang penyimpanan

Peluang (Opportunity)

Peluang bagi perusahaan yaitu

1. *Customer* adalah operator telekomunikasi yang terbesar dan berkembang di Indonesia
2. Hubungan kerjasama dan negosiasi yang baik terjalin antara pihak customer dengan PT Ericsson Indonesia area Sumbagut
3. Pertumbuhan layanan telekomunikasi di area Sumbagut masih tinggi, karena kebutuhan masyarakat akan layanan telekomunikasi semakin meningkat dan masih ada daerah yang belum tercover layanan telekomunikasi.
4. Perkembangan teknologi telekomunikasi di masa depan memacu perubahan pada perangkat telekomunikasi dan sebagai nilai jual kepada *customer*.

Ancaman (Threats)

Ancaman pada perusahaan yaitu

1. Adanya kendala di pihak *Tower Provider*

2. Adanya komplain dari pihak masyarakat setempat pada saat pengerjaan ITC
3. Kondisi lingkungan, daerah dan cuaca yang mengganggu aktifitas pekerjaan ITC di site/tower.

Strategi Perusahaan

Analisis SWOT adalah alat untuk mencocokkan beberapa tipe strategi pada kondisi internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan serta lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi PT Ericsson Indonesia area Sumbagut. Dengan menggunakan alat analisis SWOT ini diharapkan perusahaan dapat menyusun strategi berdasarkan kombinasi antara faktor internal dan faktor eksternal, sehingga didapatkan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Strategi ini terdiri dari strategi **S-O** (*Strengths-Opportunities*), strategi **ST** (*Strengths-Threats*), strategi **W-O** (*Weaknesses-Opportunities*) dan strategi **W-T** (*Weaknesses-Threats*).

KESIMPULAN

1. Hasil analisis identifikasi internal dan eksternal yang menyebabkan turunnya pencapaian target ITC PT Ericsson Indonesia area Sumbagut adalah sebagai berikut:
Ketidaktersedianya material di gudang penyimpanan, lokasi gudang penyimpanan hanya berada di kota Medan sehingga pengiriman (*delivery*) material ke daerah kerja PT Ericsson Indonesia area Sumbagut (Provinsi Aceh dan Provinsi Sumatera Utara) membutuhkan waktu dan biaya yang tinggi apabila daerah yang dituju sangat jauh, terhambatnya pekerjaan ITC akibat adanya keluhan dari masyarakat setempat mengenai pekerjaan ITC tersebut dan permintaan sejumlah dana dari organisasi setempat atau masyarakat setempat membuat biaya operasional tambahan. Masih kurangnya motivasi bagi karyawan SP (*Service Provider*) yang berakibat kurang optimal-nya pekerjaan ITC di lapangan dan komunikasi antar karyawan lokal dengan karyawan asing masih kurang optimal karena dilakukan dengan tulisan (email atau layanan pesan digital)
2. Hasil analisis Matriks IE menunjukkan bahwa arah strategi perusahaan yaitu menjaga dan mempertahankan. Hasil analisis Matriks SWOT memberikan masukan strategi yang dapat dipilih perusahaan untuk dipertimbangkan diantaranya : Menjaga kerjasama yang baik dan performance yang optimal kepada customer, memaksimalkan pangsa pasar, mengembangkan kompetensi SP (*Service Provider*) dengan program “*Maintenance by SP*”, menjalin kerjasama

dengan pihak *Tower Provider*, melakukan pendekatan sosial kepada masyarakat setempat dalam hal pekerjaan ITC, menambah lokasi atau kapasitas gudang penyimpanan, menggunakan teknologi informasi dalam berkomunikasi antar team, meningkatkan motivasi dan evaluasi kerja karyawan dan perusahaan SP (*Service Provider*), efisiensi biaya dalam pengiriman dan pekerjaan ITC.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R., (2009). *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi ke12. Diterjemahkan oleh: Dono Sunardi. Indonesia: Penerbit Salemba Empat
- Lovelock, Christoper H., Jochen Wirtz, and Patricia Chew. (2009). *Essentials of Services Marketing*. Singapore: Pearson Hall,
- Saputra, Rifki Eka. (2012). “*Analisis Strategi Peningkatan Penjualan Bahan Bakar Minyak Industri di Pertamina Wilayah II Sumatera Utara*”. Sekolah PascaSarjana. Universitas Sumatera Utara. Medan
- Sinulingga, Sukaria. (2011). *Metode Penelitian*, Edisi Pertama. USU Press. Medan
- Sinulingga, Sukaria. (2010). *Analisis Lingkungan Usaha Edisi 2*. USU Press. Medan
- Rangkuti, Freddy. (2013). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Detiana., MM, Dra. Tita. (2011). *Manajemen Operasional Strategi dan Analisa (Service dan Manufaktur)*. Mitra Wacana Media. Jakarta