



## Analisis Posisi Strategis dan Daya Saing PT Telkom Indonesia Tbk dalam Mempertahankan Dominasi Industri Telekomunikasi

Irfan Apta Maulana\*

Program Magister Manajemen, Universitas Surabaya, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [irfanapta@gmail.com](mailto:irfanapta@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to formulate relevant business strategies for PT Telkom Indonesia Tbk in facing intense competition in the telecommunications sector. A comprehensive strategic management methodology is used, consisting of three analysis phases: entry phase (EFE, IFE, CPM), alignment phase (SWOT, SPACE, BCG, IE, Grand Strategy), and decision-making phase (QSPM). The analysis results show that PT Telkom Indonesia is positioned in the "Aggressive" and "Star" quadrants, indicating that the company holds a very strong market position with potential for further growth. Based on the QSPM matrix, the recommended priority strategy is market penetration with a score of 5.52, which is the most appropriate strategy for the current conditions. This strategy focuses on increasing sales volume, optimizing digital services such as fixed-mobile convergence, and expanding networks to remote areas to broaden market coverage. The implementation of this market penetration strategy is expected to help PT Telkom Indonesia maintain and strengthen its leading position while supporting the ongoing digital transformation in the face of the increasingly competitive telecommunications industry.*

**Keywords:** *Digital Transformation; Market Penetration; PT Telkom Indonesia; QSPM; Strategic Management.*

**Abstrak.** Studi ini bertujuan untuk merumuskan strategi bisnis yang relevan bagi PT Telkom Indonesia Tbk dalam menghadapi persaingan ketat di sektor telekomunikasi. Metodologi manajemen strategis komprehensif digunakan dengan tiga tahap analisis: fase masuk (EFE, IFE, CPM), fase kesesuaian (SWOT, SPACE, BCG, IE, Grand Strategy), dan fase pengambilan keputusan (QSPM). Hasil analisis menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia berada pada kuadran "Agresif" dan "Bintang", yang mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki posisi yang sangat baik di pasar dan berpotensi untuk tumbuh lebih lanjut. Berdasarkan matriks QSPM, strategi prioritas yang direkomendasikan adalah penetrasi pasar dengan skor 5,52, yang merupakan strategi yang paling sesuai untuk kondisi saat ini. Strategi ini berfokus pada peningkatan volume penjualan, optimalisasi layanan digital seperti konvergensi tetap seluler, serta ekspansi jaringan ke daerah terpencil untuk memperluas cakupan pasar. Penerapan strategi penetrasi pasar ini diharapkan dapat membantu PT Telkom Indonesia mempertahankan dan memperkuat posisi terdepan, serta mendukung transformasi digital yang tengah dijalankan dalam menghadapi tantangan industri telekomunikasi yang semakin kompetitif.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategis; Penetrasi Pasar; PT Telkom Indonesia; QSPM; Transformasi Digital.

### 1. LATAR BELAKANG

Selama dekade terakhir, lanskap telekomunikasi global telah mengalami transformasi radikal, bergeser dari layanan telepon dan SMS tradisional ke ekosistem digital yang terintegrasi secara masif. Di Indonesia, transformasi ini didorong oleh percepatan penetrasi internet yang mencapai 79,5% dari populasi pada awal tahun 2024, Kelompok usia Gen Z (12-27 tahun) mendominasi penggunaan (34,4%), diikuti oleh Generasi Milenial (30,62%), dengan penetrasi lebih tinggi di daerah perkotaan (82,2%) dibandingkan di daerah pedesaan (74%) (Siregar et al., 2025) serta adopsi teknologi mutakhir seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan komputasi awan. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, perusahaan milik negara terbesar di sektor ini, memainkan peran ganda yang kompleks: sebagai penggerak utama

pengembangan infrastruktur digital nasional, sejalan dengan tujuan Visi Indonesia Emas 2045 dan sebagai pemain pasar yang harus mempertahankan profitabilitasnya dalam lingkungan persaingan oligopolistik (Bappenas, 2023).

Meskipun Telkom Indonesia telah mempertahankan kinerja keuangan yang stabil, perusahaan saat ini berada pada titik balik strategis. Munculnya layanan *Over-the-Top* (OTT) telah menggerogoti pendapatan dari layanan tradisional, karena pertumbuhan lalu lintas data tidak berbanding lurus dengan pertumbuhan pendapatan (Görener, 2012; Phillips & Moutinho, 2018). Lebih lanjut, persaingan harga yang agresif dari para pesaing seperti Indosat, Ooredoo, Hutchison, dan XL Axiata, menyusul konsolidasi sektor, telah menekan margin keuntungan secara keseluruhan di industri ini. Dinamika ini semakin diperumit oleh pengeluaran modal yang tinggi yang dibutuhkan untuk menyebarkan jaringan 5G dan infrastruktur serat optik untuk mendukung inklusi digital (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., 2023).

Selain tekanan persaingan, faktor eksternal seperti peraturan pemerintah mengenai efisiensi spektrum frekuensi dan kondisi makroekonomi yang berfluktuasi memaksa perusahaan untuk menunjukkan ketangkasan strategis (Karunaratna & Kumara, 2018). Posisi Telkom saat ini, setelah mencapai kematangan di beberapa area bisnis utama, memerlukan reorientasi strategis: beralih dari pertumbuhan organik sederhana ke strategi penetrasi pasar yang lebih agresif dan inovasi model bisnis melalui *fixed-mobile convergence* (FMC) (Wheelen et al., 2018). Strategi FMC ini dianggap penting untuk meningkatkan *average revenue per user* (ARPU) dan mengurangi tingkat pemberhentian langganan dari para pelanggan melalui ekosistem layanan yang lebih kohesif (Robinson, 2013; Sutherland, 2017).

Pendekatan SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam lingkungan bisnis perusahaan, yang menjadi dasar pengambilan keputusan strategis (Pitt & Koufopoulos, 2012; Rangkuti, 1998). Sementara itu, analisis SPACE digunakan untuk menentukan posisi strategis berdasarkan kekuatan internal dan tekanan eksternal yang dihadapi perusahaan (David, 2011). Matriks BCG dan IE membantu memetakan posisi unit bisnis berdasarkan kinerja dan potensi pertumbuhannya (DAVID, 2014; Robinson, 2013). Selanjutnya, QSPM menjadi alat kuantitatif untuk mengevaluasi dan memilih alternatif strategi terbaik yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan (Yüksel & Dagdeviren, 2007).

Oleh karena itu, analisis strategis yang menyeluruh diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan internal dan peluang eksternal perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan tersebut penelitian ini bertujuan untuk menilai posisi kompetitif PT Telkom Indonesia Tbk menggunakan alat analisis matriks terintegrasi, untuk merumuskan rekomendasi strategis yang relevan guna memastikan keberlanjutan bisnis dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

di era transformasi digital serta dalam konteks pertumbuhan ekonomi berkelanjutan di Indonesia.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan studi kasus yang dilakukan di PT Telkom Indonesia Tbk. Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena memungkinkan deskripsi yang sistematis dan faktual tentang kondisi strategi manajemen yang diterapkan oleh perusahaan (Creswell & Creswell, 2017). Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan perusahaan, publikasi industri, dan literatur akademik terkait teori manajemen strategi (Grant, 2016). Penelitian ini menggunakan kerangka kerja perumusan strategi komprehensif yang terdiri dari:

- 1) *Input Stage*: Menggunakan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal Factor Evaluation* (IFE), dan *Competitive Profile Matrix* (CPM).
- 2) *The Matching Stage*: Menggunakan *SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, *Internal–External (IE) Matrix*, dan *Grand Strategy*.
- 3) *The Decision Stage*: Menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Stage 1: Input Stage

#### *External Factor Evaluation Matrix*

**Tabel 1.** *External Factor Evaluation Matrix.*

No	Opportunities	Weight	Rating	Weighted Score
1	Meningkatnya penggunaan seperti <i>e-commerce</i> , <i>fintech</i> hingga AI yang mampu membuka peluang bagi Telkom dalam menghadirkan solusi berbasis teknologi	0,12	4	0,48
2	Kontribusi ekonomi digital terhadap PDB nasional yang meningkat 14% pada 2027, Telkom dapat memperluas perannya sebagai pendorong utama dalam transformasi digital di Indonesia	0,10	4	0,40
3	Permintaan dari perusahaan untuk layanan B2B seperti IT outsourcing hingga solusi data yang mampu membuka pasar baru bagi telkom	0,08	3	0,24
4	Kebutuhan terhadap layanan cloud dan infrastruktur <i>data center</i> yang terus meningkat memungkinkan Telkom untuk memanfaatkan jaringan pusat datanya yang luas	0,08	3	0,24
5	Adopsi <i>Internet of Things</i> (IoT), <i>augmented reality</i> (AR), <i>virtual reality</i> (VR) hingga <i>blockchain</i> yang dapat memberikan peluang bisnis baru	0,05	2	0,10

6	Perubahan konsumsi masyarakat, seperti meningkatnya pengguna streaming video, musik digital, serta aplikasi hiburan dapat dimanfaatkan untuk memperluas layanan <i>over-the-top</i> (OTT) Telkom	0,07	3	0,21
No	Threats	Weight	Rating	Weighted Score
1	Kompetisi yang ketat mampu memaksa perusahaan untuk menawarkan harga yang bersaing	0,11	4	0,44
2	Perubahan peraturan pemerintah yang mendadak maupun tidak sesuai dengan harapan industri	0,12	4	0,48
3	Adanya peluang bagi pesaing untuk masuk ke area yang belum terjangkau oleh Telkom	0,09	3	0,27
4	Kegagalan untuk beradaptasi teknologi seperti 5G, AI, hingga <i>blockchain</i> dengan cepat dapat membuat telkom kehilangan daya saing	0,08	3	0,24
5	Fluktuasi ekonomi, inflasi, maupun perlambatan ekonomi dapat mempengaruhi daya beli masyarakat dan anggaran perusahaan terhadap layanan digital	0,10	3	0,30
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>3,40</b>

Analisis matriks EFE menghasilkan skor total sebesar 3,40. Skor ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi strategis yang sangat kuat untuk menghadapi peluang dan ancaman di sektor telekomunikasi. Skor 2,5, di atas rata-rata menunjukkan efektivitas manajemen Telkom dalam memanfaatkan peluang utama yang dihadirkan oleh transformasi digital nasional, khususnya yang terkait dengan pertumbuhan *e-commerce*, teknologi keuangan (*Fintech*) dan adopsi kecerdasan buatan yang menyumbang bobot signifikan sebesar 0,12 dari skor maksimum 4. Lebih lanjut, Telkom dianggap sangat responsif terhadap kontribusi ekonomi digital terhadap PDB nasional, yang diproyeksikan akan terus tumbuh hingga tahun 2027. Perusahaan telah berhasil mengintegrasikan infrastruktur pusat datanya untuk memenuhi permintaan yang kuat akan layanan B2B dan komputasi awan di pasar domestik.

Selain itu, Telkom menghadapi ancaman eksternal yang sangat dinamis, khususnya keterkaitan dengan perubahan regulasi dan persaingan harga yang ketat di sektor *broadband* dan seluler. Analisis menunjukkan bahwa perubahan regulasi dengan koefisien pembobotan 0,12 dan skor tertimbang 0,48 merupakan ancaman paling kritis terhadap stabilitas model bisnis perusahaan. Meskipun demikian skor 4 yang diberikan pada faktor ancaman "persaingan dan regulasi" menunjukkan bahwa Telkom telah menerapkan strategi pertahanan yang sangat baik, seperti pengendalian biaya dan kepatuhan hukum yang ketat. Namun, beberapa area memerlukan perhatian khusus, terutama adopsi teknologi baru seperti *Internet of Things* (IoT) dan *blockchain*, yang tingkat responsnya rendah daripada peluang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa adanya ruang bagi Telkom dalam mengeksplorasi teknologi masa depan untuk mengurangi risiko kegagalan beradaptasi.

**Internal Factor Evaluation Matrix****Tabel 2.** *Internal Factor Evaluation Matrix.*

No	Strenghts	Weight	Rating	Weighted Score
1	Perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia	0,10	4	0,40
2	Investasi dalam infrastruktur modern seperti 32 pusat data dan jaringan fiber optik	0,07	3	0,21
3	Peningkatan laba bersih sebesar 18,3% YoY pada 2023.	0,09	4	0,36
4	Diakui sebagai salah satu perusahaan terbaik untuk bekerja oleh <i>Forbes</i>	0,07	3	0,21
5	Penerapan strategi <i>Five Bold Moves</i> untuk membangun keunggulan kompetitif di <i>domain digital connectivity, digital platform, dan digital services</i>	0,09	4	0,36
6	Memiliki jumlah pelanggan yang besar, per 31 Desember 2023 sebanyak 524 Group BUMN, BUMD & BLU (Badan Layanan Usaha), 1.694 swasta/private, 618.854 UMK, dan 714 institusi pemerintah.	0,08	4	0,32
No	Threats	Weight	Rating	Weighted Score
1	Pendapatan mayoritas berasal dari pasar domestik, yang rentan terhadap fluktuasi regulasi hingga kondisi ekonomi lokal	0,12	2	0,24
2	Pemerataan akses internet yang kurang, terutama di daerah terpencil	0,10	2	0,20
3	Kompetisi yang semakin ketat pada sektor <i>broadband</i> serta layanan digital, termasuk operator lain hingga perusahaan teknologi global	0,11	1	0,11
4	Banyak nya jumlah karyawan dan anak perusahaan sehingga, mempengaruhi efisiensi operasional	0,08	2	0,16
5	Adanya tantangan dalam efisiensi energi ramah lingkungan untuk operasional pusat data dan infrastruktur lainnya	0,09	1	0,09
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,64</b>

Analisis matriks IFE mengungkapkan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk mencapai skor total 2,64. Skor ini menunjukkan bahwa, secara keseluruhan, perusahaan mendapat manfaat dari posisi internal di atas rata-rata, memanfaatkan kekuatan inti dalam mengatasi kelemahan organisasionalnya. Kekuatan utama pilar stabilitas Telkom terletak pada posisinya terdepan di telekomunikasi Indonesia (skor 0,40), diperkuat oleh infrastruktur digitalnya yang masif yang terdiri dari 176.663 km kabel fiber optik dan 32 pusat data. Kinerja keuangannya yang kuat ditandai dengan peningkatan laba bersih sebesar 18,3% pada tahun 2023 memberikan fleksibilitas yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi yang bertujuan untuk mengkonsolidasikan posisi dominannya di bidang konektivitas digital, platform, dan layanan. Luasnya basis pelanggan yang terdiri dari ratusan ribu bisnis, lembaga pemerintah, dan jutaan individu, merupakan aset strategis untuk mempertahankan loyalitas dan pangsa pasarnya.

### Competitive Profile Matrix (CPM)

**Tabel 3.** *Competitive Profile Matrix (CPM).*

<i>Critical Success Factors</i>	<b>Wt.</b>	<b>TLKM</b>		<b>ISAT</b>		<b>EXCL</b>	
		<b>Rtg</b>	<b>Score</b>	<b>Rtg</b>	<b>Score</b>	<b>Rtg</b>	<b>Score</b>
Iklan	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Penetrasi pasar domestik	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Layanan pelanggan	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Variasi produk	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Inovasi teknologi	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Dedikasi karyawan	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Pertumbuhan keuangan	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Loyalitas pelanggan	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Jangkauan jaringan	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Kualitas produk	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Transformasi digital	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Persaingan harga	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,93</b>		<b>3,19</b>		<b>3,03</b>

Analisis *Competitive Profil Matrix* (CPM) memberikan gambaran mendalam tentang posisi strategis PT Telkom Indonesia Tbk terhadap para pesaing utamanya di sektor telekomunikasi Indonesia, yaitu Indosat Ooredoo Hutchison (ISAT) dan XL Axiata (EXCL). Dengan mengidentifikasi 12 faktor kunci keberhasilan, analisis ini mengungkapkan lanskap kompetitif berdasarkan kekuatan dan kelemahan relatif masing-masing perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis *Competitive Profile Matrix* (CPM), PT Telkom Indonesia menegaskan posisinya sebagai pemimpin pasar yang tak terbantahkan dengan total skor 3,93. Skor ini menunjukkan keunggulan signifikan dibandingkan dua pesaing utamanya: Indosat Ooredoo Hutchison (3,19) dan XL Axiata (2,95). Keunggulan Telkom mendominasi terlihat jelas di hampir semua faktor kunci keberhasilan khususnya pada kualitas produk (0,52) dan cakupan jaringan (0,40), dua faktor penting di sektor ini. Kemampuan Telkom untuk menyediakan infrastruktur yang luas dan stabil merupakan hambatan signifikan untuk memasuki pasar dan aset utama untuk menarik pelanggan di seluruh Indonesia.

Selain infrastruktur fisiknya Telkom juga unggul dalam transformasi digital, inovasi teknologi, dan profitabilitas keuangan, bidang-bidang di mana perusahaan mencapai skor tertinggi (4). Hal ini mencerminkan keberhasilan strategi investasi jangka panjangnya yang bertujuan membangun ekosistem digital yang berfokus tidak hanya pada konektivitas tradisional tetapi juga pada platform dan layanan digital masa depan. Di sisi lain Indosat menunjukkan daya saing yang kuat dalam hal cakupan jaringan dan harga yang sebanding dengan Telkom, menjadikannya pesaing langsung dalam strategi penetrasi pasar berbasis harga.

Secara keseluruhan, hasil CPM ini menegaskan bahwa meskipun persaingan harga yang ketat di sektor telekomunikasi, Telkom berhasil mempertahankan posisi dominannya melalui kombinasi kualitas produk yang unggul, loyalitas pelanggan yang tinggi, dan efisiensi operasional yang didukung oleh skala ekonomi yang terkait dengan statusnya sebagai badan usaha milik negara.

## Stage 2 : The Matching Stage

### SWOT Matrix

**Tabel 4. SWOT Matrix.**

	Strenghts (S)	Weakness (W)
	S-O	W-O
<b>Opportu nities (O)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perluasan infrastruktur jaringan broadband ke daerah-daerah terpencil untuk menjangkau segmen pasar baru. (S2, O1) → <i>Market Expansion</i></li> <li>2. Meluncurkan solusi berbasis AI dan big data untuk mendukung sektor B2B, seperti layanan analitik data untuk bisnis dan pemerintahan. (S6, O3) → <i>Product Development</i></li> <li>3. Mengembangkan layanan FMC yang mengintegrasikan broadband rumah (IndiHome) dengan layanan mobile Telkomsel untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang seamless. (S1, O2) → <i>Product Development</i></li> <li>4. Menargetkan UKM dan startup dengan layanan cloud berbiaya rendah yang mudah diakses. Serta memperluas pasar internasional dengan memanfaatkan data center luar negeri dan mengembangkan branding global (S2, O4) → <i>Market Penetration</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menawarkan layanan <i>cloud</i>, data center, dan IoT di pasar internasional untuk memenuhi kebutuhan digitalisasi perusahaan global. (W1, O3, O5) → <i>Infrastructure Development</i></li> <li>2. Mengembangkan layanan broadband berbiaya rendah untuk daerah terpencil guna menarik pelanggan baru. (W2, O1) → <i>Market Adoption</i></li> <li>3. Mengimplementasikan sistem manajemen terpadu berbasis teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional di semua unit bisnis. (W4, O2) → <i>Asset Management</i></li> <li>4. Meluncurkan produk cloud dan layanan data center yang lebih tersegmentasi, seperti solusi untuk startup, UKM, dan perusahaan besar. Serta mengembangkan ekosistem <i>cloud hybrid</i> dengan hyperscale dan data center Telkom. (O4, W1) → <i>Product Development</i></li> </ol>
	S-T	W-T
<b>Threats (T)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan teknologi seperti AI dan big data untuk otomatisasi proses operasional dan peningkatan efisiensi (S3, T1) → <i>Process Automation</i></li> <li>2. Meningkatkan kapasitas jaringan 4G dan memperluas implementasi 5G di area strategis untuk mengungguli kompetitor, serta menawarkan paket layanan terintegrasi dengan harga kompetitif (S2, T1) → <i>Market Invasion</i></li> <li>3. Meningkatkan transparansi melalui komunikasi yang efektif mengenai kepatuhan terhadap regulasi dan inisiatif keberlanjutan, dan memperkuat program loyalitas dengan layanan premium (S1, T2) → <i>Market Penetration</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversifikasi pendapatan melalui ekspansi ke pasar internasional dengan layanan seperti cloud, data center, dan solusi digital, hingga memanfaatkan jaringan internasional untuk memperluas jejak global perusahaan. (W1, T5) → <i>Market Expansion</i></li> <li>2. Berinvestasi dalam teknologi jaringan 5G di perkotaan dan memperluas jangkauan, serta menawarkan harga yang lebih kompetitif. (W3, T1) → <i>Market Penetration</i></li> <li>3. Mengadopsi teknologi hemat energi dalam operasi data center dan infrastruktur jaringan dengan berkolaborasi dengan penyedia energi terbarukan. (W5, T2) → <i>Collaboration</i></li> </ol>

Analisis SWOT menyoroti sinergi strategis PT Telkom Indonesia Tbk, yang mengoptimalkan kemampuan internalnya untuk beradaptasi dengan dinamika pasar digital. Melalui strategi *Strenghts-Opportunities* (S-O), Telkom memanfaatkan potensi B2B berbasis AI dan Big Data, serta mempercepat integrasi konvergensi tetap-seluler (FMC) untuk mengkonsolidasikan posisi dominannya. Secara bersamaan, strategi *Weakness-Opportunities* (W-O) berfokus pada efisiensi operasional melalui digitalisasi manajemen aset dan penerapan layanan cloud untuk UKM. Mengenai manajemen risiko, strategi *Strenghts-Threats* (S-T) mengandalkan otomatisasi proses dan percepatan penerapan jaringan 5G untuk mengurangi tekanan kompetitif dan perang harga. Terakhir, strategi *Weakness-Threats* (W-T) berfungsi sebagai mekanisme pertahanan, berkat diversifikasi pendapatan internasional dan implementasi teknologi hemat energi dalam infrastruktur pusat datanya. Secara keseluruhan, analisis ini menegaskan prioritas Telkom untuk mempertahankan kepemimpinan pasarnya melalui penetrasi pasar yang dinamis dan optimalisasi infrastruktur yang berkelanjutan.

#### ***The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix***

**Tabel 5.** *The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix.*

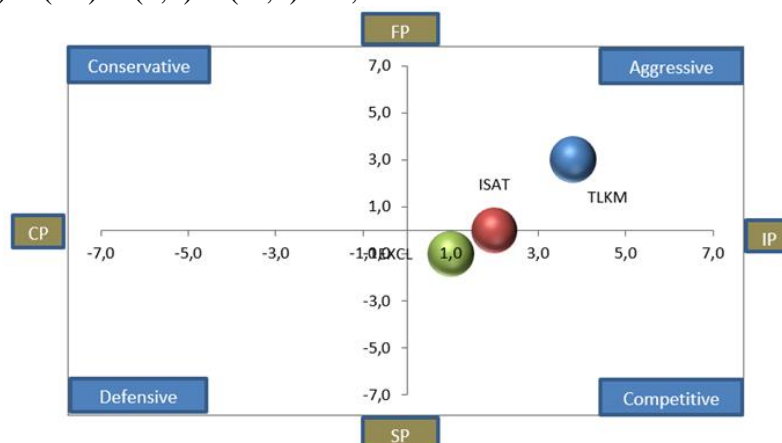
Variabel	( + / - )	Rating	Sumbu
<b><i>Internal Strategic Position</i></b>			
<b><i>Financial Position (FP)</i></b>			
1 Revenue		6	
2 Inventory Turnover		5	
3 Net Income	(+)	5	(Y)
4 Debt to Equity		5	
5 Current Ratio		6	
<b><i>Financial Position (FP) Average</i></b>		<b>5,4</b>	
<b><i>Competitive Position (CP)</i></b>			
1 Market Share		-2	
2 Product Quality		-2	
3 Customer Loyalty	(-)	-1	(X)
4 Variety of Products Offered		-1	
5 Pricing Strategy		-2	
<b><i>Competitive Position (CP) Average</i></b>		<b>-1,6</b>	
<b><i>External Strategic Position</i></b>			
<b><i>Industry Position (IP)</i></b>			
1 Growth Potential		6	
2 Financial Stability		5	
3 Ease of Entry into Market	(+)	6	(X)
4 Resource Utilization		4	
5 Profit Potential		6	
<b><i>Industry Position (IP) Average</i></b>		<b>5,4</b>	
<b><i>Stability Position (SP)</i></b>			
1 Rate of Inflation	(-)	-4	(Y)
2 Technological Changes		-2	



3	<i>Price Elasticity of Demand</i>	-2
4	<i>Competitive Pressure</i>	-2
5	<i>Barriers to Entry into Market</i>	-2
<b><i>Stability Position (SP) Average</i></b>		<b>-2,4</b>

Sumbu X = (CP) + (IP) = (-1,6) + (5,4) = 3,8

Sumbu Y = (FP) + (SP) = (5,4) + (-2,4) = 3,0



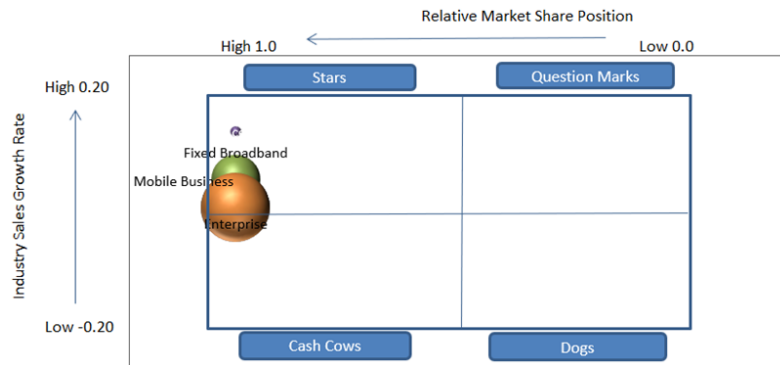
**Gambar 1. SPACE Matrix.**

Dari analisis menggunakan SPACE matrix, meninjau dari kondisi dimensi internal yaitu *Financial Position* (FP) dan *Competitive Position* (CP) serta kondisi dimensi eksternal yaitu *Stability Position* (SP) dan *Industry Position* (IP), diketahui bahwa TLKM berada dalam kuadran agresif. Hal ini menunjukkan bahwa TLKM memiliki posisi keuangan yang baik (nilai  $Y = 3,0$ ), sementara posisi industri diketahui bahwa TLKM tetap dominan di antara banyak pesaing lainnya sehingga TLKM mendapat nilai  $X = 3,8$ . TLKM pada kuadran agresif dapat menggunakan strategi *backward*, *forward*, *horizontal integration*, *market penetration*, *market development*, *product development*, dan *diversification (related or unrelated)*.

### **Boston Consulting Group (BCG) Matrix**

**Tabel 6. Boston Consulting Group (BCG) Matrix.**

Sektor usaha	Pendapatan TLKM (dalam triliun)		Pertumbuhan pasar (Y)	Leading rival	IGR (X)
	2022	2023			
<i>Mobile Business</i>	Rp 88,837	Rp 88,919	78,19%	Telkom	1.00
<i>Fixed Broadband</i>	Rp 26,549	Rp 26,607	27,4%	Telkom	1.00
<i>Enterprise</i>	Rp 43,807	Rp 44,742	13,1%	Telkom	1.00
<i>Data Center</i>	Rp 1,600	Rp 1,900	16,25%	Telkom	1.00



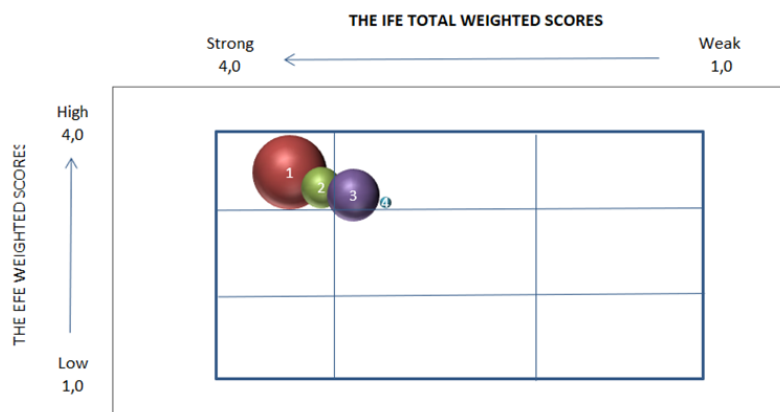
**Gambar 2. BCG Matrix.**

Berdasarkan analisis menggunakan BCG *matrix*, diketahui bahwa keseluruhan divisi berada pada kuadran *stars*, dimana ini memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasar yang besar. Hal ini menunjukkan bahwa semua sektor memiliki potensi pertumbuhan yang kuat dan menjadi sumber pendapatan yang signifikan bagi perusahaan. Untuk sektor ini, perusahaan sebaiknya mempertahankan maupun meningkatkan investasinya guna mempertahankan posisi dominannya di pasar.

### **Internal-External (IE) Matrix**

**Tabel 7. Internal-External (IE) Matrix.**

Divisi	Revenue (dalam triliun)	Revenue (%)	Estimasi skor IFE (sb X)	Estimasi skor EFE (sb Y)	Kuadran
1 <i>Mobile Business</i>	Rp 88,919	0,09	3,6	3,4	1
2 <i>Fixed Broadband</i>	Rp 26,607	0,21	3,4	3,2	1
3 <i>Enterprise</i>	Rp 44,742	2,13	3,2	3,1	2
4 <i>Data Center</i>	Rp 1,900	18,75	3,0	3,0	2



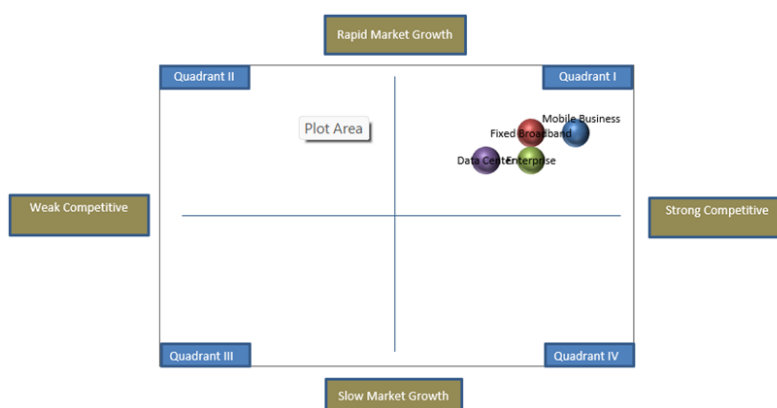
**Gambar 3. IE Matrix.**

Berdasarkan hasil dari rata-rata total *weighted score* dari matriks IFE (sumbu X) dan total *weighted score* dari matriks EFE (sumbu Y) pada masing-masing divisi pada TLKM terletak pada kuadran I posisi pada matriks IE. Hal ini berarti Telkom Indonesia sebaiknya menggunakan strategi *grow and build* melalui *backward, forward, or horizontal integration, market penetration, market development, dan product development*.

### **The Grand Strategy Matrix**

**Tabel 8.** *The Grand Strategy Matrix.*

Divisi	Pendapatan TLKM (dalam triliun)		Market Growth	Competitive Position (sb X)	Market Growth (sb Y)
	2022	2023			
<i>Mobile Business</i>	Rp 88,837	Rp 88,919	78,19%	9	8
<i>Fixed Broadband</i>	Rp 26,549	Rp 26,607	27,4%	8	8
<i>Enterprise</i>	Rp 43,807	Rp 44,742	13,1%	8	7
<i>Data Center</i>	Rp 1,600	Rp 1,900	16,25%	7	7



**Gambar 4.** *The Grand Strategy Matrix.*

Dari hasil analisis menggunakan matriks *grand strategy* didapatkan hasil seperti pada gambar di atas. Terlihat bahwa keseluruhan divisi TLKM berada pada kuadran I sehingga dapat mengimplementasikan strategi seperti *market development, market penetration, product development, forward integration, backward integration, horizontal integration, dan related diversification*.

### **Stage 3: The Decision Stage**

#### ***Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)***

**Tabel 9.** *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).*

Strenghts			Weight	MP		PD	
				AS	TAS	AS	TAS
1	Perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia	0,10	4	0,40	3	0,30	
2	Investasi dalam infrastruktur modern seperti 32 pusat data dan jaringan fiber optik	0,07	3	0,21	4	0,28	

3	Peningkatan laba bersih sebesar 18,3% YoY pada 2023	0,09	3	0,27	3	0,27
4	Diakui sebagai salah satu perusahaan terbaik untuk bekerja oleh <i>Forbes</i>	0,07	2	0,14	1	0,07
5	Penerapan strategi <i>Five Bold Moves</i> untuk membangun keunggulan kompetitif di domain <i>digital connectivity</i> , <i>digital platform</i> , dan <i>digital services</i>	0,09	3	0,27	4	0,27
6	Memiliki jumlah pelanggan yang besar, per 31 Desember 2023 sebanyak 524 Group BUMN, BUMD & BLU (Badan Layanan Usaha), 1.694 swasta/private, 618.854 UMK, dan 714 institusi pemerintah.	0,08	3	0,24	3	0,24

Weakness		Weight	MP		PD	
			AS	TAS	AS	TAS
1	Pendapatan mayoritas berasal dari pasar domestik, yang rentan terhadap fluktuasi regulasi hingga kondisi ekonomi lokal	0,12	3	0,36	3	0,36
2	Pemerataan akses internet yang kurang, terutama di daerah terpencil	0,10	3	0,30	2	0,20
3	Kompetisi yang semakin ketat pada sektor broadband serta layanan digital, termasuk operator lain hingga perusahaan teknologi global	0,11	3	0,33	3	0,33
4	Banyak nya jumlah karyawan dan anak perusahaan sehingga, mempengaruhi efisiensi operasional	0,08	2	0,16	2	0,16
5	Adanya tantangan dalam efisiensi energi ramah lingkungan untuk operasional pusat data dan infrastruktur lainnya	0,09	3	0,27	3	0,27

Opportunities		Weight	MP		PD	
			AS	TAS	AS	TAS
1	Meningkatnya penggunaan seperti <i>e-commerce</i> , <i>fintech</i> hingga AI membuka peluang bagi telkom dalam menghadirkan solusi berbasis teknologi	0,12	3	0,36	4	0,48
2	Kontribusi ekonomi digital terhadap PDB nasional yang meningkat 14% pada 2027, Telkom dapat memperluas perannya sebagai pendorong utama dalam transformasi digital di Indonesia	0,10	4	0,40	3	0,30
3	Permintaan dari perusahaan untuk layanan B2B seperti IT <i>outsourcing</i> hingga solusi data yang mampu membuka pasar baru bagi telkom	0,08	4	0,32	3	0,24
4	Kebutuhan terhadap layanan <i>cloud</i> dan infrastruktur <i>data center</i> yang terus meningkat memungkinkan Telkom untuk memanfaatkan jaringan pusat datanya yang luas	0,08	3	0,24	4	0,32
5	Adopsi <i>Internet of Things</i> (IoT), <i>augmented reality</i> (AR), <i>virtual reality</i> (VR) hingga <i>blockchain</i> yang dapat memberikan peluang bisnis baru	0,05	3	0,15	4	0,20
6	Perubahan konsumsi masyarakat, seperti meningkatnya pengguna streaming video, musik digital, serta aplikasi hiburan dapat dimanfaatkan untuk memperluas layanan <i>over-the-top</i> (OTT) Telkom	0,07	3	0,21	4	0,28

		Weight	MP		PD	
Threats			AS	TAS	AS	TAS
1	Kompetisi yang ketat mampu memaksa perusahaan untuk menawarkan harga yang lebih rendah	0,11	3	0,33	2	0,22
2	Perubahan peraturan pemerintah yang mendadak maupun tidak sesuai dengan harapan industri	0,12	3	0,36	3	0,36

3	Adanya peluang bagi pesaing untuk masuk ke area yang belum terjangkau oleh Telkom	0,09	2	0,18	2	0,18
4	Kegagalan untuk beradaptasi teknologi seperti 5G, AI, hingga blockchain dengan cepat dapat membuat telkom kehilangan daya saing	0,08	3	0,24	3	0,24
5	Fluktuasi ekonomi, inflasi, maupun perlambatan ekonomi dapat mempengaruhi daya beli masyarakat dan anggaran perusahaan terhadap layanan digital	0,10	2	0,20	2	0,20
<b>Total</b>				<b>5,52</b>		<b>5,49</b>

AS = *Attractive score*, TAS = *Total attractive score*, MP = *Market penetration*, PD = *Product development*

Berdasarkan analisis menggunakan matriks QSPM diperoleh skor yang lebih tinggi untuk strategi *market penetration* yaitu sebesar 5.52, sehingga Telkom dapat mengimplementasikan strategi ini untuk memperluas pangsa pasar Telkom di segmen yang sudah ada dengan cara meningkatkan volume penjualan produk yang ada dengan menarik lebih banyak customer di pasar yang telah dikuasai serta memperluas jaringan hingga ke pelosok sehingga dapat mendorong pertumbuhan penjualan di pasar yang sudah ada dan mempertahankan posisi Telkom sebagai pemimpin pasar telekomunikasi. Keunggulan strategi penetrasi pasar ini didasarkan pada beberapa faktor kunci:

- a) Pemanfaatan infrastruktur yang ada: Telkom dapat mengoptimalkan penggunaan jaringan fiber optik sepanjang 176.663 km dan 247.472 *Base Transceiver Station* (BTS) untuk menjangkau basis pelanggan yang lebih besar tanpa harus terus berinvestasi pada produk baru.
- b) Menanggapi persaingan: Berkat potensi kompetitifnya yang kuat, strategi ini memungkinkan Telkom untuk mempertahankan posisi pasar dominannya melalui tarif yang kompetitif dan penawaran paket yang menarik bagi pelanggan berpenghasilan menengah ke bawah.
- c) Stabilitas pendapatan domestik: Penguatan pasar domestik dianggap sebagai strategi yang sangat efektif untuk mengatasi fluktuasi ekonomi, mengingat posisi terdepan Telkom di pasar telekomunikasi Indonesia.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

PT Telkom Indonesia adalah pemimpin pasar dalam industri telekomunikasi dan digital di Indonesia. Dengan basis infrastruktur yang kuat, portofolio layanan yang beragam, dan dukungan pemerintah sebagai BUMN, Telkom berada dalam posisi yang strategis untuk terus mendominasi pasar domestik sekaligus memanfaatkan peluang di sektor digital yang berkembang pesat. Berada pada persimpangan antara mempertahankan dominasi di segmen

mature (kematangan) dan berinovasi dalam *renewal stage* (pembaruan) di industri digital. Strategi yang dirancang, termasuk market penetration, diversifikasi layanan, dan efisiensi operasional, memberikan fondasi yang kuat untuk mempertahankan posisi kompetitif di tengah tantangan dan peluang.

Namun, Telkom juga menghadapi tantangan signifikan, termasuk persaingan ketat, perubahan regulasi, tekanan untuk keberlanjutan, dan kebutuhan untuk bertransformasi di tengah disrupsi teknologi. Kunci keberhasilan Telkom akan bergantung pada kemampuan untuk menyeimbangkan investasi di teknologi baru dengan menjaga profitabilitasnya pada segmen tradisional. Melakukan kolaborasi strategi yang tepat, dimana dengan implementasi strategi yang tepat, Telkom dapat terus menjadi pilar utama dalam industri telekomunikasi dan digital, tidak hanya di Indonesia tetapi juga di pasar internasional.

## DAFTAR REFERENSI

- Bappenas. (2023). *Rancangan rencana pembangunan jangka panjang nasional (RPJPN) 2025–2045*. Bappenas.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- David, F. D. (2014). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (Global ed.). Pearson Education Limited.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Prentice Hall.
- Görener, A. (2012). Comparing AHP and ANP: An application of strategic decision making in a manufacturing company. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 194–208.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Karunaratna, A. C., & Kumara, P. A. P. (2018). Determinants of customer loyalty: A literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 17(1–2), 49–73. <https://doi.org/10.1362/147539218X15333820725128>
- Phillips, P., & Moutinho, L. (2018). *Contemporary issues in strategic management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315674827>
- Pitt, M. R., & Koufopoulos, D. (2012). *Essentials of strategic management*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526435736>
- PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. (2023). *Annual report 2023: Transformation towards excellence*.

- Rangkuti, F. (1998). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Robinson, R. B., Jr. (2013). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (13th ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Siregar, A. A. H., Apriliani, R. R., & Nurhasanah, N. (2025). Analisis korelasi statistik antara populasi jumlah penduduk dan pengguna internet di Indonesia. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 4776–4781. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2684>
- Sutherland, J. (2017). *Key concepts in strategic management*. Bloomsbury Publishing.
- Wheelen, T. L., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- Yüksel, İ., & Dagdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis: A case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177(16), 3364–3382. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2007.01.001>