

## ABSTRAK

Dinamika dalam dunia bisnis termasuk industri telekomunikasi saat ini dan masa akan datang akan semakin tinggi dimana masalah yang timbul bersifat berubah-ubah (*volatility*), tidak pasti (*uncertain*), kompleks (*complex*) dan tidak jelas (*ambiguity*) atau sering disebut VUCA. Untuk mengelola atau mengurangi dampak atas ketidakpastian dan faktor-faktor VUCA lainnya yang terjadi di masa yang akan datang diperlukan *scenario analysis*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi *baseline future* dan *alternative futures* yang dihasilkan dari proses *scenario analysis* dimana akan dihubungkan terhadap strategi bisnis jangka panjang perusahaan dalam menghasilkan keunggulan kompetitif pada masa depan (*future competitive advantage*) dengan studi kasus pada PT Len Telekomunikasi Indonesia. Aspek-aspek yang diteliti adalah aspek lingkungan eksternal perusahaan meliputi politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, ekologi, dan legal pada saat ini serta aspek kekuatan-kekuatan perubahan (*forces of change*) di masa yang akan datang.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Teknik pengambilan data adalah dengan wawancara secara mendalam dan pengumpulan data sekunder. Narasumber yang terlibat adalah pihak internal perusahaan yang meliputi direksi dan pejabat struktural sebanyak lima orang, pihak eksternal di industri telekomunikasi sebanyak tiga orang, dan pihak eksternal di industri non telekomunikasi sebanyak empat orang. Hasil pengambilan data selanjutnya akan dianalisis melalui pendekatan *scenario analysis*, *framework foresight*, *PESTEL analysis* dan *system thinking*.

Penelitian ini telah menemukan tiga kekuatan perubahan yang masuk dalam kategori *critical uncertainties* dan digunakan untuk mengeksplorasi masa depan yaitu dinamika KPBU Palapa Ring, peluang baru di industri pertahanan, dan ancaman *disaster*. Dari *scenario matrix* didapat empat skenario yang menggambarkan positioning bisnis PT Len Telekomunikasi Indonesia pada tahun 2024 yaitu Palapa Ring 2.0 sebagai *baseline future*, dan tiga *alternative futures* yang terdiri dari *National Telco-Defence Think Tank*, *Business Switch Over* dan *Loss of Corporate Portfolio*.

Berdasarkan analisis skenario ditemukan bahwa keunggulan kompetitif LTI saat ini bersifat sementara dan strategi bisnis jangka panjang pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2020-2024 LTI tidak cukup memadai karena tidak *robust* terhadap skenario-skenario yang dihasilkan. Untuk menghasilkan keunggulan kompetitif pada masa depan (*future competitive advantage*) perlu dilakukan tinjauan strategi pada analisis skenario.

**Kata Kunci:** Analisis Skenario, *Baseline Future*, *Alternative Futures*, Kekuatan Perubahan