

# BAB I

## PENDAHULUAN

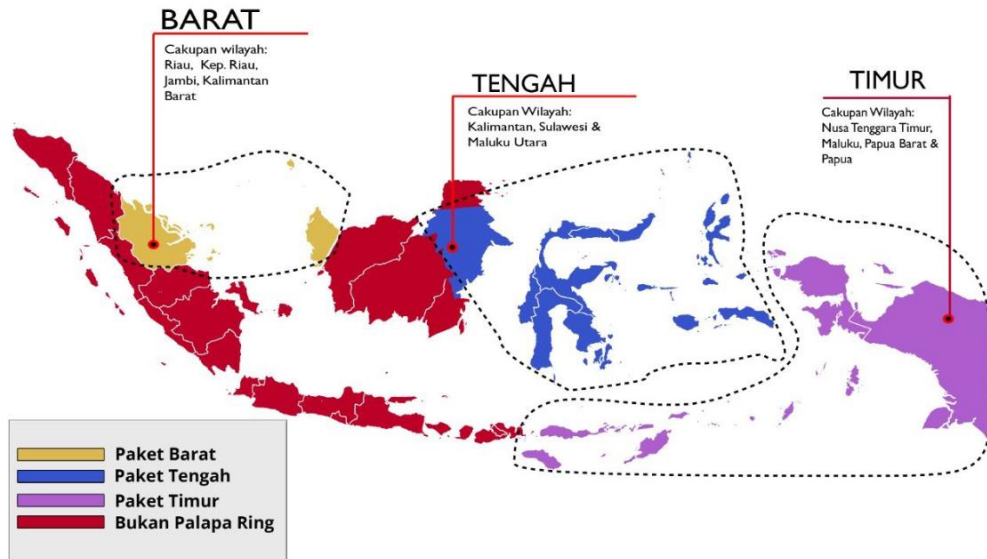
### 1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Len Telekomunikasi Indonesia (LTI) merupakan Badan Usaha Pelaksana (BUP) yang ditugaskan untuk melaksanakan proyek Pembangunan dan Pengelolaan Jaringan Tulang Punggung Serat Optik Palapa Ring Paket Tengah. LTI fokus pengembangan kapabilitas dalam menangani proyek Palapa Ring Paket Tengah pada tahap pembangunan, serta kemampuan sebagai operator jaringan ketika proyek sudah memasuki tahap komersialisasi.

Terinspirasi oleh sejarah bangsa, pemerintah Indonesia melalui Kementerian Komunikasi dan Informatika menggunakan istilah Palapa Ring sebagai nama proyek pembangunan infrastruktur jaringan tulang punggung telekomunikasi nasional. Proyek Palapa Ring merupakan upaya pemerintah untuk membangun ketersediaan layanan jaringan serat optik yang menghubungkan seluruh kabupaten kota dan merupakan salah satu proyek infrastruktur strategis nasional yang ditetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2016 Proyek Palapa Ring yang melayani 57 kabupaten kota di Indonesia dan terbagi menjadi tiga paket wilayah yakni, Wilayah Barat, Tengah dan Timur.

Proyek Palapa Ring Paket Tengah merupakan proyek pengembangan jaringan telekomunikasi ke kabupaten/kota di wilayah Indonesia tengah (Kalimantan dan Sulawesi) dengan menggunakan Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL), Sistem komunikasi Serat Optik (SKSO) dan Radio IP Microwave (IP-Radio MW). Proyek ini dirancang untuk menyalurkan layanan pita lebar (*broadband*) ke pengguna akhir (*end user*) dengan kecepatan bit transfer sekurang-kurangnya 10 Mbps di pedesaan dan 20 Mbps di perkotaan.

Proyek Palapa Ring merupakan proyek Kerjasama Antara Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) yang pertama dalam sektor telekomunikasi dengan menerapkan skema pembayaran ketersediaan layanan atau Availability Payment (AP). KPBU dilatarbelakangi oleh keterbatasan dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dalam pembiayaan pembangunan infrastruktur. Skema Availability Payment (AP) diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan nomor 190/PMK.08/2015 merupakan pembayaran secara berkala selama masa konsesi berdasarkan pada ketersediaan layanan infrastruktur yang telah dibangun oleh Badan Usaha.



Gambar 1. 1 Peta Pembagian Paket Proyek Palapa Ring

Sumber: Laporan Tahunan Perusahaan Tahun Buku 2020  
(PT Len Telekomunikasi Indonesia, 2021)

LTI membangun jaringan tulang punggung serat optik Palapa Ring Paket Tengah sepanjang 3.102 km terdiri dari 1.798 km kabel laut dan 1.304 kabel darat yang menjangkau 17 ibukota Kabupaten di propinsi Kalimantan Timur, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, dan Maluku Utara. Dalam pelaksanaan proyek Palapa Ring Paket Tengah, LTI melewati 3 tahap yaitu:

1. Tahap 1: Masa Perencanaan (lebih kurang dalam masa 6 bulan)
2. Tahap 2: Masa Pembangunan (dalam kurun waktu 18 bulan)
3. Tahap 3: Masa Operasional dan Pemeliharaan (untuk masa konsesi 15 tahun)



Gambar 1. 2 Timeline Proyek Palapa Ring Paket Tengah

Sumber: Laporan Tahunan Perusahaan Tahun Buku 2020  
(PT Len Telekomunikasi Indonesia, 2021)

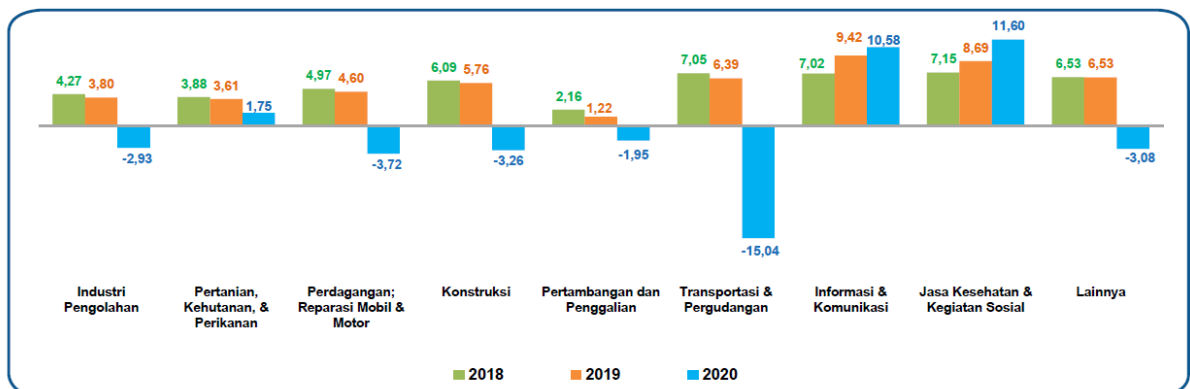
Sejak 21 Desember 2018, LTI telah selesai melakukan masa Pembangunan dan mulai masuk dalam masa Operasional dan Pemeliharaan dengan periode konsesi selama 15 tahun. LTI memiliki visi “Menjadi Penyelenggara Telekomunikasi Nasional Berbasis Backbone” dan Misi perusahaan sebagai berikut:

1. Menyediakan layanan konektivitas yang berkualitas
2. Menjadi model pengelolaan operator jaringan tulang punggung serat optik
3. Pemanfaatan jaringan telekomunikasi secara nasional dalam rangka percepatan ekonomi berbasis digital

## 1.2. Latar Belakang Penelitian

Dinamika dalam dunia bisnis 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. Kondisi tersebut membuat gambaran besar dunia bisnis tidak dapat diprediksi, dan masa depan-nya tidak cukup untuk diketahui (Duijne & Bishop, 2018).

Pandemi Covid-19 merupakan peristiwa termutakhir yang memenuhi karakteristik dari empat komponen VUCA tersebut dan berdampak buruk pada seluruh sektor bisnis dimana orang-orang kehilangan pekerjaan serta pendapatan, tanpa tahu kapan keadaan normal akan Kembali (Ghabour, 2020). Dampak Pandemi Covid-19 juga mengakibatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 mengalami kontraksi sebesar 2,07 persen (c-to-c) dibandingkan tahun 2019, yang mana hampir seluruh lapangan usaha terdampak dan kontraksi pertumbuhan terdalam terjadi pada lapangan usaha transportasi dan pergudangan sebesar 15,04 persen (Badan Pusat Statistik, 2021)



Gambar 1. 3 Pertumbuhan PDB Beberapa Lapangan Usaha (c-to-c)

Sumber: Berita Resmi Statistik Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2020  
(Badan Pusat Statistik, 2021)

Pada umumnya untuk menghadapi ketidakpastian, sebuah organisasi ataupun perusahaan menyiapkan skenario-skenario yang berbeda untuk mencari hasil masa depan dari beberapa kemungkinan peristiwa yang dapat terjadi (Schwarz, Ram, & Rohrbeck, 2018). Meningkatnya tingkat turbulensi dan kompleksitas permasalahan membuat *conventional forecasting* dan *strategic planning* menjadi kurang akurat dan tepat untuk mengelola ketidakpastian, sehingga dibutuhkan metode analisis skenario (*scenario analysis*) yang terbukti efisien sebagai metode perencanaan strategis (Alizadeh & Soltanisehat, 2020). Industri telekomunikasi khususnya operator-operator yang masih mengadakan bisnis-nya pada infrastruktur dan konektivitas jaringan (*networking infrastructure and connectivity*) seperti halnya LTI, tidak akan terlepas dari ketidakpastian (*uncertainty*) dan faktor-faktor VUCA lainnya pada masa yang akan datang. Analisis skenario diperlukan dalam mengelola ketidakpastian termasuk oleh pelaku industri telekomunikasi Indonesia. Analisis skenario dapat mengurangi dampak dari ketidakpastian di masa yang akan datang sehingga kasus tidak bertumbuhnya operator telekomunikasi yang berbasis CDMA-Fixed Wireless Access (FWA) dan IEEE 802.16 Wimax di Indonesia akibat dari perubahan teknologi, tingkat adaptasi pasar dan regulasi bisa dihindari.

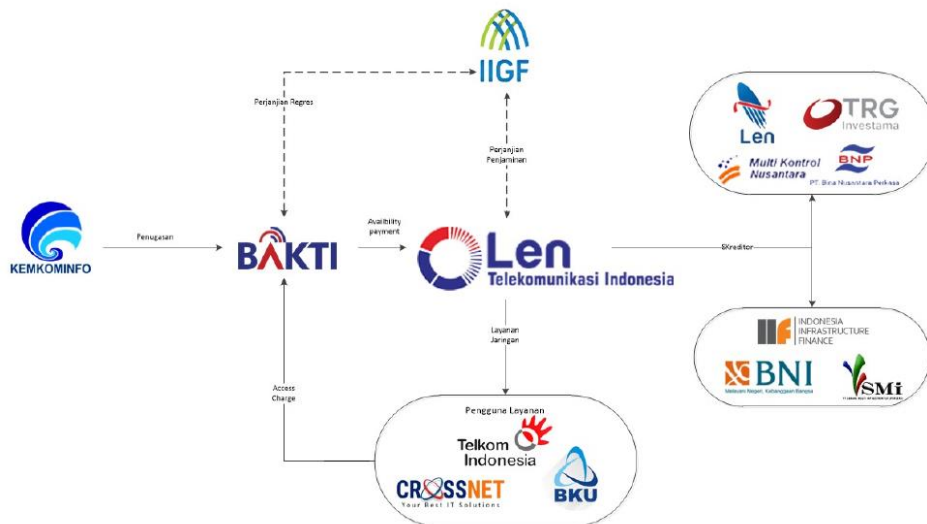
Para pelaku industri telekomunikasi di bidang infrastruktur dan konektivitas jaringan juga mendapat tantangan di masa kini dan masa yang akan datang dari *trend* layanan *over the top* (OTT). Tidak adanya regulasi yang mengatur layanan OTT saat ini membuat keberadaan OTT global seperti Facebook, Google, Alibaba dan lain sebagainya menggerus layanan operator seperti telepon dan pesan singkat (Indonesia, 2020). Pada sisi lain LTI telah melakukan investasi dalam Proyek Palapa Ring Paket Tengah melalui skema Kerjasama Antara Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) atau dalam istilah lain disebut *Public Private Partnership* (PPP) yang mempunyai faktor risiko dan ketidakpastian atas pengembalian investasinya di masa yang akan datang.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Pada tahun 2020 LTI melakukan transformasi bisnis melalui program Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) periode 2020-2024 yang mana di-implementasikan dengan perubahan nomenklatur direktorat struktur organisasi dan penancangan program kerja pengembangan bisnis. Dalam upaya mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan, maka untuk periode waktu 2020-2024 perusahaan telah merumuskan beberapa strategi bisnis utama (strategi induk) yang akan dijalankan yaitu:

1. Menjaga performa jaringan untuk memaksimalkan pendapatan *availability payment*
2. Menggali potensi bisnis untuk meningkatkan pendapatan di luar *availability payment*

Sasaran dari pembuatan RJPP 2020-2024 bagi perusahaan adalah untuk menjadi garis pedoman (*guideline*) jangka panjang pertama bagi LTI untuk tumbuh dan berkembang sebagaimana layaknya perusahaan operator telekomunikasi (PT Len Telekomunikasi Indonesia, 2020). LTI sebagai BUP yang dibentuk dengan tujuan khusus yang mana pada saat awal pembentukan hingga periode tahun pertama operasional dan komersial LTI hanya memiliki *single business process* yang mengandalkan *revenue stream* dari *availability payment* perlu untuk menyusun langkah-langkah strategis dalam sebuah rencana jangka panjang.



Gambar 1. 4 Bisnis Proses Palapa Ring Paket Tengah

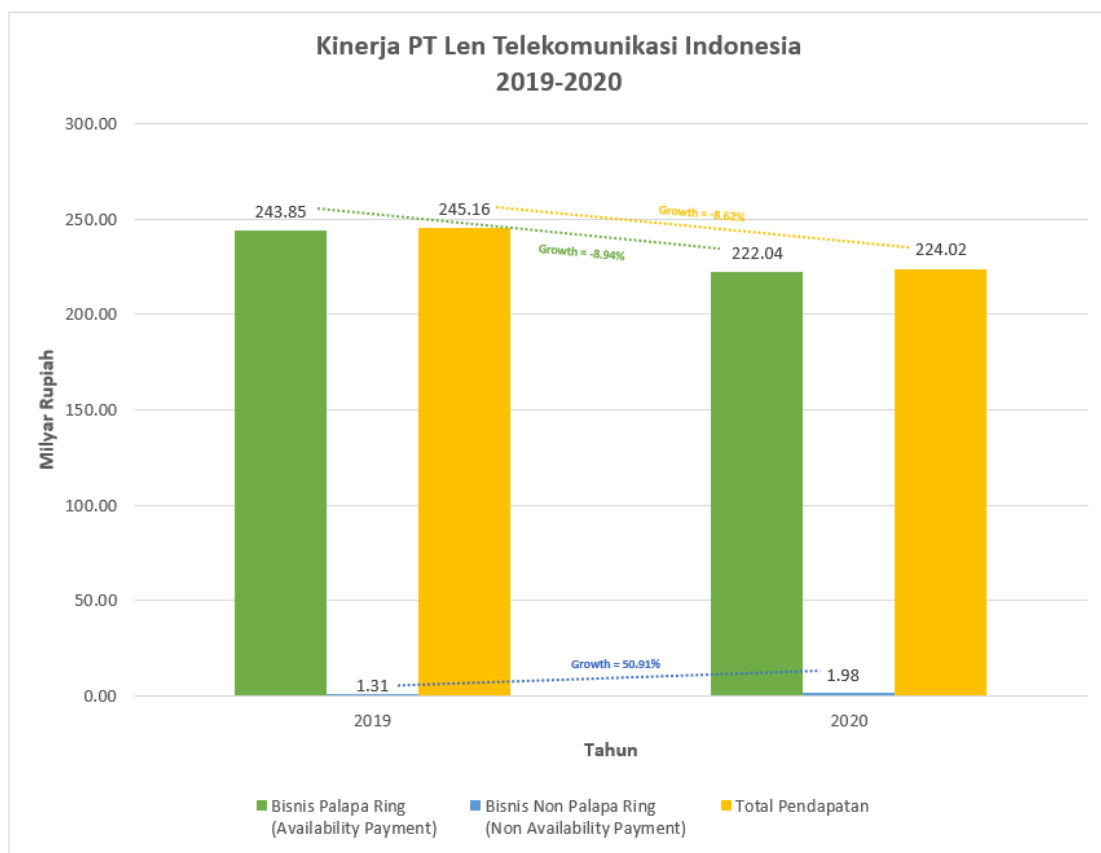
Sumber: Laporan Tahunan Perusahaan Tahun Buku 2020

(PT Len Telekomunikasi Indonesia, 2021)

Strategi menggali potensi bisnis untuk meningkatkan pendapatan di luar *availability payment* pada RJPP 2020-2024 diintrepestasikan menjadi 10 program pengembangan bisnis yaitu pemanfaatan kapasitas palapa ring, pemanfaatan *dark fiber*, *space collocation*, pengembangan *data center*, jasa marketing, kapal perbaikan, *network access provider*, *managed service* OSP, proyek palapa ring extension dan proyek ibukota negara. Namun pada realisasinya program-program tersebut tidak sepenuhnya dapat dijalankan sesuai rencana.

Pada tahun 2020 LTI membukukan pendapatan senilai 245,16 Milyar atau mengalami penurunan 8.62% dari pendapatan tahun sebelumnya, dimana pendapatan dari portofolio

di luar Palapa Ring masih sangat rendah yaitu 1,98 Milyar atau hanya memberikan kontribusi sebesar 0,88% dari keseluruhan pendapatan perusahaan tahun 2020 (PT Len Telekomunikasi Indonesia, 2021). Walaupun mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, kontribusi pendapatan dari sektor non Palapa Ring tersebut tidak memenuhi target pendapatan minimum pengembangan bisnis di luar Palapa Ring tahun 2020 yang telah ditetapkan pada RJPP 2020-2024 yaitu sebesar 4,82 Milyar (PT Len Telekomunikasi Indonesia, 2020). Faktor penyebab tidak tercapainya target kinerja bisnis non Palapa Ring tersebut diakibatkan oleh pandemi Covid-19, kurangnya dukungan atas ketersediaan dana investasi, serta program pengembangan bisnis pada RJPP 2020-2024 yang belum dapat dijalankan secara optimal (PT Len Telekomunikasi Indonesia, 2021).



Gambar 1. 5 Kinerja Perusahaan Tahun Buku 2019-2020

Sumber: Laporan Tahunan Perusahaan Tahun Buku 2020  
 (PT Len Telekomunikasi Indonesia, 2021)

Seperti dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa PT Len Telekomunikasi Indonesia adalah *special purposed vehicle* Palapa Ring Paket Tengah dimana hal tersebut memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan ini berupa *differentiation* menjadi operator jaringan serat optik *backbone* satu-satunya di wilayah 3T (terdepan, terluar dan

tertinggal) Indonesia bagian tengah. Di sisi lain dapat dilihat bahwa penurunan pendapatan dari bisnis Palapa Ring pada tahun buku 2020 mempengaruhi secara signifikan pendapatan perusahaan secara keseluruhan. Dengan kontribusi di atas 99% baik pada tahun buku 2019 ataupun 2020, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan mempunyai tingkat sensitivitas yang tinggi terhadap naik turun-nya pendapatan dari bisnis Palapa Ring. Dengan periode konsesi yang panjang selama 15 tahun dimana ketidakpastian pada sektor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan dan hukum memungkinkan muncul, hal ini dapat menjadi suatu ancaman terhadap *sustainability* bisnis Palapa Ring.

Di sisi lain ketergantungan yang masih sangat tinggi pada bisnis proses eksisting dan diperlukannya suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang baru pada proses pengembangan bisnis merupakan sebuah tantangan bagi perusahaan. Secara umum, suatu perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif jika mampu menciptakan nilai ekonomi (*economic value*) yang lebih tinggi daripada perusahaan pesaing (Barney & Hesterly, 2012). Menurut Porter (1998) perusahaan harus membuat tujuan, strategi, dan operasi yang jelas untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Ketergantungan tinggi terhadap bisnis Palapa Ring dan program pengembangan bisnis yang belum *mature* menjadi *weakness* yang perlu diantisipasi melalui penyusunan suatu analisis skenario yang komprehensif. Penurunan tingkat pendapatan bisnis Palapa Ring dan tidak tercapainya target bisnis non Palapa Ring sesuai dengan RJPP 2020-2024, mengindikasikan tidak terdapatnya alternatif skenario serta analisis dampak dan respon atas skenario-skenario yang mungkin terjadi pada dokumen rencana strategis tersebut.

Duijne dan Bishop (2018) menyampaikan bahwa terdapat 3 kondisi atau skenario yang dapat membentuk masa depan sampai batas tertentu yaitu (1) *baseline future*, (2) *alternative futures* dan (3) *chosen future*. Pada dasarnya LTI telah penentuan *chosen future*-nya pada dokumen RJPP periode 2020-2024, namun dalam memilih *chosen future* tidak terdapat indikasi bahwa strategi bisnis jangka panjang perusahaan disusun melalui proses *scenario thinking*.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka pertanyaan penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *baseline future* LTI yang dihasilkan dari proses *scenario analysis*?
2. Bagaimana *alternative futures* LTI yang dihasilkan dari proses *scenario analysis*?
3. Bagaimana pengaruh *baseline future* dan *alternative futures* terhadap strategi bisnis jangka panjang perusahaan, keunggulan kompetitif saat ini (*current competitive*

*advantage*) dan keunggulan kompetitif yang akan datang (*future competitive advantage*)?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah diuraikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi *baseline future* LTI yang dihasilkan dari proses *scenario analysis*.
2. Mengidentifikasi *alternative futures* LTI yang dihasilkan dari proses *scenario analysis*.
3. Mengidentifikasi pengaruh *baseline future* dan *alternative futures* terhadap strategi bisnis jangka panjang perusahaan, keunggulan kompetitif saat ini (*current competitive advantage*) dan keunggulan kompetitif yang akan datang (*future competitive advantage*).

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan usulan kepada perusahaan mengenai mitigasi risiko dalam mengantisipasi kondisi yang berubah-ubah (*volatility*), tidak pasti (*uncertain*), kompleks (*complex*) dan tidak jelas (*ambiguity*) melalui proses *scenario analysis*.
2. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan bahan perbandingan yang lebih baik studi terhadap *scenario thinking*.

#### **1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Dalam penulisan penelitian ini, penulis membuat laporan penelitian ini menjadi 5 (lima) bab dengan urutan sistematika penulisan sebagai berikut.

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

##### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini mengemukakan dengan jelas, ringkas, dan padat tentang hasil kajian kepustakaan yang terkait dengan topik dan variable penelitian untuk dijadikan dasar bagi penyusunan kerangka.



### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Situasi Sosial, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisa Data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berisi tentang hasil penelitian dan pembahasannya diuraikan secara kronologis dan sistimatis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab terakhir ini, menjelaskan tentang penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian, yang disajikan dalam bentuk saran dan kesimpulan penelitian.