

ANALISIS STRATEGI BERSAING PT XL AXIATA TBK DALAM INDUSTRI TELEKOMUNIKASI SEGMENT B2B DI INDONESIA

ANNEKE VALENTINA RACHEL



**PROGRAM STUDI BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA *

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Analisis Strategi Bersaing PT XL Axiata Tbk dalam Industri Telekomunikasi Segmen B2B di Indonesia” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2024

Anneke Valentina Rachel
NIM K1401201129

*Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerjasama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerjasama yang terkait



ABSTRAK

ANNEKE VALENTINA RACHEL. Analisis Strategi Bersaing PT XL Axiata Tbk dalam Industri Telekomunikasi Segmen B2B di Indonesia. Dibimbing oleh RETNANINGSIH dan ASEP TARYANA.

Transformasi digital menjadi potensi besar bagi industri telekomunikasi, terutama pada segmen *Business-to-Business* (B2B). Di sisi lain, persaingan di industri telekomunikasi Indonesia semakin ketat sehingga XL Axiata memerlukan strategi bersaing. Tujuan penelitian ini yaitu mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, menentukan alternatif strategi berdasarkan kondisi perusahaan, dan merumuskan prioritas strategi bersaing. Penelitian ini menggunakan metode Porter's Five Forces, analisis PEST, matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM. Hasil identifikasi internal menunjukkan kekuatan utama perusahaan adalah kondisi keuangan stabil dan meningkat, sedangkan kelemahan utamanya adalah waktu pemenuhan permintaan produk cukup lama karena proses yang panjang. Pada sisi eksternal perusahaan memiliki peluang utama yaitu ancaman pendatang baru rendah, sementara ancaman utamanya yaitu persaingan industri tinggi. Matriks IE menyarankan perusahaan untuk melakukan strategi intensif dan integrasi. Matriks SWOT menghasilkan 11 strategi alternatif, dengan prioritas strategi adalah menambah saluran pemasaran dengan kanal digital, menambah infrastruktur jaringan di wilayah potensial, dan mempertahankan loyalitas pelanggan.

Kata kunci: *business-to-business* (B2B), strategi bersaing, telekomunikasi

ABSTRACT

ANNEKE VALENTINA RACHEL. Analysis of PT XL Axiata Tbk's Competitive Strategy in the B2B Telecommunications Industry Segment in Indonesia. Supervised by RETNANINGSIH and ASEP TARYANA.

Digital transformation has great potential for the telecommunications industry, especially in the Business-to-Business (B2B) segment. On the other hand, competition in the Indonesian telecommunications industry is getting tighter, so XL Axiata needs competitive strategy. The aim of this research is to identify internal and external factors, determine alternative strategies based on company conditions, and formulate competitive strategy priorities. This research uses the Porter's Five Forces method, PEST analysis, IFE, EFE, IE, SWOT and QSPM matrices. The results of internal identification show that the company's main strength is its stable and improving financial condition, while its main weakness is that the time to fulfill product requests is quite long due to the long process. On the external side, the company has a main opportunity, namely the threat of new entrants is low, while the main threat is high industrial competition. The IE Matrix advises companies to carry out intensive and integration strategies. The SWOT matrix produces 11 alternative strategies, with the strategic priorities sequentially being increasing marketing channels with digital channels, increasing network infrastructure in potential areas, and maintaining customer loyalty.

Keywords: *business-to-business* (B2B), telecommunication, competitive

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2024
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

ANALISIS STRATEGI BERSAING PT XL AXIATA TBK DALAM INDUSTRI TELEKOMUNIKASI SEGMENT B2B DI INDONESIA

ANNEKE VALENTINA RACHEL

Skripsi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana pada
Program Studi Bisnis

**PROGRAM STUDI BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Skripsi:

1. Dr. Zenal Asikin, S.E., M.Si.
2. Sendy Watazawadu'ilmi, S.E., M.M.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Judul Skripsi : Analisis Strategi Bersaing PT XL Axiata Tbk dalam Industri Telekomunikasi Segmen B2B di Indonesia

Nama : Anneke Valentina Rachel

NIM : K1401201129

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Ir. Retnaningsih, M.Si.



Pembimbing 2:
Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:
Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.
NIP. 197711262008122001



Tanggal Ujian:
20 Agustus 2024

Tanggal Lulus : 23 Agustus 2024

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya sehingga skripsi ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Februari 2024 sampai bulan Juli 2024 ini ialah strategi bersaing, dengan judul “Analisis Strategi Bersaing PT XL Axiata Tbk dalam Industri Telekomunikasi Segmen B2B di Indonesia”. Penelitian ini dilakukan bersamaan dengan kegiatan Magang dan Studi Independen Bersertifikat (MSIB) di PT XL Axiata.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing, Ir. Retnaningsih, M.Si dan Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M. yang telah membimbing dan banyak memberi saran. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada moderator seminar, yaitu Agustina Widi Palupiningrum, S.E., M.M. dan penguji luar komisi pembimbing, yaitu Dr. Zenal Asikinm, S.E., M.Si. dan Sendy Watazawwadu’ilmi, S.E., M.M.

Bagi pihak internal perusahaan, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Mas Erza Aldiansyah, Mbak Tuty Norhayati, dan Mas Mursalim Syafar yang telah membantu dan memfasilitasi selama pengumpulan data. Dukungan dan kerja sama yang telah diberikan sangat berarti bagi kelancaran penelitian ini.

Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada orang tua penulis, Alm. Bapak Kumbarno dan Ibu Dian Ikesari yang telah memberikan kesempatan, semangat, dan doa selama pendidikan. Terima kasih juga penulis ucapkan kepada kakak, Diasnita Naomi yang telah memberikan perhatian, dukungan materi, dan mengingatkan penulis selama penulisan skripsi. Teruntuk sahabat-sahabat penulis, Savira, Intan, dan Anna yang sudah menemani, mendengarkan keluh kesah, dan memberikan kenangan berharga selama 10 tahun pertemanan. Partner sekaligus penyemangat penulis, Nabil yang sudah membantu, memotivasi, dan mendengarkan keluh kesah penulis. Teman-teman MSIB XL Axiata di lantai 32, terkhususnya Risa, Andin, dan Bobi yang sudah mendengarkan keluh kesah, menemani, serta memberikan semangat selama penulisan skripsi. Terakhir, penulis ucapkan terima kasih kepada rekan mahasiswa SB57 yang sudah membantu selama masa studi dan penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi referensi yang bermanfaat bagi pembaca. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu saya terbuka terhadap segala bentuk kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang.

Bogor, Agustus 2024

Anneke Valentina Rachel

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xi
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	4
1.5 Ruang Lingkup	5
TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 <i>Business to Business</i> (B2B)	6
2.2 Strategi Bersaing	7
2.2.1 Manajemen Strategis	8
2.2.2 Jenis Strategi Alternatif	13
2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian	14
III METODE	15
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	15
3.2 Jenis, Sumber, dan Cara Pengumpulan Data	15
3.3 Teknik Penentuan Responden	16
3.4 Metode Pengolahan dan Analisis Data	16
3.4.1 Pemasukan Data	16
3.4.2 Pencocokan Data	19
3.4.3 Pengambilan Keputusan	20
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	22
4.1 Gambaran Umum XL Axiata	22
4.2 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal XL Axiata	25
4.2.1 Analisis Lingkungan Internal	25
4.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal	33
4.3 Perumusan Alternatif Strategi	42
4.3.1 Analisis Matriks Internal-External (IE)	42
4.3.2 Analisis Matriks SWOT	43
4.4 Prioritas Strategi	48
V SIMPULAN DAN SARAN	54
5.1 Simpulan	54
5.2 Saran	54
DAFTAR PUSTAKA	55
LAMPIRAN	59
RIWAYAT HIDUP	73

DAFTAR TABEL

1.1	Laju pertumbuhan PDB dari 5 lapangan usaha teratas tahun 2018-2022	1
1.2	<i>Revenue</i> segmen B2B pada XL Axiata, Telkom, dan Indosat	4
2.1	Perbedaan B2B dan B2C	6
2.2	<i>Customer</i> B2B	7
2.3	Deskripsi analisis PEST	11
3.1	Jenis, cara pengumpulan, dan sumber data	15
3.2	Penilaian bobot faktor strategis eksternal dan internal	17
3.3	Matriks IFE	18
3.4	Matriks EFE	18
3.5	Matriks SWOT	20
3.6	Matriks QSPM	21
4.1	Keuangan PT XL Axiata Tbk	28
4.2	Faktor-faktor lingkungan internal XL Axiata	30
4.3	Matriks IFE XL Axiata	32
4.4	Perbandingan dengan kompetitor terkuat XL Axiata	38
4.5	Faktor-faktor lingkungan eksternal XL Axiata	41
4.6	Matriks EFE XL Axiata	41
4.7	Hasil matriks SWOT	44
4.8	Hasil perhitungan prioritas strategi dengan QSPM	48

DAFTAR GAMBAR

1.1	Potensi pertumbuhan pasar telekomunikasi B2B global	2
2.1	Faktor pembentuk strategi bersaing	8
2.2	Manajemen strategik	9
2.3	<i>Porter's Fiver Forces Framework</i>	12
2.4	Kerangka pemikiran penelitian	14
3.1	Matriks Internal-Eksternal (IE)	19
4.1	Struktur, kepemilikan saham, dan anak usaha XL Axiata	22
4.2	Struktur organisasi XL Axiata	23
4.3	Promo layanan XL Axiata Business Solutions	27
4.4	Matriks IE XL Axiata	43

DAFTAR LAMPIRAN

1	Daftar pertanyaan wawancara internal-eksternal	60
2	Kuesioner penelitian faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan	62
3	Kuesioner penilaian prioritas strategi	67
4	Perhitungan bobot faktor internal dan eksternal	69
5	Perhitungan rating faktor internal dan eksternal	71

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.