

ANALISIS STRATEGI DALAM MEMASUKI PASAR INTERNASIONAL

(Studi Kasus Pada PT Telekomunikasi Indonesia dalam Ekspansi di Myanmar)

Dina Setio Charity
Edy Yulianto
Wilopo
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : dina.charity@gmail.com

ABSTRACT

PT Telekomunikasi Indonesia is one of the largest telecommunications company in Indoensia. The company's vision is to become the leading TIMES player in the region, that can expand abroad. The company start to expand since 2011 and 2012 in Myanmar. A company need to have the right strategy in entering International market in order to expand market in Myanmar and be able compete in ASEAN Economic Community (AEC) 2016. The purpose of this study are to figure out strategy that being applied by PT Telkom, to figure out the company's strengths, weakness, threats, and opportunities, and also to analyze the appropriate strategy for PT Telkom. This type of research is descriptive with qualitative approach. The analytical method used is SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats) analysis, with the analysis of EFAS, IFAS, IE and SWOT matrix. The conclusion of this research is PT Telekomunikasi Indonesia already applied the right strategy with strategy of developing, but to support the company's expansion activities in Myanmar it need to do some alternative strategies that have been formulated based on the vision, mission, internal analysis and external analysis.

Key words : Corporate Strategy, Expansion, International Markets, Myanmar

ABSTRAK

PT Telekomunikasi Indonesia merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Visi yang dimiliki perusahaan adalah menjadi pemimpin pemain TIMES di kawasan regional, dan dapat melakukan ekspansi. Perusahaan mulai berekspansi sejak tahun 2011 dan 2012 di Myanmar. Sebuah perusahaan harus memiliki strategi yang tepat dalam memasuki pasar internasional untuk memperluas pasar di Myanmar dan mampu bersaing di Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2016. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang diterapkan oleh perusahaan, untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang perusahaan, dan juga untuk menganalisis strategi yang tepat untuk perusahaan. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats), dengan matriks EFAS, IFAS, IE dan SWOT. Kesimpulan dari penelitian ini adalah PT Telekomunikasi Indonesia sudah menerapkan strategi yang tepat dengan strategi pengembangan, namun untuk mendukung kegiatan ekspansi di Myanmar perusahaan perlu melakukan beberapa alternatif strategi yang telah dirumuskan berdasarkan visi, misi, analisis internal dan analisis eksternal.

Kata Kunci : Strategi Perusahaan, Ekspansi, Pasar Internasional, Myanmar

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan globalisasi saat ini membuat peluang melakukan perdagangan bebas terbuka luas. Perdagangan bebas merupakan tantangan yang besar bagi sebuah perusahaan karena akan membuat persaingan yang ketat. Persaingan antar perusahaan membuat suatu perusahaan harus memiliki strategi yang tepat untuk memasuki pasar internasional. Perdagangan bebas kawasan ASEAN 2016 sudah dimulai, dengan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) maka seperti tidak ada batasan untuk melakukan perdagangan antar negara anggota ASEAN. PT Telekomunikasi Indonesia adalah salah satu contoh perusahaan telekomunikasi yang melakukan ekspansi.

Fokus pada ekspansi internasional merupakan salah satu inisiatif strategis PT Telekomunikasi Indonesia sejak 2007. Pada saat ini perusahaan berhasil melakukan ekspansi ke area pertumbuhan di sembilan negara yaitu Singapore, Hongkong, Myanmar, Macau, Timor Leste, Australia, Taiwan, Amerika, dan Malaysia. Salah satu negara ASEAN yang menjadi tujuan perusahaan adalah Myanmar. Myanmar memiliki potensi besar dengan jumlah penduduk lebih dari 50 juta jiwa. Potensi Myanmar yang besar akan menimbulkan persaingan yang ketat, maka suatu perusahaan harus memiliki strategi yang tepat.

Strategi yang tepat akan membawa dampak positif bagi perusahaan. Strategi perusahaan dapat dianalisis melalui analisis *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*). Analisis *SWOT* dilakukan sehingga perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan, menghindari kelemahan, memanfaatkan peluang dan memperkecil ancaman. Analisis *SWOT* didapatkan dari analisis faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Analisis *SWOT* terdiri dari matriks IFAS (Internal Faktor Analisis Strategi), EFAS (Eksternal Faktor Analisis Strategi), IE (Internal Eksternal), dan SWOT. Berdasarkan manfaat yang diberikan dari suatu strategi untuk perusahaan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap strategi dalam memasuki pasar internasional dengan studi kasus pada PT Telekomunikasi Indonesia dalam ekspansi di Myanmar.

KAJIAN PUSTAKA

Strategi

Menurut Byson (2004:189-190) Strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan program tindakan keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan dan mengapa organisasi melakukannya. Menurut Wheelen dan Hunger (2012:53) Manajemen strategi sendiri adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam perusahaan. Menurut Porter (2002:32) dilihat dari tingkat tugas strategi dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

- 1) strategi generik, merupakan suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka menggungguli pesaing dalam industri sejenis.
- 2) strategi utama, merupakan strategi yang lebih oprasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi generik
- 3) strategi fungsional, merupakan turunan strategi utama dan lebih bersifat spesifik serta terperinci tentang pengelolaan bidang-bidang fungsional tertentu sperti bidang pemasaran, bidang keuangan, bidang SDM, bidang pelayanan, dan lain sebagainya

Strategi Memasuki Pasar Internasional

Strategi untuk memasuki pasar internasional yaitu secara langsung dan tidak langsung. Ada beberapa pilihan strategi untuk memasuki pasar internasional anatara lain :

1) Ekspor

Ekspor adalah tahapan paling awal dalam melakukan bisnis lintas negara. Menurut Madura (2007:16) mengekspor adalah penjualan produk atau jasa kepada pembeli yang berada di negara lain.

2) Aliansi Strategis

Menurut Keegan dan Green (2005: 297-305) aliansi Strategis dibagi menjadi lima yaitu : (1) Lisensi, (2) Waralaba: variasi lain dari strategi perusahaan lisensi dan sebuah kontrak antara sebuah perusahaan induk dengan pihak lain yang memperbolehkan pihak terwala mengoprasikan sebuah bisnis yang dikembangkan oleh pihak pewaralaba, (3) Usaha Patungan : usaha patungan atau joint venture adalah sebuah strategi untuk memasuki sebuah pasar *host country* dimana pihak mitra (lokal) memiliki kepemilikan bersama dalam sebuah perusahaan yang baru dibentuk, (4) Kontrak produksi : perusahaan berkonsentrasi pada desain produk dan pemasaran, dan mentransfer tanggung jawab untuk kepemilikan fasilitas-fasilitas produksi, (5) Investasi langsung: investasi langsung dilakukan untuk menghindari hambatan tarif dan

kuota, pengalaman untuk mentransfer teknologi, dan menyediakan teknik manufaktur baru.

Alat Analisis Strategi

Menurut Rangkuti (2005:26) pada analisis SWOT terdapat beberapa model matriks internal dan eksternal, antara lain :

1) Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

Tabel IFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka Strength dan Weakness perusahaan. Hasil dari tabel IFAS akan menunjukkan kekuatan dan kelemahan terbesar perusahaan. Berikut ini adalah tabel IFAS :

Tabel 1 : Matriks IFAS

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Kekuatan				
Kelemahan				
Total				

Sumber : Wheelen dan Hunger (2012:178)

2) Matriks EFAS (*External Factor Analysis Strategy*)

Tabel EFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal dalam kerangka peluang dan ancaman perusahaan. Hasil dari tabel EFAS akan menunjukkan peluang dan ancaman terbesar. Berikut ini adalah tabel EFAS :

Tabel 2 : Matriks EFAS

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Peluang				
Ancaman				
Total Skor				

Sumber : Wheelen dan Hunger (2012: 178)

3) Matriks IE

Matriks IE memiliki tiga area utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda, yaitu *growth strategy* (sel 1, 2, dan 5), *stability strategy* (sel 4 dan 5), dan *retrenchment strategy* (sel 3, 6 dan 9). Berikut ini adalah tabel IE:

Tabel 3 : Matriks IE

Total EFAS	Total IFAS		
	I	II	III
IV	V	VI	
VII	VIII	IX	

Sumber: Husein Umar (2003: 235)

4) Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2005:31) matriks SWOT adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Berikut ini adalah tabel matriks SWOT:

Tabel 4 : Matriks SWOT

Faktor IE	Strength	Weakness
Opportunities	Strategi SO	Strategi WO
Threat	Strategi ST	Strategi WT

Sumber : Wheelen dan Hunger (2012: 182)

Alternatif Strategi

Alternatif strategi generik yang diungkapkan oleh Wheelen dan Hunger (2012:206-219), akan dijabarkan menjadi beberapa strategi utama untuk setiap generiknya, antara lain :

1) Strategi Pertumbuhan

Strategi pertumbuhan dibagi menjadi strategi pertumbuhan terkonsentrasi dan strategi pertumbuhan diversifikasi. Strategi pertumbuhan terkonsentrasi merupakan strategi dimana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh-kembang pada semua sumber daya yang sejenis. Strategi pertumbuhan diversifikasi merupakan melakukan penambahan produk dan divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk atau jasa yang telah dimiliki sebelumnya.

2) Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas adalah strategi yang paling sesuai bagi perusahaan yang berhasil pada industri dengan daya tarik industri medium. Strategi stabilitas memiliki empat bentuk strategi yaitu strategi istirahat, strategi waspada, strategi tanpa perubahan dan strategi laba.

3) Strategi Penciutan

Strategi penciutan bertujuan melakukan penghematan atau penciutan bila suatu perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dibandingkan dengan daya tarik industri. Strategi penciutan memiliki empat bentuk strategi utama untuk yaitu strategi perubahan haluan, strategi memikat perusahaan lain, strategi jual, dan strategi pelepasan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiono (2010:14) Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian dengan landasan filsafat postpositivisme, dan digunakan pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah instrumen kunci. Dengan metode yang sesuai akan membantu peneliti memperoleh data yang relevan dengan penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data kualitatif pada dasarnya bersifat tentatif karena penggunaannya ditentukan oleh konteks permasalahan dan gambaran yang ingin diperoleh. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Wawancara
- 2) Dokumentasi
- 3) Triangulasi

Metode Analisis

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi yang diterapkan dan juga menemukan strategi yang tepat untuk PT Telekomunikasi Indonesia. Metode analisis yang digunakan meliputi penggunaan matriks IFAS, matriks EFAS, matrik IE dan matriks SWOT. Formulasi yang digunakan peneliti yang pertama adalah mengevaluasi faktor eksternal dan faktor internal perusahaan, kedua melakukan analisis dengan menggunakan matriks IFAS, EFAS, IE dan SWOT, ketiga menyimpulkan hasil analisis sehingga diketahui alternatif strategi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Memasuki Pasar Internasional

Faktor pendorong PT Telekomunikasi Indonesia memasuki pasar internasional dengan ekspansi adalah sebagai suatu upaya memenuhi visi perusahaan, meningkatkan pendapatan, serta memperkuat dan memperluas pasar. Ekspansi pasar di Myanmar sangat sesuai dengan visi perusahaan yaitu menjadi pemain "TIMES" paling unggul di kawasan regional. Melalui anak perusahaan yaitu PT Telekomunikasi Indonesia International (Telin), perusahaan telah memperluas posisi di pasar internasional. Perusahaan menjalankan skema Moble Virtual Network di Malaysia, Hongkong, Makau, dan Arab Saudi. Perusahaan juga mengoperasikan layanan *Business Process Outsourcing (BPO)* di Australi dan Selandia Baru, dan memiliki bisnis telekomunikasi terkait lainnya di Taiwan, Myanmar, dan Amerika Serikat.

Strategi Ekspansi

Strategi yang digunakan PT Telekomunikasi Indonesia dalam memasuki pasar internasional adalah dengan melakukan investasi langsung ke negara tujuan, dengan cara membangun anak perusahaan. Perusahaan sedang mengembangkan dan memperluas bisnis di Myanmar untuk memperluas dan mendiversifikasi pasar. Perusahaan memulai bisnis di Myanmar dengan

strategic initiative yaitu dengan menggunakan langkah-langkah kecil dengan cara membina hubungan baik dengan rekan-rekan bangsa Myanmar dan kedutaan besar Indonesia di Myanmar.

Perusahaan menunjuk seorang pimpinan yang secara penuh bertugas di Myanmar dan dibantu oleh wakil. Langkah selanjutnya dengan mengundang sejumlah menteri Indonesia datang ke Myanmar untuk bertemu Presiden Myanmar untuk menjalin hubungan politik yang baik antara Indonesia dengan Myanmar. Langkah terakhir adalah dengan strategi korporatif, yaitu dengan menjalin kerjasama dengan perusahaan Myanmar.

Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman.

- 1) Kekuatan
 - a. Perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia
 - b. Brand image perusahaan yang kuat
 - c. Kekuatan dari segi teknologi jaringan
 - d. Memiliki SDM berkualitas dengan seleksi *global talent*
 - e. Kekuatan dari segi keuangan
 - f. Dukungan KBRI di Myanmar
 - g. Memiliki kerjasama yang baik dengan ITC Myanmar
- 2) Kelemahan
 - a. Kurang pengalaman ekspansi ke luar negeri
 - b. Tuntutan syarat tender yang terkadang belum bisa dipenuhi
 - c. Kurangnya dukungan dari pemerintah
 - d. Perbedaan bahasa untuk berkomunikasi
- 3) Peluang
 - a. Myanmar merupakan daerah greenfield
 - b. Myanmar memiliki banyak potensi konsumen
 - c. Perekonomian di Myanmar tiap tahun terus meningkat
 - d. Mahalnya harga layanan telekomunikasi di Myanmar
 - e. Pemerintah myanmar mendukung investasi dari luar di bidang telekomunikasi
 - f. Terbukanya perdagangan di wilayah ASEAN
- 4) Ancaman
 - a. Pesaing dari 12 negara lain yang juga memasuki pasar Myanmar
 - b. Infrastruktur di Myanmar terbatas
 - c. Perbedaan aturan hukum
 - d. Myanmar rentan kerusuhan dan demonstrasi

Analisis Strategi Perusahaan

Matriks IFAS

Tabel 5 : Matriks Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)

Faktor Internal	Manager Cabang Kepanjen			Manager Warrooom			Kepala Pemasaran			Rata-Rata
	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor	
Kekuatan :										
a. Perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia	0,127	4	0,508	0,127	4	0,508	0,127	4	0,508	0,508
b. <i>Brand image</i> PT Telkom yang kuat	0,057	3	0,171	0,057	3	0,171	0,057	3	0,171	0,171
c. Kekuatan dari segi teknologi jaringan	0,107	3	0,321	0,107	4	0,428	0,107	4	0,428	0,392
d. Memiliki SDM berkualitas dengan seleksi <i>global talent</i>	0,06	3	0,18	0,06	3	0,18	0,06	4	0,24	0,200
e. Kekuatan dari segi keuangan	0,13	4	0,52	0,13	4	0,52	0,13	4	0,52	0,520
f. Dukungan KBRI di Myanmar	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,150
g. Memiliki kerjasama yang baik dengan ITC Myanmar dan perusahaan Myanmar	0,105	3	0,315	0,105	4	0,42	0,105	4	0,42	0,385
Kelemahan :										
a. Kurang pengalaman ekspansi ke luar negeri	0,14	1	0,14	0,14	1	0,14	0,14	1	0,14	0,140
b. Tuntutan syarat tender yang terkadang belum bisa dipenuhi	0,107	2	0,214	0,107	1	0,107	0,107	2	0,214	0,178
c. Kurangnya dukungan dari pemerintah	0,067	2	0,134	0,067	2	0,134	0,067	2	0,134	0,134
d. Perbedaan bahasa untuk berkomunikasi	0,05	2	0,10	0,05	2	0,10	0,05	2	0,10	0,100
Total	1,00		2,753	1,00		2,858	1,00		3,025	2,878

Sumber: Data Diolah 2015

Analisis faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan. Menurut pendapat ketiga informan ditersebut maka kekuatan terbesar yang dimiliki PT Telkom adalah kekuatan di bidang keuangan dengan bobot sebesar 0,13. Sedangkan kelemahan

terbesar yang dimiliki PT Telkom adalah kurangnya pengalaman dalam melakukan ekspansi dengan bobot 0,14. Pada bobot tersebut maka kekuatan dan kelemahan tersebut termasuk penting dalam matriks IFAS.

Matriks EFAS

Tabel 6: Matriks External Factor Analysis Strategy (EFAS)

Faktor External	Manager Cabang Kepanjen			Manager Warrooom			Kepala Pemasaran			Rata-Rata
	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor	
Peluang :										
a. Myanmar merupakan daerah <i>green field</i>	0,143	4	0,572	0,143	4	0,572	0,143	4	0,572	0,572
b. Myanmar memiliki banyak potensi konsumen	0,117	3	0,351	0,117	3	0,351	0,117	4	0,468	0,390
c. Perekonomian di Myanmar tiap tahun terus meningkat	0,066	3	0,198	0,066	3	0,198	0,066	3	0,198	0,198
d. Mahalnya harga layanan telekomunikasi di Myanmar	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,150
e. Pemerintah Myanmar mendukung investasi dari luar di bidang telekomunikasi	0,107	3	0,321	0,107	3	0,321	0,107	3	0,321	0,321
f. Terbukanya perdagangan di wiliyah ASEAN	0,127	4	0,508	0,127	3	0,381	0,127	4	0,508	0,465
Ancaman :										
a. Pesaing dari 12 negara lain yang juga memasuki pasar Myanmar	0,15	2	0,30	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15	0,200
b. Myanmar rentan kerusuhan dan aksi demonstrasi	0,05	2	0,10	0,05	2	0,10	0,05	2	0,10	0,100
c. Infrastruktur di Myanmar terbatas	0,117	2	0,234	0,117	2	0,234	0,117	2	0,234	0,234
d. Perbedaan peraturan hukum yang ada	0,073	2	0,146	0,073	2	0,146	0,073	2	0,146	0,146
Total	1,00		2,88	1,00		2,603	1,00		2,847	2,776

Sumber : Data Diolah 2015

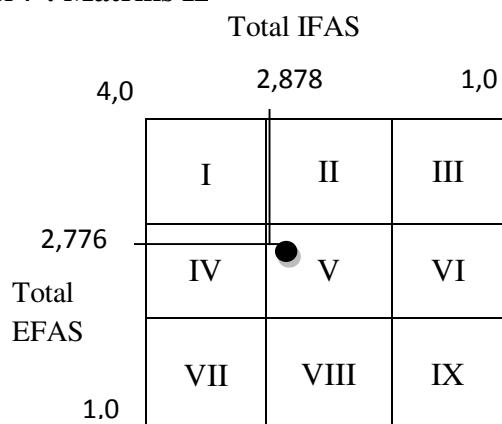
Hasil analisis disajikan dalam tabel tersebut untuk mengetahui peluang dan ancaman terbesar perusahaan. Menurut pendapat ketiga informan ditersebut maka peluang terbesar yang dimiliki PT Telkom adalah Myanmar sebagai daerah *greenfield* memiliki bobot sebesar 0,143. Pada bobot tersebut maka peluang Myanmar sebagai daerah *greenfield* termasuk penting dalam matriks EFAS. Maka peluang terbesar yang dimiliki perusahaan adalah Myanmar sebagai daerah *Greenfield*.

Menurut pendapat ketiga informan ditersebut maka ancaman terbesar yang dimiliki PT Telkom adalah Pesaing dari 12 negara lain diberikan bobot sebesar 0,15. Pada bobot tersebut maka ancaman tersebut termasuk sangat penting dalam matriks EFAS. Maka ancaman terbesar yang dimiliki perusahaan adalah pesaing dari 12 negara lain yang juga memasuki pasar Myanmar.

Matriks Internal External (IE)

Matriks IE dibuat menggunakan hasil analisis dari matrik EFAS dan matriks IFAS. Setelah mengetahui skor dari masing-masing faktor strategi external dan faktor strategi internal maka akan dimasukkan kedalam matriks IE. Matriks ini akan menunjukkan posisi perusahaan berada di sel mana dalam sel tersebut akan diketahui strategi yang sesuai untuk PT Telkom. Posisi PT Telkom dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7 : Matriks IE



Sumber: Data Diolah 2015

Matriks internal dan external pada tabel menunjukkan nilai rata-rata total skor IFAS adalah 2,878 dan skor EFAS adalah 2,776 dapat diketahui bahwa strategi yang sesuai bagi PT Telkom terletak di sel V. Strategi untuk sel V yaitu strategi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi horizontal. Strategi pertumbuhan melalui intergrasi horizontal menurut Wheelen & Hunger (2012:213) dari sisi internal hendaknya segmen pasar diperluas menjadi lebih besar, dan dari sisi external perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan pada industri yang sama.

Matriks SWOT

Peneliti hanya menfokuskan pada poin yang dianggap berhubungan langsung dengan hasil dari matriks IE yaitu strategi perluasan pasar dengan akuisisi dan *joint venture*. Jadi tidak semua poin-poin yang terdapat didalam tabel IFAS dan EFAS menjadi bahan analisis dalam matriks SWOT. Adapun poin-poin kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman berkaitan langsung dengan analisis strategi perusahaan dalam memasuki pasar luar negeri melalui akuisisi dan *joint venture* adalah :

Kekuatan :

- 1) Perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia
- 2) Kekuatan dari segi teknologi jaringan

- 3) Memiliki SDM berkualitas dengan seleksi global talent
- 4) Kekuatan dari segi keuangan
- 5) Memiliki kerjasama yang baik dengan ITC Myanmar dan perusahaan Myanmar

Kelemahan :

- 1) Kurang pengalaman ekspansi ke luar negeri
 - 2) Perbedaan bahasa untuk berkomunikasi
- Peluang :**
- 1) Myanmar merupakan daerah green field
 - 2) Myanmar memiliki banyak potensi konsumen
 - 3) Perekonomian di Myanmar tiap tahun terus meningkat
 - 4) Pemerintah Myanmar mendukung investasi dari luar di bidang telekomunikasi
 - 5) Terbukanya perdagangan di wiliyah ASEAN

Ancaman :

- 1) Pesaing dari 12 negara lain yang juga memasuki pasar Myanmar
- 2) Myanmar rentan kerusuhan dan aksi demonstrasi
- 3) Infrastruktur di Myanmar terbatas
- 4) Perbedaan peraturan hukum yang ada

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT maka diperoleh beberapa alternatif strategi yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT:

1. Strategi SO (*Strength Opportunities*)

Strategi SO dipilih berdasarkan pemikiran bahwa dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang secara maksimal.

2. Strategi WO (*Weakness Opportunities*)

Strategi WO berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada .

3. Strategi ST (*Strength Treats*)

Strategi ST berdasarkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

4. Strategi WT (*Weakness Threats*)

Strategi WT adalah strategi yang bertujuan untuk mempertahankan perusahaan dari ancaman dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Matriks SWOT

Tabel 8 : Matriks SWOT

		STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
		INTERNAL	EXTERNAL
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia 2. Kekuatan dari segi teknologi jaringan 3. Memiliki SDM berkualitas dengan seleksi <i>global talent</i> 4. Kekuatan dari segi keuangan 5. Memiliki kerjasama yang baik dengan ITC Myanmar dan perusahaan Myanmar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang pengalaman ekspansi ke luar negeri 2. Perbedaan bahasa untuk berkomunikasi
O P P O R T U N I T I E S (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myanmar merupakan daerah <i>green field</i> 2. Myanmar memiliki banyak potensi konsumen 3. Perekonomian di Myanmar tiap tahun terus meningkat 4. Pemerintah Myanmar mendukung investasi dari luar di bidang telekomunikasi 5. Terbukanya perdagangan di wiliyah ASEAN 	Strategi S-O <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas segmen pasar dengan pengalaman yang dimiliki sebagai perusahaan terbesar di Indonesia (S.a-O.a.b.e) 2. Melakukan riset pasar untuk memperluas bisnis ITC di Myanmar (S.c.d.e-O.a.b.d.e) 3. Mendekati konsumen Myanmar dengan membangun perusahaan cabang (S.d-O.b.c.d.) 	Strategi W-O <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kerjasama dengan perusahaan sejenis (W.a-O.a.b.c.d.e) 2. Melakukan pelatihan bahasa Inggris untuk pekerja asli Myanmar dan penerjemahan angket ke Burmese untuk riset konsumen (W.b-O.b.d.e)
T H R E A T S (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesaing dari 12 negara lain yang juga memasuki pasar Myanmar 2. Myanmar rentan kerusuhan dan aksi demonstrasi 3. Infrastruktur di Myanmar terbatas 4. Perbedaan peraturan hukum antar negara 	Strategi S-T <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan kualitas teknologi jaringan yang merupakan keunggulan perusahaan (S.a.b.c-T.a) 2. Mengembangkan infrastruktur (S.d.e-T.c) 3. Mengasuransikan aset perusahaan dan menghindari daerah rawan konflik dan demonstrasi (S.d-T.b) 4. Memanfaatkan SDM untuk menganalisis aturan hukum yang berbeda. (S.c-T.d) 	Strategi W-T <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan strategi bersaing dengan perusahaan telekomunikasi lainnya (W.a-O.a)

Sumber : Data Diolah 2015

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

PT Telkom memasuki pasar internasional dengan cara ekspansi pasar. Strategi yang diimplementasikan PT Telkom termasuk pada strategi pertumbuhan. Hal ini dikarenakan PT Telkom memiliki strategi dengan tujuan untuk terus bergerak maju dan memperluas pasar serta menjadi pemain unggul di kawasan regional. Strategi ekspansi yang dilakukan perusahaan di Myanmar dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor external. Persahaan memiliki kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman dalam memasuki pasar internasional. Berdasarkan hasil analisis lingkungan yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) yang berisi tentang faktor kekuatan dan kelemahan dan memiliki total skor rata-rata 2,878 menunjukkan posisi internal perusahaan kuat dan mampu meminimalisir kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Kekuatan perusahaan dibidang keuangan adalah kekuatan terbesar yang dimiliki perusahaan. Kelemahan terbesar yang dimiliki oleh perusahaan adalah kurangnya pengalaman dalam melakukan ekspansi.
2. Hasil Tabel EFAS (*External Factor Analysis Summary*) berisikan faktor peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Pada rata-rata skor total EFAS adalah 2,776 menunjukkan bahwa perusahaan berada diantara rata-rata dan cukup serta siap menghadapi ancaman dan dapat memanfaatkan peluang yang ada. Myanmar sebagai daerah *greenfield* adalah peluang yang besar bagi perusahaan. Sedangkan ancaman terbesar perusahaan adalah pesaing dari 12 negara lain.

Saran

Alternatif strategi yang dapat dijadikan sebagai strategi utama berdasarkan analisis IE adalah strategi pertumbuhan terkonsentrasi horizontal dengan melakukan akuisisi atau *joint venture* pada perusahaan di bidang telekomunikasi dan didukung strategi dari analisis SWOT berikut ini :

1. Segmen pasar diperluas menjadi lebih besar
2. Melakukan kerjasama dengan perusahaan sejenis
3. Melakukan strategi bersaing dengan perusahaan telekomunikasi lainnya
4. Melakukan riset pasar untuk memperluas bisnis ITC di Myanmar
5. Mendekati konsumen Myanmar dengan membangun perusahaan cabang di Myanmar

6. Mempertahankan kualitas teknologi jaringan yang merupakan keunggulan perusahaan
7. Mengembangkan infrastruktur pendukung di bidang telekomunikasi
8. Melakukan pelatihan bahasa inggris untuk pekerja asal Myanmar dan menerjemahkan angket ke Burmese untuk riset ke masyarakat
9. Mengasuransikan aset perusahaan dan menghindari daerah rawan konflik dan demonstrasi
10. Memanfaatkan SDM yang berkualitas untuk menganalisis aturan yang berpindah

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, John M. 2004. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 3rd Edition. San Francisco : Jossey-Bass
- Husein, Umar. 2003. *Strategic in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Keegan, W.J. dan Green, M.C. 2005. *Global Marketing*. Fourth Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- Madura, Jeff. 2007. *Introduction to Business*. Fourth Edition. Canada: Thomson South-Western.
- Porter, Michael E. 2002. *Strategi Bersaing Teknis Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Wheelen, Thomas L. Hunger, J David. 2012. *Strategic Management and Business Policy : Toward Global Sustainability*. Thirteen Edition. United States: Pearson