

STRATEGI EKSPANSI INTERNASIONAL BADAN USAHA MILIK NEGARA SEKTOR TELEKOMUNIKASI

INTERNATIONAL EXPANSION STRATEGIES OF STATE OWNED TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

Sahat Aditua Fandhitya Silalahi

(Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI, Nusantara II, Lantai 2, DPRRI,
Jl. Jend. Gatot Subroto, Senayan, Jakarta 10270, Indonesia;

email: sahatsilalahi81@gmail.com)

Naskah Diterima: 20 Mei 2016, direvisi: 20 Juni 2016,
disetujui: 30 Juni 2016

Abstract

Globalization requires corporations to expand internationally in order to win global competition. State-Owned Enterprises (SOEs) which serve as the state's source of income through their tax and dividend payment also face these challenges. Thus, they need to craft strategies in order to win the global competition. This study aims to analyze the issue in its relations with international expansion opportunities. This study uses qualitative method, in which data is obtained from books, journals, official documents, and internet resources. This study reveals that telecommunications is the most prospective sector for international expansion. The SOE can enter the market using these following strategy alternatives, namely licensing-alliances and licensing-joint venture. Nonetheless, the licensing-alliances strategy contains smaller risk while still able to increase the SOE's revenue.

Keywords: *state enterprises, SOEs, telecommunications, Indonesia, international expansions, licensing alliances, licensing joint venture.*

Abstrak

Globalisasi menuntut perusahaan untuk melakukan ekspansi internasional dalam rangka memenangkan persaingan global. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selaku pengemban tugas memperoleh penerimaan negara, tidak lepas dari tuntutan tersebut. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis sektor BUMN yang memiliki potensi dan peluang untuk melakukan ekspansi internasional, mengkaji alternatif strategi, dan mengevaluasi pilihan strategi berdasar resiko terkecil. Analisis menggunakan metode kualitatif, dengan data diperoleh dari buku, jurnal, dokumen resmi, dan sumber dari media daring. Temuan dari kajian ini mendukung argumen bahwa BUMN sektor telekomunikasi merupakan BUMN yang memiliki potensi dan peluang untuk melakukan ekspansi internasional dengan pilihan strategi lisensi- aliansi dan lisensi-joint venture. Sedangkan strategi lisensi-aliansi merupakan strategi dengan tingkat resiko terkecil, yang tetap berpotensi meningkatkan pendapatan BUMN sektor telekomunikasi.

Kata kunci: BUMN, Telekomunikasi, Indonesia, ekspansi internasional, lisensi aliansi, lisensi *joint venture*.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi ekonomi dan sistem pasar bebas dunia telah menghapus batas kompetisi antar negara. Dalam level makro, sebuah negara saat ini dituntut untuk mampu bertahan dari ekspansi negara lain baik dalam hal arus investasi, tenaga kerja, serta arus perdagangan baik berupa barang maupun jasa. Bahkan kecenderungan negara-negara di dunia untuk membentuk kawasan ekonomi dimana di dalamnya terdapat kemudahan dalam arus perdagangan barang dan jasa semakin meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini menyebabkan ancaman ekspansi barang dan jasa dari luar negeri dengan kualitas tinggi dan harga yang cukup rendah.

Dalam level perusahaan, persaingan sebuah perusahaan nasional tidak hanya melibatkan sebuah perusahaan dengan perusahaan lain yang beroperasi di dalam negeri. Persaingan saat ini telah melibatkan

perusahaan asing yang berusaha untuk memperoleh pasar di Indonesia. Perusahaan tersebut memandang bahwa ekspansi internasional merupakan suatu keharusan dalam rangka mempertahankan tingkat pendapatan yang tentu tidak akan diperoleh apabila hanya berbisnis di dalam negeri. Efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan menjadi kunci untuk memenangkan persaingan di sini, mengingat konektivitas internasional seringkali mendatangkan skala ekonomi yang jauh lebih tinggi dibandingkan konektivitas yang hanya terpusat pada satu negara.¹

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tidak terlepas dari lansekap persaingan global tersebut. BUMN saat ini harus menghadapi persaingan dengan perusahaan asing yang beroperasi di Indonesia hampir di seluruh

¹ Martin S. Bressler, "How Small Businesses Master The Art of Competition Through Superior Competitive Advantage", *Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 12. 2012, pp.1-12.

sektor usahanya. Keberadaan perusahaan asing dapat berasal dari investasi murni modal asing maupun investasi bersama modal asing dan modal nasional. Sebagai contoh di bidang perbankan, empat Bank BUMN pada Tahun 2015 harus menghadapi 10 bank asing yang telah membuka cabangnya di Indonesia, dan 14 bank yang merupakan investasi bersama bank asing dan bank swasta nasional.² Walaupun strategi ini melibatkan pihak luar, namun telah terbukti mampu meningkatkan pertumbuhan organik dari bank swasta nasional sehingga tantangan yang dihadapi oleh perbankan BUMN semakin besar.³

Sementara itu, sektor telekomunikasi merupakan salah satu sektor andalan di pasar internasional. Penyebab utamanya adalah industri telekomunikasi yang bersifat lintas batas negara sehingga sebuah perusahaan memiliki peluang untuk memperoleh pangsa pasar di negara lain. Karakter unik lain dari industri telekomunikasi adalah potensi untuk mengembangkan unit bisnis lain yang berbasis pada teknologi informasi baik melalui pembuatan produk baru atau pengembangan penggunaan dari produk yang sudah ada.⁴ Hal ini menyebabkan ukuran pasar beserta jumlah perusahaan yang bergerak di sektor telekomunikasi terus bertambah. Sebagai konsekuensinya, intensitas persaingan di sektor telekomunikasi juga terus meningkat.⁵

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk, (Telkom) sebagai BUMN yang bergerak di sektor telekomunikasi tentu juga menghadapi intensitas persaingan yang semakin meningkat. Strategi melakukan ekspansi internasional merupakan suatu keharusan, mengingat akan sangat sulit untuk mempertahankan bisnis perusahaan apabila hanya berfokus di bisnis dalam negeri. Pertumbuhan pasar dalam negeri tentu tidak sebesar pertumbuhan pasar internasional, sementara di sisi lain perusahaan asing akan terus berusaha untuk mengambil pangsa pasar tersebut.

Faktor lain yang mengharuskan Telkom untuk melakukan ekspansi internasional adalah peran

BUMN sebagai salah satu pilar perekonomian nasional, selain swasta dan koperasi. Telkom harus bersikap proaktif dalam menghadapi persaingan global; tanpa melupakan penguasaan pasar dalam negeri dan pemenuhan kewajiban kepada masyarakat luas. Hal ini menjadi semakin penting bila mengaitkan peran BUMN sebagai salah satu sumber pendapatan negara melalui deviden dan setoran pajak. Dengan penguatan pasar internasional, potensi kontribusi terhadap pendapatan negara akan meningkat dan akan berdampak kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia secara keseluruhan.

B. Rumusan Permasalahan

Sebagaimana telah dijelaskan di bagian sebelumnya, sektor telekomunikasi merupakan sektor yang terus bertumbuh di pasar internasional. Telkom sebagai BUMN yang bergerak di sektor telekomunikasi menghadapi tantangan sekaligus peluang terhadap internasionalisasi di sektor tersebut. Tantangan dan peluang ini tentunya harus dihadapi dengan perumusan dan implementasi strategi perusahaan yang tepat. Oleh karena itu permasalahan yang dikaji pada tulisan ini adalah:

1. Bagaimanakah potensi dan peluang BUMN Sektor Telekomunikasi untuk melakukan ekspansi ke pasar internasional?
2. Bagaimana pilihan strategi bagi BUMN sektor telekomunikasi dalam rangka ekspansi ke pasar internasional?
3. Bagaimana pilihan strategi terbaik ditinjau dari aspek resiko dari pilihan-pilihan strategi tersebut?

C. Tujuan Penulisan

Tujuan kajian ini adalah :

1. Mengetahui potensi dan peluang BUMN Sektor Telekomunikasi untuk melakukan ekspansi ke pasar internasional.
2. Menjelaskan pilihan strategi BUMN dalam rangka ekspansi ke pasar internasional.
3. Memberikan evaluasi atas pilihan strategi terbaik ditinjau dari aspek resiko dari pilihan-pilihan strategi ekspansi ke pasar internasional.

D. Kerangka Pemikiran

1. Manajemen Strategi

Pengertian dari manajemen strategi adalah pengelolaan terhadap keseluruhan keputusan beserta implementasi dan evaluasi dari keputusan dalam rangka mencapai target dan sasaran dari

² Rivki Maulana, "Wacana Pengaturan Bank Asing Makin Menguat", (online), (<http://finansial.bisnis.com/read/20150612/90/442675/wacana-pengaturan-bank-asing-makin-menguat>, diakses 11 Februari 2016).

³ Deng Biao, "Analysis of Financial Risk and Prevention in Merger and Acquisitions", *International Business and Management Journal*, Vol 9 (2), 2014, hal. 138-144.

⁴ Khalilur Rehman Laghari, Imen Grida ben Yahia, and Noel Crespy, "Analysis of Telecommunication Management Technologies", *International Journal of Computer Science and Information Technology*, Vol. 1 (2), 2009, hal. 152-166.

⁵ Kawaljeet Kaur & Neena Malhotra, "Telecommunications and Economic Growth in India: Causality Analysis", *International Journal of Research in Business Management*, Vol. 2 (5), hal. 31-46.

organisasi perusahaan.⁶ Pengertian lain menyatakan bahwa manajemen strategi berupa suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja organisasi perusahaan dalam jangka panjang. Pengertian ini juga menekankan bahwa manajemen strategi meliputi beberapa tahap, yaitu: mengenali dan melakukan analisa terhadap lingkungan eksternal, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi, dan melakukan pengendalian sekaligus evaluasi pasca implementasi.⁷

Manajemen strategi sendiri memiliki tujuan sebagai berikut:⁸

- 1) Menjalankan dan mengevaluasi secara berkala strategi yang telah dipilih dan diimplementasikan apakah mampu bekerja secara efektif dan efisien.
- 2) Melakukan penyesuaian dan koreksi apabila terdapat kesalahan atau penyimpangan dari pelaksanaan strategi.
- 3) Melakukan perbaikan dari strategi yang telah diimplementasikan apakah masih relevan dengan lingkungan eksternal persaingan yang dihadapi oleh perusahaan.
- 4) Melakukan evaluasi kembali terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan beserta peluang serta ancaman yang bersumber dari lingkungan eksternal.
- 5) Memperoleh masukan terhadap perubahan pasar sehingga perusahaan dapat melakukan inovasi produk agar dapat tetap diterima oleh konsumen.

Kedua pengertian manajemen strategi sebagaimana dijelaskan di awal bagian ini menekankan bahwa manajemen strategi meliputi beberapa tahapan yang secara garis besar dapat dibagi menjadi: (1) Tahap perencanaan, (2) Tahap implementasi dan pengendalian, dan (3) Tahap evaluasi. Pengertian dari masing-masing tahap adalah sebagai berikut:⁹

- 1) Perencanaan, merupakan tahap pertama yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam rangka mencapai target yang telah ditentukan

oleh pemilik, ataupun pemilik saham. Tahap perencanaan sangat penting dilakukan dalam rangka mengenali kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, mengidentifikasi pesaing dan lingkungan eksternal perusahaan, serta mengalokasikan sumberdaya secara efektif dan efisien. Tahap perencanaan akan memberikan gambaran secara detail bagi manajemen tentang tahap yang akan ditempuh perusahaan dalam rangka mencapai target sekaligus memberikan indikator-indikator yang memudahkan pelaksanaan tahap pengendalian dan evaluasi.

- 2) Implementasi dan pengendalian, merupakan tahap dari realisasi perencanaan. Dalam tahap implementasi sangat penting bagi manajemen untuk mengkoordinasikan seluruh fungsi dari perusahaan, baik fungsi operasional ataupun pendukung dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari agar tetap dalam koridor perencanaan yang telah disepakati. Dalam rangka pengendalian, manajemen harus menyediakan perangkat yang dapat menjalankan fungsi pengawasan dalam rentang waktu sependek mungkin (harian atau mingguan), agar dapat mengambil tindakan segera apabila ditemui adanya penyimpangan dari kegiatan yang sesuai dengan kerangka perencanaan. Untuk kepentingan pengendalian dalam cakupan strategis, maka manajemen dapat melakukan pertemuan tatap muka dengan jajaran di bawahnya dalam rentang waktu yang lebih panjang.
- 3) Evaluasi, merupakan tahap akhir dari satu siklus manajemen strategi. Dalam tahap evaluasi, manajemen membandingkan realisasi dan target dari perusahaan. Dari evaluasi ini, manajemen akan mengetahui apakah realisasi sesuai target beserta kendala dan permasalahan yang dihadapi oleh setiap fungsi di perusahaan. Output dari evaluasi ini adalah manajemen dapat melakukan perbaikan dalam perencanaan dan perbaikan dalam instrument pengendalian dalam satu siklus manajemen strategi berikutnya.

Pengertian dari manajemen strategi juga menekankan pentingnya kerangka pemikiran perusahaan sebagai sebuah organisasi. Istilah organisasi perusahaan memberikan implikasi bahwa seluruh bagian dan fungsi dari perusahaan tersebut haruslah dapat bersinergi; dan tidak boleh beroperasi dengan strategi masing-masing. Strategi setiap bagian dan fungsi harus sejalan dengan strategi keseluruhan perusahaan sehingga dapat mendukung pencapaian target dan tujuan yang telah dirumuskan.¹⁰ Dengan

⁶ Michael A. Hitt, Duane Ireland, & Robert Hoskisson, *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, US: Cengage Learning, 2015.

⁷ Charles WL Hill & Gareth R. Jones, *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, US: Cengage Learning, 2010.

⁸ Emerson Wagner Mainardes, Joao J. Ferreira, Mario L. Raposo, "Strategy and Strategic Management", *Business Management and Administration*, Vol. 2, Issue XVII, 2014, pp. 43-61.

⁹ Peter Yannopoulos, "Impact of the Internet on Marketing Strategy Formulation", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 18, 2011, pp. 1-7.

¹⁰ Michael A. Hitt, Duane Ireland, & Robert Hoskisson, *op. cit.*

demikian dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan manajemen, maka dibutuhkan sinergi dan koordinasi dari setiap fungsi dalam organisasi perusahaan dalam menjalankan tahap perencanaan, implementasi dan pengendalian, serta evaluasi.

2. Ekspansi Pasar Internasional

Thomas Friedman dalam bukunya *"The World is Flat"*, menyatakan bahwa pada abad ke-21, batas-batas negara di dunia telah semakin hilang. Friedman melanjutkan bahwa batas-batas bisnis antar negara semakin menipis dan menjadikan dunia sebagai pasar tanpa hambatan bagi sebuah perusahaan. Hal ini berarti produk dari sebuah perusahaan yang beroperasi di suatu negara dapat dijual kepada konsumen di negara lain, atau dengan kata lain, konsumen di seluruh dunia merupakan pasar potensial bagi sebuah perusahaan. Dari sisi konsumen, kemudahan untuk memperoleh produk tidak lagi terbatas dari produsen sebuah negara, namun terdapat banyak pilihan produk dari banyak negara dengan tingkat harga yang lebih kompetitif.¹¹

Berangkat dari pemikiran inilah sebuah perusahaan harus memikirkan bagaimana strategi untuk meningkatkan pendapatan dengan cara melakukan ekspansi internasional. Jika perusahaan hanya meneruskan bisnis di dalam negeri, maka perusahaan tersebut menghadapi ancaman pasar yang semakin mengecil dan kompetisi yang semakin intensif sebagai akibat masuknya perusahaan asing ke pasar dalam negeri. Dalam konteks perusahaan negara, atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN), kebutuhan akan ekspansi internasional menjadi lebih penting, mengingat BUMN mengemban amanat untuk memberikan pemasukan kepada kas negara. Dari sisi dalam negeri, intensitas persaingan pun semakin kuat seiring arah kebijakan Pemerintah yang membuka sektor usaha tertentu untuk dikuasai oleh pihak asing hingga sebesar 100 persen.

Pertanyaan yang mengemuka berikutnya adalah bagaimanakah strategi untuk memasuki pasar internasional. Walaupun banyak pihak menyatakan bahwa pilihan pasar dan strategi merupakan dua hal yang terpisah dimana ada strategi unik untuk memasuki setiap pasar, namun pada kenyataannya selalu ada satu strategi besar yang dapat berhasil di sebagian besar pasar.¹² Identifikasi atas strategi ini menjadi penting karena hampir tidak mungkin sebuah perusahaan mampu membangun strategi yang unik

bagi setiap pasar yang akan dimasuki dengan alasan biaya dan efisiensi. Pemilihan atas strategi tentu menjadi penting, mengingat pemilihan strategi akan memberikan implikasi terhadap pemilihan infrastruktur produksi berikut nilai investasi yang diperlukan.¹³

Namun demikian, dalam level implementasi, tentunya pihak manajemen harus juga mempertimbangkan karakteristik sebuah negara, termasuk kesiapan infrastruktur negara tersebut dalam rangka mengantarkan produk hingga ke level konsumen. Untuk mengatasi permasalahan keterbatasan infrastruktur, cara yang ditempuh sebuah perusahaan adalah menggandeng mitra yang memiliki jaringan distribusi yang kuat hingga level konsumen.¹⁴ Keberadaan kerjasama ini dapat berkorelasi positif terhadap tingkat pendapatan perusahaan; namun di sisi lain, selalu ada aspek oportunisme yang mewarnai setiap kerjasama bisnis, sehingga pihak manajemen harus mampu mengkalkulasi untung-rugi beserta resiko setiap perjanjian bisnis yang akan dilaksanakan.¹⁵

Ekspansi internasional pada akhirnya merupakan kewajiban bagi perusahaan dalam rangka menghadapi persaingan. BUMN sebagai pengemban tugas mencari keuntungan bagi pendapatan negara harus ikut dalam ekspansi ini mengingat bila hanya berfokus pada pasar dalam negeri maka potensi keuntungan yang diperoleh akan semakin kecil sebagai dampak intensitas persaingan yang semakin meningkat. Langkah berikutnya yang penting adalah merumuskan strategi ekspansi internasional yang efektif sekaligus efisien dalam hal penggunaan sumberdaya.

3. Perusahaan Multinasional

Hasil akhir dari ekspansi internasional yang berhasil secara berkesinambungan adalah sebuah perusahaan dengan label perusahaan multinasional. Perusahaan multinasional, secara definisi adalah perusahaan yang beroperasi di banyak negara. Perusahaan multinasional memiliki usaha dengan skala besar dengan didukung oleh jaringan produksi dan distribusi terstruktur yang dapat menjangkau seluruh konsumennya, khususnya di negara-negara yang merupakan target pasar. Perusahaan

¹¹ Thomas L. Friedman, *The World is Flat: A Brief History of The Twenty First Century*, US: Farrar, Straus, and Giroux, 2005.

¹² *Ibid.*

¹³ Dhananjay Bapat , Deepa Mazumdar , "Assessment of Business Strategy: Implication for Indian Banks", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 8 (4),2015, pp.306 - 325

¹⁴ Ferri Kuswantoro, M. Mohd Rosli, Radiah Abdul, and Hamidreza Ghorbani, "Impact of Distribution Channel Innovation on the Performance of Small and Medium Enterprises", *International Business and Management*, Vol. 5 (1), 2012, pp. 52-61.

¹⁵ *Ibid.*

multinasional biasa memiliki kantor pusat di negara tempat awal beroperasi dan memiliki kantor cabang atau perwakilan di negara-negara lainnya dengan skema kerjasama masing-masing yang mampu mendatangkan keuntungan optimal bagi perusahaan induk.¹⁶

Karena skala operasinya yang besar, maka sebuah perusahaan multinasional menghadapi masalah perumusan strategi bersaing yang jauh lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam level nasional. Kompleksitas tersebut semakin bertambah dengan regulasi yang berbeda-beda di negara tempat perusahaan tersebut beroperasi. Seringkali perusahaan multinasional juga menghadapi persaingan berat dengan perusahaan lokal. Apalagi perusahaan lokal sering didukung oleh regulasi Pemerintah yang berusaha melindungi bisnis perusahaan dalam negeri dengan alasan pertumbuhan ekonomi atau penyerapan tenaga kerja di negara asal.¹⁷

Secara tradisional, perumusan strategi bersaing memiliki tujuan utama untuk memenangkan persaingan. Hal ini juga masih berlaku untuk perusahaan multinasional dengan skala implementasi yang tentu berbeda dengan perusahaan lokal. Fokus implementasi strategi tetap untuk memperbesar penguasaan pasar dan untuk memangkas biaya produksi dan operasional sehingga margin keuntungan dapat meningkat. Hal lain lagi di luar faktor produksi yang perlu memperoleh pertimbangan adalah pemilihan tingkat resiko strategi seminimal mungkin tanpa mengorbankan tingkat keuntungan potensial yang bisa diperoleh.¹⁸ Tingkat resiko ini pun bagi perusahaan multinasional bersifat unik dan merupakan karakter yang tidak terpisahkan dari negara tempat pemilihan pasar.¹⁹

Berkaitan dengan manajemen resiko, dalam perumusan strategi global harus memberikan perhatian pada tingkat konektivitas dari unit-unit bisnis yang menyusun perusahaan. Konektivitas disini tidak hanya berkaitan dengan upaya untuk menyusun rantai nilai yang optimal, namun juga berkaitan dengan pembagian resiko kepada unit-

unit bisnis yang terlibat.²⁰ Penyusunan konektivitas antar unit-unit bisnis tersebut secara garis besar harus menghubungkan unit produksi, pasar, dan manajemen perusahaan. Sedangkan dalam aspek dimensi penyusunan, maka konektivitas antar unit bisnis dapat dikategorikan menjadi 2 (dua), yaitu konektivitas vertikal dan konektivitas horizontal.²¹

Pendapat lain terkait strategi perusahaan multinasional adalah dengan mempertimbangkan 3 (tiga) sumber keunggulan kompetitif, yaitu:

- 1) Efisiensi global.
- 2) Fleksibilitas multinasional.
- 3) Kemampuan sumberdaya manusia (SDM) dalam beradaptasi dengan lingkungan global.²²

Faktor efisiensi global pada prinsipnya dapat meningkatkan efisiensi perusahaan baik melalui keberadaan skala ekonomis maupun lingkup ekonomis. Implementasi strategi ini pada umumnya adalah mencari lokasi produksi yang memiliki biaya produksi dan distribusi yang rendah atau kualitas produk dan jasa yang paling tinggi.²³ Perumusan lebih dalam terkait efisiensi global juga harus mempertimbangkan akses pasar yang paling potensial dengan biaya akses terendah. Kombinasi antara lokasi berbiaya produksi dan distribusi rendah dengan akses pasar dengan potensi besar akan berdampak pada keuntungan perusahaan secara maksimal.²⁴

Fleksibilitas multinasional terkait dengan skala dan jangkauan dari operasional perusahaan yang meliputi banyak negara. Manajemen perlu mempertimbangkan bahwa setiap negara memiliki kondisi politik, ekonomi, dan budaya yang berbeda-beda dan terus berubah. Seringkali kondisi yang terus berubah membawa dampak signifikan bagi operasional dan keuntungan perusahaan. Sebagai contoh adalah Negara Rumania dimana selama 22 tahun terakhir perekonomian negara tersebut banyak berubah seiring dengan perubahan kebijakan pada aspek eksekutif dan legislatif. Hanya perusahaan yang mampu beradaptasi dan memiliki fleksibilitas tinggi sebagai respon terhadap perubahan tersebut

¹⁶ Laura Diaconu, "Business Strategies of Multinational Corporations", *CES Working Papers*. Vol. IV (2). 2012, pp. 141-151.

¹⁷ Saroj Upadhyay, "Effective Business Strategies of Multinational Corporations in An Emerging Market Economy". *Journal of Practical Consulting*, Vol. 2. Issue 1. 2007, pp. 3-8.

¹⁸ Gerry Johnson, Kevan Scholes, & Richard Whittington, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases 7th ed.* Essex, Pearson Education, 2005.

¹⁹ Ranjay Gulati, "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, pp. 293-317.

²⁰ Arkadiy V. Salhartov & Timothy B. Folta, "Getting Beyond Relatedness as a Driver of Corporate Value", *Strategic Management Journal*, Vol. 36 Issue 13, 2015, pp. 1939-1959.

²¹ Donald R. Lessard, "Frameworks for Global Strategic Analysis", *Journal of Strategic Management Education*. Vol. 1 (1). 2003, pp. 1-12.

²²

²³ Laura Diaconu. *op. cit.*

²⁴ Kent D Miler & Shu Jou Lin, "Analogical Reasoning for Diagnosing Strategic Issues in Dynamic and Complex Environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 36 Issue 13, 2015, pp. 2000-2020.

mampu mempertahankan bisnis di Rumania. Hal inilah yang dalam teori manajemen strategi di bagian sebelumnya disebut sebagai identifikasi akan peluang dan tantangan dari lingkungan eksternal.²⁵

Kemampuan SDM dalam beradaptasi dengan lingkungan global juga sangat terkait dengan fleksibilitas multinasional. Kemampuan adaptasi SDM sangat penting dimiliki terutama bagi personil yang berhadapan langsung dengan konsumen lokal. Komunikasi dan kemampuan untuk berinteraksi dengan konsumen lokal menjadi kata kunci disini. Dalam rangka memperkuat kemampuan adaptasi SDM tersebut, sebuah perusahaan multinasional dapat merekrut SDM lokal dari negara yang bersangkutan. Namun sebaiknya perekrutan SDM lokal ini dibatasi hanya dalam level organisasi perusahaan tertentu dan tidak menjangkau level manajemen menengah hingga atas.²⁶

Dari penjelasan di atas, menjadi sebuah perusahaan multinasional tidak serta-merta membuat manajemen menjadi lebih mudah dalam menggerakkan bisnis dan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi. Aspek keberlanjutan perusahaan menjadi kata kunci dalam memperoleh keuntungan di pasar internasional. Namun demikian ada aspek lain yang harus dipertimbangkan, seperti analisis resiko dan benefit jangka panjang. Khusus untuk BUMN, faktor kontribusi jangka panjang terhadap kesejahteraan masyarakat dan kedaulatan negara juga harus menjadi pertimbangan.

II. PEMBAHASAN

A. Potensi dan Peluang BUMN Sektor Telekomunikasi Untuk Ekspansi Internasional

1. Potensi BUMN Sektor Telekomunikasi

Dalam rangka mengimplementasikan strategi ekspansi internasional untuk BUMN Sektor Telekomunikasi, tentu harus dianalisis terkait dengan potensi dan peluang sektor telekomunikasi. Analisis ini tentu harus melibatkan perbandingan dengan potensi dan peluang di sektor lain agar dapat dipastikan bahwa BUMN sektor telekomunikasi memang memiliki potensi dan peluang yang lebih baik dibandingkan BUMN yang beroperasi di sektor lainnya. Berbicara mengenai potensi, aspek ini tentu sangat terkait dengan kondisi internal BUMN saat ini. Pengetahuan terhadap sektor dimana BUMN beroperasi merupakan hal utama, karena menyangkut kompetensi inti perusahaan yang telah lama dibangun pada sektor tersebut. Intensitas penguasaan terhadap kompetensi inti sudah

seharusnya selaras dengan kinerja keuangan sebagai indikator utama yang paling mudah untuk dinilai.²⁷

Kementerian BUMN sendiri telah membagi BUMN dalam 15 sektor, yaitu: ketahanan energi, logistik dan perdagangan, pariwisata dan kebudayaan, ketahanan pangan dan perkebunan, pelayanan kesehatan, ekonomi maritim, konektivitas, konstruksi dan infrastruktur, pertambangan, manufaktur, pertahanan strategis, industri berat dan perkapalan, telekomunikasi dan digital, jasa keuangan dan perbankan, serta ekonomi kerakyatan. Pembagian ini dilakukan berdasar atas tema dan prioritas dari program Pemerintah. Dengan pembagian BUMN persektor diharapkan Pemerintah akan lebih mudah untuk memprioritaskan kebijakan sektoral untuk mendukung BUMN.²⁸

Setelah mengetahui pembagian sektor BUMN, hal yang perlu dipelajari berikutnya adalah kinerja keuangan dari BUMN yang bersangkutan. Aspek keuangan utama yang perlu memperoleh perhatian adalah nilai aset dan laba perusahaan. Nilai aset mencerminkan kekuatan modal dan tingkat akses perusahaan terhadap pembiayaan, khususnya investasi jangka panjang. Investasi tersebut menjadi penting apabila BUMN hendak mengimplementasikan strategi yang membutuhkan kontrak atau komitmen jangka panjang. Sedangkan laba bersih mencerminkan kinerja riil dari perusahaan itu sendiri sekaligus mencerminkan kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai kepada pemegang saham.²⁹ Laba bersih juga menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumberdaya yang dimiliki secara efektif dengan penekanan biaya operasional sebesar mungkin.³⁰ Besaran aset dan laba bersih rata-rata dalam 5 (lima) tahun terakhir dari seluruh BUMN berdasarkan sektor bidang kerja dapat dilihat pada tabel 1.

Dari data kinerja sebagaimana disampaikan pada tabel 1, BUMN yang bergerak di sektor jasa keuangan dan sektor telekomunikasi merupakan dua BUMN terkuat. Kekuatan aset BUMN jasa keuangan menempati posisi pertama dengan nilai aset sebesar Rp 960 triliun; sedangkan BUMN sektor telekomunikasi menempati posisi kedua dengan nilai aset sebesar Rp 710 triliun. Sementara itu dari aspek laba bersih, BUMN sektor jasa keuangan dan sektor telekomunikasi juga mencatat kinerja tertinggi

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Nancy J. Niles, "A Case Study in Strategic Financial Planning in Health Service Organizations", *Journal of Business Case Studies*, Vol. 6 No (1), 2010, pp. 23-30.

²⁸ Kementerian BUMN, Roadmap Kementerian BUMN, 2015

²⁹ R.A. Hill, *Strategic Financial Management*. NY: Ventus Publishing, 2008.

³⁰ Eugene F. Brigham, *Fundamentals of Financial Management 7th ed*, US : Cengage Learning, 2012.

Tabel 1.
Aset dan laba bersih rata-rata dalam 5 (lima) tahun terakhir dari seluruh BUMN berdasarkan sektor

Sektor bidang kerja BUMN	Nilai Aset (Rp triliun)	Laba Bersih 5 tahun terakhir (Rp miliar)
Ketahanan energi	680	11,054
Logistik dan perdagangan	128	merugi
Pariwisata dan kebudayaan	98	560
Ketahanan pangan dan perkebunan	524	870
Pelayanan kesehatan	56	merugi
Ekonomi maritim	678	790
Konektivitas	260	merugi
Konstruksi dan infrastruktur	350	13,506
Pertambangan	508	8,867
Manufaktur	240	merugi
Pertahanan strategis	68	merugi
Industri berat dan perkapalan	150	merugi
Telekomunikasi dan digital	710	15,890
Jasa keuangan dan perbankan	906	16,170
Ekonomi kerakyatan	206	1,191

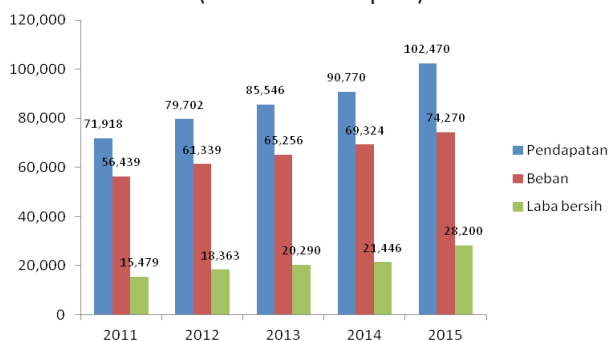
Sumber : dari berbagai sumber, diolah

dengan nilai laba masing-masing sebesar Rp 16,1 triliun dan Rp 15, 89 triliun. Kedua BUMN di sektor ini tentunya menjadi kandidat terkuat untuk melakukan ekspansi internasional.

Dilihat dari aspek internal perusahaan, PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) sebagai BUMN yang bergerak di sektor telekomunikasi mencatat kinerja yang positif selama Tahun 2011 hingga Tahun 2015. Dari aspek pendapatan, PT Telkom berhasil mencatat kenaikan dimana pada Tahun 2011 sebesar Rp 71, 9 triliun menjadi Rp 102, 47 triliun pada Tahun 2015. Dari aspek laba, tercatat pada Tahun 2011 PT Telkom memperoleh laba sebesar Rp 15, 4 triliun; kemudian angka ini naik menjadi Rp 28, 2 triliun pada Tahun 2015. Satu hal yang perlu memperoleh perhatian direksi adalah nilai beban usaha yang juga terus meningkat dari Rp 56, 4 triliun pada Tahun 2011 menjadi Rp 74, 2 triliun pada Tahun 2015.³¹ Perkembangan pendapatan, beban usaha, dan laba PT Telkom selama Tahun 2011-Tahun 2015 dapat dilihat pada gambar 1.

Secara umum BUMN sektor telekomunikasi memiliki potensi kuat ditandai dengan besaran nilai aset dan laba bersih. Sementara itu, PT Telkom juga berhasil mencatat kinerja yang positif selama periode Tahun 2011-Tahun 2015. Hal ini secara keseluruhan menunjukkan potensi sektor telekomunikasi nasional untuk melakukan ekspansi internasional.

Gambar 1.
Pendapatan, Beban, dan Laba Bersih PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk Periode Tahun 2011-2015 (dalam miliar rupiah)



Sumber : Laporan Keuangan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk, Tahun 2010-2015.

2. Peluang Pasar Internasional Sektor Telekomunikasi

Sesuai dengan pembahasan di bagian sebelumnya, sektor telekomunikasi memiliki potensi untuk dikembangkan melalui strategi ekspansi internasional. Langkah berikutnya adalah mengetahui apakah potensi tersebut memiliki peluang untuk diaktualisasikan di pasar internasional. Dengan kata lain apakah ekspansi internasional dengan mengutilisasi potensi sektor telekomunikasi dapat memberikan keuntungan bagi BUMN sektor telekomunikasi yang nantinya akan berdampak positif terhadap penerimaan negara. Dalam hal ini

³¹ Laporan Keuangan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk, Tahun 2010-2015.

Tabel 2.
Perbandingan 6 (Enam) Sektor Industri

Secara Internasional

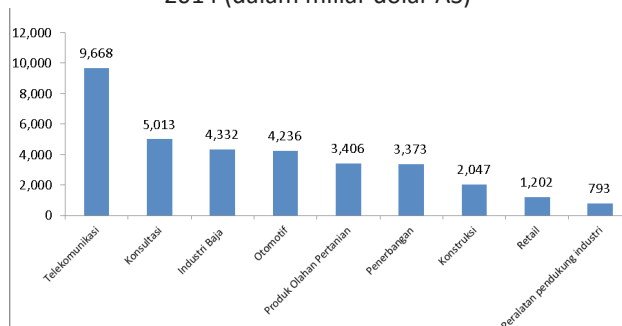
SEKTOR INDUSTRI	FASA PERTUMBUHAN	KEUNGGULAN KOMPETITIF	POTENSI LAPANGAN KERJA	UKURAN RELATIF TERHADAP KESELURUHAN SEKTOR INDUSTRI	SEKTOR INDUSTRI
Konstruksi	Stabil	Lemah	Moderat	Besar	Konstruksi
Telekomunikasi dan digital	Tumbuh	Moderat	Sangat Besar	Moderat	Telekomunikasi dan digital
Lingkungan	Moderat	Moderat	Moderat	Kecil	Lingkungan
Keuangan	Stabil	Kuat	Moderat	Sangat Besar	Keuangan
Energi	Stabil	Moderat	Moderat	Besar	Energi
Kesehatan	Stabil	Kuat	Kuat	Besar	Kesehatan

Sumber: Price Water House Coopers

Pemerintah sudah selayaknya melakukan analisis mendalam terhadap potensi pasar internasional. Sebagai gambaran potensi pasar internasional persektor dilihat pada gambar 2.

Gambar 2.

Potensi pasar internasional berdasarkan sektor Tahun 2014 (dalam miliar dolar AS)



Sumber: Walley, Keith and Des Thwaites³²

Dari gambar 2 dapat dilihat bahwa secara internasional, sektor telekomunikasi pada Tahun 2014 memiliki nilai pasar tertinggi yaitu sebesar 9,668 miliar dolar AS. Angka ini hampir dua kali lipat dibandingkan sektor yang berada di peringkat kedua, yaitu sektor konsultasi. Hal ini mengindikasikan dominannya pangsa pasar telekomunikasi dibandingkan pangsa pasar sektor lainnya.

Sementara itu, konsultan keuangan *Price Water House Coopers* melalui laporannya juga menyampaikan komparasi terhadap enam sektor yang sedang berkembang secara internasional dari aspek fase pertumbuhan, keunggulan kompetitif,

potensi penciptaan lapangan kerja, dan ukuran relatif terhadap keseluruhan sektor industri. Dari enam sektor tersebut, sektor telekomunikasi memiliki keunggulan pada 2 (dua) aspek, yaitu aspek fase pertumbuhan dan potensi penciptaan lapangan kerja.³³ Sektor telekomunikasi masih berada pada fase pertumbuhan, sehingga sektor ini memiliki potensi pasar yang terus berkembang. Sedangkan potensi penciptaan lapangan kerja juga sangat besar sehingga sangat sesuai bagi misi BUMN yang harus turut serta berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Perbandingan dari enam sektor industri terhadap aspek-aspek tersebut dapat dilihat pada tabel 2.

Berkaitan dengan implementasi strategi ekspansi internasional, Pemerintah tampaknya sudah menyadari potensi sektor telekomunikasi secara global. Hal ini ditunjukkan dengan kebijakan yang mendorong PT Telkom (Persero), Tbk. selaku BUMN yang bergerak di sektor telekomunikasi untuk melakukan ekspansi internasional. Tercatat sejak Tahun 2012 hingga Tahun 2015, PT Telkom (Persero), Tbk. telah melakukan ekspansi ke 5 (lima) negara, yaitu Singapura, Hongkong, Timor Leste, Malaysia, dan Australia.³⁴ Namun ekspansi tersebut hanya berupa kerjasama jaringan dengan penyedia akses telekomunikasi di negara tujuan. Artinya, ekspansi masih berada di level produk, dan belum melibatkan level korporasi yang bersifat strategis.

³² Walley, Keith and Des Thwaites, "A Review, Synthesis and Interpretation of Literature on Competitive Advantage", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 4. 2008. pp. 163-179.

³³ Price Water House Coopers, "Industry Sectors : Analysis and Forecasting", *Research Report*, July 2013.

³⁴ "Kembangkan Bisnis Internasional, Telkom Ekspansi ke 10 Negara", (*online*), (<http://www.telkomsolution.com/news/kembangkan-bisnis-internasional-telkom-ekspansi-ke-10-negara>), diakses 19 Mei 2016).

Sebagai penutup bagian ini, dapat disimpulkan bahwa sektor telekomunikasi memiliki peluang pasar internasional yang cukup besar sehingga sangat memungkinkan untuk mengembangkan bisnis BUMN sektor telekomunikasi di pasar ini dan memperoleh keuntungan yang layak. Pemerintah perlu mengkaji peluang ekspansi internasional dengan tingkat yang lebih strategis, dalam arti lebih melibatkan ekspansi oleh BUMN sektor telekomunikasi dalam level korporasi atau kerjasama dengan pihak luar yang bersifat jangka panjang.

B. Alternatif Strategi BUMN Dalam Rangka Ekspansi Internasional

Ada beberapa pilihan strategi yang layak bagi BUMN sektor telekomunikasi dalam rangka ekspansi internasional. Kelayakan tersebut dilihat dari aspek potensi pendapatan perusahaan dan resiko ekspansi. Pilihan strategi tersebut adalah : (1) strategi lisensi, (2) strategi aliansi; dan (3) strategi *joint venture*.³⁵ Berikut ini akan dijelaskan masing-masing strategi berikut keunggulan beserta resiko dari masing-masing strategi.

1. Strategi Lisensi

Strategi lisensi dilakukan bila perusahaan tidak memiliki cukup kekuatan atau modal untuk memasuki pasar internasional secara langsung. Strategi lisensi sangat menguntungkan dilakukan bila perusahaan menghadapi *entry barrier* yang kuat dari negara tujuan ekspansi. *Entry barrier* tersebut dapat berupa persaingan yang intensif dengan perusahaan lokal, gap teknologi yang terlampaui jauh, atau kebijakan Pemerintah terkait investasi dari perusahaan asing baik dalam aspek fiskal maupun non fiskal.³⁶ Pendapat lain juga menyatakan bahwa untuk sektor padat teknologi seperti sektor teknologi, Pemerintah setiap negara cenderung melindungi industri telekomunikasi di dalam negeri dengan regulasi yang membatasi penggunaan jaringan dan frekuensi.³⁷

Prinsip dasar untuk mengeksekusi strategi lisensi secara efektif adalah dengan pelibatan properti intelektual dalam bisnis. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi lisensi akan efektif bila

diimplementasikan dalam perusahaan yang berbasis kemampuan teknologi yang tinggi.³⁸ Sedangkan taktik kunci untuk mengefektikan strategi adalah dengan menyusun kontrak dengan jangka waktu maksimal yang dapat menguntungkan perusahaan. Taktik ini menjadi semakin menguntungkan apabila perusahaan mampu mengunci kontrak dengan mitra di negara lain dengan pasar yang sangat prospektif.³⁹

Di sisi lain terdapat kelemahan dari strategi lisensi tersebut. Kelemahan yang paling beresiko terkait dengan hubungan dengan pengguna lisensi atau biasa disebut *licensee* adalah pengkoordinasian usaha dalam mencapai visi perusahaan secara keseluruhan. Semakin banyak *licensee* yang dimiliki oleh perusahaan, akan semakin dibutuhkan tingkat pengawasan yang ketat agar tidak terjadi kesalahan penggunaan ataupun penggunaan produk yang tidak sesuai dengan regulasi negara setempat atau visi perusahaan pemberi lisensi.⁴⁰ Tentu saja hal ini akan membebani biaya operasional perusahaan dan menurunkan potensi keuntungan dari lisensi di suatu negara.

Kelemahan berikutnya adalah kemungkinan dari bocornya kerahasiaan teknologi. Apalagi banyak negara saat ini mewajibkan ketentuan alih teknologi terhadap investasi asing. Ketentuan tersebut mau tidak mau memaksa pemberi lisensi untuk membuka kerahasiaan teknologi pada saat berakhir kontrak. Sumber permasalahan kebocoran lainnya terkait dengan pengawasan. Semakin lemah pengawasan yang dilakukan oleh lisensi dapat mengakibatkan kebocoran kerahasiaan teknologi baik kepada *licensee* maupun pihak lain.⁴¹ Dampak akhir dari kebocoran teknologi ini adalah munculnya kompetitor yang dapat menawarkan teknologi yang lebih unggul dibandingkan dengan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan.

2. Strategi Aliansi

Strategi aliansi menekankan pada kerjasama perusahaan nasional dengan perusahaan lokal yang berbasis pada suatu negara. Kerjasama dalam aliansi berupa kontrak perjanjian dengan melibatkan aset masing-masing perusahaan (baik aset fisik maupun

³⁵ Zou G., Cavusgil S.T., "The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance", *Journal of Marketing*, 66, 2002. pp. 40-57.

³⁶ Vijay Govindarajan & Ravi Ramamurti, "Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy", *Global Strategy Journal*. Vol. 1, Issue 3-4, 2011. pp. 191-205.

³⁷ Hamed Gheysari, Amran Rasli, Parastoo Roghanian, Hamid Jebur, "The Role of Information Technology Infrastructure Capability (ITIC) in Management", *International Journal of Fundamental Psychology and Social Sciences*, Vol. 2 (2), 2012, pp. 36-40.

³⁸ Henkel, K., "Champions of Revealing : The Role of Open Source Developers in Commercial Firms", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 18 (3). 2009, pp. 435-447.

³⁹ Joel West & Scott Gallagher, "Challenges of Open Innovation : The Paradox of Firm Investment in Open-Source Software", *R&D Management*, Vol. 36 (3), 2006. pp. 319-331.

⁴⁰ Ana I Saracho, "Patent Licensing Under Strategic Delegation", *Journal of Economics and Management Strategy*, *Massachusetts Institute of Technology*, Vol. 11 (2). 2002, pp. 225-251.

⁴¹ *Ibid.*

non fisik) untuk kemudian menyatukannya dalam operasional bisnis.⁴² Dalam kontrak perjanjian ini masing-masing perusahaan sangat berkepentingan dalam hal jangka waktu, mengingat target pendapatan masing-masing yang harus dicapai. Seringkali perusahaan juga mengkaitkan target pendapatan dengan nilai aset yang dikerjakasikan dalam aliansi.⁴³

Pemikiran awal pentingnya strategi aliansi ini adalah kebutuhan akan dua aspek dalam memenangkan persaingan bisnis yaitu : (1) kekuatan produksi, dan (2) kekuatan jaringan distribusi. Namun pada kenyataannya, sebuah perusahaan hanya mampu memprioritaskan pembangunan pada salah satu dari kedua aspek tersebut dengan alasan efektifitas investasi dan keterbatasan sumberdaya. Oleh karena itu pencarian mitra aliansi yang mampu menutupi keterbatasan dalam salah satu aspek di atas menjadi sangat vital.

Keuntungan dari strategi aliansi berasal dari keberadaan mitra itu sendiri. Sebuah perusahaan dengan kemampuan produksi terbatas namun memiliki kekuatan jaringan distribusi akan mampu menutupi keterbatasannya tersebut dengan jalan mencari mitra aliansi yang memiliki kekuatan dalam hal kualitas produk dan kemampuan produksi. Demikian juga sebaliknya, perusahaan dengan kekuatan produksi tinggi dapat menutupi kelemahan distribusi dengan mitra aliansi yang memiliki jaringan distribusi luas.

Namun strategi aliansi memiliki kelemahan utama dalam hal kesulitan dalam kepemimpinan dan manajemen perusahaan secara keseluruhan. Seringkali manajemen dan kepemimpinan ini melibatkan faktor budaya dari kedua perusahaan yang beraliansi. Perlu diingat bahwa strategi aliansi tidak menghasilkan sebuah entitas perusahaan baru. Oleh karena itu manajemen dari kedua belah pihak perusahaan yang terlibat harus menyusun sebuah struktur organisasi baru beserta standar operasi baku dalam rangka menjalankan aliansi agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan kontrak perjanjian.

Kelemahan mendasar dalam aspek kepemimpinan merupakan alasan utama strategi aliansi hanya digunakan sebagai strategi jangka pendek.⁴⁴ Bahkan

dalam kasus manajemen tidak bisa merumuskan visi aliansi yang jelas, maka kerjasama yang seharusnya saling menguntungkan dapat berubah menjadi persaingan antara kedua belah pihak untuk memperoleh keuntungan perusahaan yang lebih tinggi. Bahkan salah satu penelitian menunjukkan bahwa hampir 30 persen perusahaan aliansi di Amerika yang dibentuk pada kurun waktu Tahun 1990-2000 tidak mencapai kinerja yang diharapkan.⁴⁵ Ketidakberhasilan tersebut tentunya akan berdampak kepada dua belah pihak yang terlibat dalam aliansi terutama dalam hal pendayagunaan aset yang tidak maksimal.

3. Strategi Joint Venture

Joint venture didefinisikan sebagai kerjasama antar perusahaan dengan membentuk badan usaha baru dimana modal perusahaan tersebut merupakan modal bersama dari para pihak yang terlibat. Modal bersama ini selanjutnya dikonversi menjadi kepemilikan saham dengan persentase yang mencerminkan besar kontribusi modal dari masing-masing pihak.⁴⁶ Persentase kepemilikan saham tersebut juga mewakili hak suara dalam pengambilan keputusan di forum rapat pemegang saham. Karena alasan inilah dalam proses pembentukan *joint venture* sering didahului dengan negosiasi terkait dengan besaran kepemilikan saham dari masing-masing perusahaan.⁴⁷

Dalam konteks ekspansi secara global, strategi *joint venture* dilakukan bila perusahaan melihat peluang jangka panjang pada suatu negara. Hal ini dikarenakan menanam modal dengan cara membangun perusahaan baru sekaligus melakukan pembelian aset-aset akan meningkatkan resiko dalam bentuk *sunk cost*.⁴⁸ Biaya investasi seringkali tidak bisa diambil lagi oleh perusahaan, dan merupakan kewajiban di awal yang harus dipenuhi sebelum perusahaan *joint venture* dapat mulai beroperasi. Oleh karena itu perhitungan keuangan, seperti laju

⁴² Johannes Synman & Donald Drew, "Complex Strategic Decision Processes and Firm Performance in a Hypercompetitive Industry", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 11 (1). 2003, pp. 293-298.

⁴³ James Rajasekar, "Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5 (9), 2014, pp. 169-183.

⁴⁴ Reuer Jeffrey, *Strategic Alliances : Theory and Evidence*, USA : Oxford University Press, 2004.

⁴⁵ Zainab Zamir, Arooj Sahar, Fareeha Zafar, "Strategic Alliances : A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises Around the World", *Educational Resarch International*, Vol. 3 (1) , 2014, pp. 25-39.

⁴⁶ Andrei Panibratov & Alexander Ambramkov, "Joint Venture Strategy for Emerging Economy : Evidence in Russian Energy Sector," *Organizations and Markets in Emerging Economies*, Vol. 3 No. 2, 2012, pp. 56-79.

⁴⁷ Robert Arasa & Peter K'Obonyo, "The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 22, 2012, pp. 201-213.

⁴⁸ Campbell, Jeffrey, Hugo Hopenhayn, "Market Size Matters", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 53. 2005, pp. 101-122.

pengembalian investasi dan waktu pengembalian modal sangat penting untuk dipertimbangkan.

Keuntungan utama dari strategi *joint venture* adalah meminimalisir resiko perusahaan dalam beroperasi di negara baru dimana pasar belum begitu dikenal.⁴⁹ Hal ini tercermin dalam kombinasi kepemilikan saham dengan perusahaan asli di negara tersebut. Lebih jauh, perusahaan juga dapat meminimalisir resiko melalui perjanjian kerjasama dimana perusahaan asli di negara tersebut memiliki kewenangan lebih dalam manajemen perusahaan. Kewenangan yang lebih tersebut berimplikasi terhadap porsi keuntungan dan kerugian dari keseluruhan pendapatan perusahaan.⁵⁰

Keuntungan lainnya, seperti strategi merger pada umumnya, *joint venture* memungkinkan terjadinya pembagian sumberdaya perusahaan yang memungkinkan kedua belah pihak mencapai skala ekonomis yang lebih.⁵¹ Hal ini dapat terjadi bila kedua perusahaan, walaupun berasal dari negara yang berbeda, namun menggunakan sistem produksi, distribusi, dan pemasaran yang serupa. Dengan skala ekonomis tersebut, perusahaan *joint venture* dapat menekan biaya produksi dan menjual produk pada tingkat harga yang lebih kompetitif.

Namun demikian, seperti strategi lisensi, *joint venture* memiliki kerugian dalam hal kemungkinan bocornya rahasia perusahaan kepada pihak lain, khususnya dalam hal yang berkaitan dengan teknologi.⁵² Oleh karena itu dalam pembentukan perusahaan *joint venture*, perusahaan harus mendefinisikan secara jelas terkait batasan sumberdaya yang akan dibagi dalam menjalankan bisnis beserta rahasia yang bisa dibagikan kepada mitra aliansi. Dalam hal rahasia teknologi harus sepenuhnya dilindungi, maka perusahaan dapat menekankan kepemilikan saham mayoritas.

C. Evaluasi Strategi Ekspansi Internasional

Sebagaimana dijelaskan di bagian sebelumnya, BUMN sektor telekomunikasi memiliki potensi dan peluang untuk melakukan ekspansi internasional. Sektor telekomunikasi sendiri memiliki karakter utama yaitu : (1) pelibatan aspek teknologi tinggi dalam proses bisnisnya , (2) kebutuhan tinggi akan investasi terhadap perkembangan teknologi supaya dapat beradaptasi dengan tuntutan konsumen, dan (3) persyaratan jaringan telekomunikasi yang handal

dalam rangka mendukung bisnis telekomunikasi tersebut.⁵³

Pelibatan aspek teknologi tinggi menunjukkan bahwa strategi lisensi dapat diimplementasikan bagi BUMN sektor telekomunikasi, khususnya bagi negara yang belum memiliki akses optimal terhadap teknologi telekomunikasi. Namun demikian, strategi lisensi tersebut membutuhkan dukungan berupa kombinasi dengan strategi lainnya sehingga dalam tataran implementasi dapat berjalan dengan baik dan menguntungkan bagi perusahaan.

1. Evaluasi Strategi Lisensi-Aliansi

Karakter industri telekomunikasi yang mensyaratkan keberadaan jaringan komunikasi yang handal menuntut sebuah negara harus memiliki infrastruktur telekomunikasi yang memadai. Salah satu indikasi dari kekuatan infrastruktur telekomunikasi adalah persentase *coverage* jaringan telekomunikasi terhadap masyarakat sebuah negara. Semakin tinggi tingkat *coverage* mengindikasikan potensi keuntungan yang semakin tinggi, baik dari semakin besarnya pendapatan ataupun penghematan biaya dari operasional telekomunikasi.

Sebagai gambaran, 5 (lima) negara Asia dengan tingkat *coverage* telekomunikasi terbaik adalah Singapura, Jepang, Tiongkok, Malaysia, dan Taiwan.⁵⁴ Tingginya tingkat *coverage* tersebut memberikan dampak positif terhadap pendapatan dari perusahaan telekomunikasi yang beroperasi di wilayah Asia Pasifik dimana pada Tahun 2015 pendapatan dari perusahaan tersebut mencapai 311 miliar dolar AS; naik signifikan dibandingkan pendapatan pada Tahun 2009 yang hanya sebesar 251 miliar dolar AS. Tingkat keuntungan perusahaan telekomunikasi di wilayah Asia Pasifik juga dilaporkan mencatat kenaikan sebesar rata-rata 5,6 persen pertahun dalam rentang Tahun 2009-2015.⁵⁵

Di sisi lain, strategi lisensi dan aliansi memiliki kelemahan dalam kasus pengawasan bagi *multi-licensee*. Walaupun di satu sisi pemberian lisensi bagi banyak pihak akan meningkatkan pendapatan perusahaan, namun terdapat resiko dalam hal bocornya rahasia teknologi. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaiknya BUMN telekomunikasi hanya memberikan lisensi bagi satu perusahaan dalam satu negara. Akan lebih baik bila lisensi diberikan dalam

⁴⁹ Wibowo Kuntjoroadi, Nurul Safitri, "Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial", *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol. 16 (1). 2009, hal. 45-52.

⁵⁰

⁵¹ *Ibid.*

⁵² James Rajasekar, *op. cit.*

⁵³ PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk., "Tinjauan Industri Telekomunikasi di Indonesia", *Laporan Tahunan*, 2009.

⁵⁴ "11 Kota Teknologi Paling Top di Asia", (*online*), (<https://id.techinasian.com/11-kota-teknologi-paling-top-di-asia>), diakses tanggal 3 Mei 2016).

⁵⁵ Riset LMFEUI, Analisis Industri Telekomunikasi Indonesia, Laporan Riset, Maret 2016.

kerangka aliansi dengan perusahaan yang menguasai infrastruktur dan pasar telekomunikasi di negara yang bersangkutan.

Kendala dalam hal bekerjasama dalam sebuah aliansi yang melibatkan budaya organisasi yang berbeda mengisyaratkan bahwa BUMN akan lebih baik memfokuskan diri dalam aliansi dengan negara-negara di Asia. Hal ini dikarenakan faktor budaya perusahaan di negara Asia lebih memiliki kesamaan dengan budaya Indonesia dibandingkan dengan perusahaan di negara Eropa atau Amerika. Dengan faktor kesamaan budaya diharapkan aspek kepemimpinan dan manajemen perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik.

2. Evaluasi Strategi Lisensi-Joint venture

Strategi lisensi dikombinasikan dengan *joint venture* pada dasarnya memiliki kesamaan dengan strategi kombinasi lisensi dan aliansi. Kombinasi strategi lisensi dan *joint venture* mengimplikasikan BUMN harus membentuk perusahaan baru dengan modal patungan dengan perusahaan di negara tujuan. Dalam kaitannya dengan strategi lisensi, maka komposisi kepemilikan saham sangat menentukan dalam perjanjian kerahasiaan teknologi yang dilisensikan.

Dalam hal ini BUMN memiliki dua pilihan, yaitu (1) Memegang komposisi saham mayoritas, dan (2) Memegang komposisi saham minoritas. Dalam hal BUMN memutuskan untuk memiliki komposisi saham mayoritas, maka BUMN memiliki posisi lebih kuat dalam menjaga kerahasiaan teknologi telekomunikasi yang dimilikinya. BUMN dengan posisi kepemilikan saham mayoritas juga memegang posisi strategis dalam perusahaan *joint venture*, khususnya dalam hal pengambilan keputusan strategis dalam rangka pengembangan bisnis. Di sisi lain, dalam rangka mencapai kepemilikan saham mayoritas, BUMN harus menyediakan modal dalam jumlah yang lebih besar. BUMN juga akan menghadapi kerugian yang lebih besar bila bisnis perusahaan *joint venture* tersebut tidak berkembang sebagaimana diharapkan.

Sementara itu, komposisi saham minoritas menyebabkan BUMN berada pada posisi yang lebih lemah dalam hal pengambilan keputusan strategis. Perusahaan mitra juga berada dalam posisi tawar lebih tinggi dan dapat meminta klausul penyerahan teknologi, sehingga perusahaan dapat mengoperasikan secara mandiri setelah masa perjanjian *joint venture* berakhir. Di sisi lain, BUMN tidak perlu menyediakan modal sebesar kepemilikan saham mayoritas. Selain itu BUMN memiliki resiko yang lebih kecil dalam kasus bisnis perusahaan *joint venture* tidak berhasil.

Dalam kurun waktu Tahun 2003-2013 secara internasional, nilai pembentukan perusahaan *joint venture* antara pelaku industri telekomunikasi telah mencapai 1,5 triliun dolar AS dengan melibatkan tidak kurang dari 40 perusahaan telekomunikasi baik skala kecil, menengah, maupun besar. Sebagian besar aset perusahaan baru yang terbentuk merupakan gabungan aset teknologi dan infrastruktur telekomunikasi. Dalam kurun waktu yang sama, perusahaan *joint venture* telah berhasil menyumbang sekitar 20,3 persen dari total pendapatan industri telekomunikasi secara internasional. Perusahaan tersebut, kecuali pada saat krisis finansial Tahun 2008, juga telah berhasil mencatat kenaikan pendapatan rata-rata sebesar 4,5 persen pertahun.⁵⁶

Fakta sebagaimana disebutkan di atas menunjukkan bahwa pembentukan perusahaan *joint venture* merupakan pilihan strategis pemain industri telekomunikasi untuk memasuki pasar internasional. Fakta kontribusi dan kenaikan pendapatan yang stabil menunjukkan bahwa prospek bisnis dari perusahaan hasil patungan ini cukup cerah. Namun di sisi lain, terungkap fakta bahwa sebesar 40,3 persen dari perusahaan *joint venture* tidak mampu beroperasi sesuai dengan jangka waktu kesepakatan awal dari masing-masing pihak. Kendala utama yang dihadapi terkait dengan *fee* hak intelektual atas teknologi telekomunikasi yang seringkali merugikan apabila pemilik teknologi tidak memiliki komposisi saham mayoritas. Sebagai akibatnya pihak pemilik teknologi menarik modalnya dari perusahaan *joint venture* tersebut.⁵⁷

3. Perbandingan Strategi Lisensi-Aliansi dan Lisensi-Joint venture

Membandingkan antara strategi lisensi-aliansi dan lisensi-*joint venture* pada prinsipnya mempertimbangkan kebutuhan akan keberadaan entitas bisnis dalam jangka panjang. Strategi lisensi-aliansi BUMN telekomunikasi dapat diimplementasikan di pasar Asia dengan pemanfaatan jaringan infrastruktur dari perusahaan lokal yang beroperasi di negara tersebut. Terdapat faktor pembagian investasi dan pembagian resiko apabila BUMN telekomunikasi mengimplementasikan prinsip penyediaan teknologi dengan menggunakan infrastruktur telekomunikasi lokal. Perjanjian aliansi harus disusun dengan

⁵⁶ Herman Ruslim, "Merger, Akuisisi, dan Restrukturisasi", *Jurnal Manajemen dan Bisnis 'Kompetensi'*. Vol. 3. No. 1, Juni 2015, hal 41-57.

⁵⁷ Wataru Kadobayashi, Yohei Tezuka, Minori Aoshima, and Amit Kuma, "Issues Related to the Negotiation and Establishment of Joint Ventures with Indian Companies", *NRI Papers No. 189*, October 2013.

jangka waktu yang dapat memberikan pendapatan yang ditargetkan oleh manajemen. Di sisi lain manajemen perlu memasukkan klausul pembatalan perjanjian aliansi apabila kerjasama tersebut tidak lagi menguntungkan. Dengan klausul ini, fleksibilitas bisnis BUMN akan terjaga dan tidak terikat dengan perjanjian aliansi yang tidak lagi menguntungkan.

Sedangkan untuk alternatif lisensi- *joint venture*, komposisi kepemilikan saham mayoritas sangat dibutuhkan agar operasional bisnis perusahaan dapat dikendalikan sesuai dengan kepentingan BUMN selaku wakil Pemerintah. Bila perusahaan tidak memiliki cadangan modal yang cukup untuk membeli saham tersebut, maka manajemen harus meminta tambahan modal baik dari penarikan keuntungan yang seharusnya menjadi deviden, atau mengajukan permintaan tambahan penyertaan modal negara.

Dalam kasus perusahaan *joint venture* tidak mampu menghasilkan kinerja yang diharapkan, maka BUMN telekomunikasi juga akan berhadapan dengan nilai modal yang semakin turun. Kasus yang lebih buruk terjadi apabila BUMN Telekomunikasi sudah telanjur mengeluarkan *sunk cost* untuk membangun aset di perusahaan *joint venture*. Sebagaimana diketahui, aset perusahaan telekomunikasi pada umumnya terdiri atas aset tidak bergerak yang bernilai tinggi. Oleh karena itu nilai kehilangan aset apabila perusahaan *joint venture* berakhir akan sangat besar dan merugikan perusahaan.

Setelah membandingkan dari resiko di atas, maka alternatif lisensi-aliansi masih memiliki resiko yang lebih kecil. Strategi ini juga masih menjanjikan peningkatan pendapatan bagi BUMN Telekomunikasi, apabila dilaksanakan di negara dengan pangsa pasar telekomunikasi yang masih bertumbuh. Oleh karena itu alternatif ini selayaknya lebih dipertimbangkan oleh manajemen BUMN Telekomunikasi dalam rangka melakukan ekspansi internasional.

III. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

BUMN sektor telekomunikasi, dalam hal ini PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk, memiliki potensi dan peluang untuk melakukan ekspansi ke pasar internasional. Hal ini didukung oleh fakta bahwa BUMN sektor telekomunikasi memiliki tingkat aset dan laba tertinggi dibandingkan BUMN sektor lainnya. Selain itu PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk, memiliki kinerja keuangan yang positif. Peluang pasar internasional untuk sektor telekomunikasi juga menjanjikan, ditunjukkan oleh nilai pasar yang tinggi dan diperkirakan masih akan bertumbuh dengan pesat.

Dalam rangka ekspansi internasional itu sendiri, BUMN Telekomunikasi memiliki beberapa alternatif strategi, yaitu lisensi, aliansi, dan *joint venture*. Strategi lisensi dikombinasikan dengan aliansi merupakan pilihan strategi terbaik ditinjau dari aspek resiko karena strategi ini memiliki resiko terendah sekaligus memberikan kesempatan peningkatan pendapatan bagi BUMN sektor Telekomunikasi.

B. Saran

Pemerintah sudah selayaknya memberikan dukungan bagi BUMN sektor Telekomunikasi untuk melakukan ekspansi internasional dengan strategi lisensi dan aliansi. Pemerintah dapat memberikan dukungan kebijakan seperti penambahan modal untuk melaksanakan strategi aliansi tersebut. Selain itu Pemerintah juga perlu melakukan harmonisasi peraturan perundang-undangan terkait dengan investasi dan kerjasama BUMN dengan entitas bisnis di negara lain.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Brigham F. Eugene. (2012). *Fundamentals of Financial Management 7th ed*, US : Cengage Learning.
- Charles, WL & Gareth R. Jones. (2010). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, US: Cengage Learning.
- Friedman, L. Thomas. (2005). *The World is Flat : A Brief History of The Twenty First Century*. US : Farrar, Straus, and Giroux.
- Gerry Johnson, Scholes, Kevan, & Whittington, Richard. (2005). *Exploring Corporate Strategy : Text and Cases 7th ed*. Essex: Pearson Education.
- Hill, RA. (2008). *Strategic Financial Management*. NY: Ventus Publisihing.
- Hitt, A Michael, Duane Ireland, & Robert Hoskisson. (2015). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. US : Cengage Learning, 2015.
- Jeffrey, Reuer. (2004). *Strategic Alliances : Theory and Evidence*. US: Oxford University Press.

Jurnal

- Arasa, Robert & Peter K'Obonyo. (2012). "The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 22.
- Bapat, Dhananjay , Deepa Mazumdar . (2015). Assessment of Business Strategy: Implication for Indian Banks, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 8 (4).
- Biao, Deng. (2014). Analysis of Financial Risk and Prevention in Merger and Acquisitions, *International Business and Management Journal*, Vol 9 (2).
- Bressler, S Martin. (2012). How Small Businesses Master The Art of Competition Through Superior Competitive Advantage, *Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 12.
- Campbell, Jeffrey, Hugo Hopenhayn. (2005). Market Size Matters, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 53.
- Crespy N., Khalilur Rehman L, and Imen Grida ben Yahia. (2009). Analysis of Telecommunication Management Technologies. *Journal of Computer Science and Information Technology*. Vol. 1 (2).
- Diaconu, Laura. (2012). Business Strategies of Multinational Corporations, *CES Working Papers*, Vol. IV (2). 2012.
- G, Zou and Cavusgil S.T. (2002). The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance, *Journal of Marketing*, 66.
- Govindarajan, Vijay & Ravi Ramamurti. (2011). Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy, *Global Strategy Journal*, Vol. 1, Issue 3-4.
- Gheysari, Hamed, Amran Rasli , Parastoo Roghanian , Hamid Jebur. (2012). The Role of Information Technology Infrastructure Capability (ITIC) in Management, *International Journal of Fundamental Psychology and Social Sciences*, Vol. 2 (2).
- Gulati, Ranjay. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19.
- Keith, Walley and Des Thwaites. (2008). A Review, Synthesis and Interpretation of Literature on Competitive Advantage, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 4.
- K, Henkel. (2009). Champions of Revealing : The Role of Open Source Developers in Commercial Firms, *Industrial and Corporate Change*. Vol. 18 (3).
- Kadobayashi, Wataru, Yohei Tezuka, Minori Aoshima, and Amit Kuma. (2013). Issues Related to the Negotiation and Establishment of Joint Ventures with Indian Companies, *NRI Papers No. 189*, October.
- Kuntjoroadi, Wibowo & Nurul Safitri. (2009). Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol. 16 (1).
- Kuswanto F., M. Mohd Rosli, Radiah Abdul, and Hamidreza Ghorbani. (2012). Impact of Distribution Channel Innovation on the Performance of Small and Medium Enterprises, *International Business and Management*, Vol. 5 (1).
- Lessard, R Donald. (2003). Frameworks for Global Strategic Analysis, *Journal of Strategic Management Education*, Vol. 1 (1). pp. 1 -12.
- Mainardes, Emerson Wagner, Joao J. Ferreira, Mario L. Raposo. (2014). Strategy and Strategic Management, *Business Management and Administration*, Vol. 2, Issue XVII, 2014, pp. 43-61.
- Miler, Kent D. & Shu Jou Lin. (2015). Analogical Reasoning for Diagnosing Strategic Issues in Dynamic and Complex Environments, *Strategic Management Journal*, Vol. 36 Issue 13.
- Niles J. Nancy. (2010). A Case Study in Strategic Financial Planning in Health Service Organizations. *Journal of Business Case Studies*, Vol. 6 No (1).
- Panibratov, Andrei & Alexander Ambramkov. (2012). *Joint venture Strategy for Emerging Economy : Evidence in Russian Energy Sector*, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, Vol. 3 No. 2.
- Ruslim, Herman. (2015). Merger, Akuisisi, dan Restrukturisasi, *Jurnal Manajemen dan Bisnis 'Kompetensi'*, Vol. 3. No. 1.
- Rajasekar, James. (2014). Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5 (9).

- Saracho, I Ana. (2002). Patent Licensing Under Strategic Delegation. *Journal of Economics and Management Strategy, Massachusetts Institute of Technology*, Vol. 11 (2).
- Synman, Johannes & Donald Drew. (2003). Complex Strategic Decision Processes and Firm Performance in a Hypercompetitive Industry, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 11 (1).
- Upadhyay, Saroj. (2007). Effective Business Strategies of Multinational Corporations in An Emerging Market Economy, *Journal of Practical Consulting*, Vol. 2. Issue 1.
- West, Joel & Scott Gallagher. (2006). Challenges of Open Innovation : The Paradox of Firm Investment in Open-Source Software, *R&D Management*, Vol. 36 (3).
- Yannopoulos, Peter. (2011). Impact of the Internet on Marketing Strategy Formulation, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 18, 2011, pp. 1-7.
- Zamir, Zainab, Arooj Sahar, Fareeha Zafar. (2014). Strategic Alliances : A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises Around the World, *Educational Research International*, Vol. 3 (1).

Undang-Undang

UU No 19 Tahun 2003 tentang BUMN.

UU No 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Dokumen Resmi

- Biro Riset LMFEUI, Analisis Industri Telekomunikasi Indonesia, Laporan Riset, Maret 2016.
- Kementerian BUMN, Roadmap Kementerian BUMN, 2015.
- Laporan Keuangan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk, Tahun 2010-2015.
- Price Water House Coopers, Industry Sectors : Analysis and Forecasting. Research Report. July 2013.
- PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk., Tinjauan Industri Telekomunikasi di Indonesia, Laporan Tahunan, 2009.

Sumber Internet

- "11 Kota Teknologi Paling Top di Asia", (*online*), (<https://id.techinasian.com/11-kota-teknologi-paling-top-di-asia>, diakses tanggal 3 Mei 2016).
- "Kembangkan Bisnis Internasional, Telkom Ekspansi ke 10 Negara", (*online*), (<http://www.telkomsolution.com/news/kembangkan-bisnis-internasional-telkom-ekspansi-ke-10-negara>, diakses 19 Mei 2016).
- Maulana, Rivky. "Wacana Pengaturan Bank Asing Makin Menguat", (*online*), (<http://finansial.bisnis.com/read/20150612/90/442675/wacana-pengaturan-bank-asing-makin-menguat>, diakses 11 Februari 2016).