

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
KATA PENGANTAR	iii-iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii-ix
DAFTAR GAMBAR	x-xii
DAFTAR TABEL	xiii-xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.1.1 Pertumbuhan Bisnis Telekomunikasi di Indonesia	2
1.1.2 Transformasi Bisnis dan Organisasi Telkom Tahun 2016	3
1.1.3 <i>Customer Facing Unit (CFU) Enterprise</i>	7
1.1.4 Menurunnya Kinerja Keuangan Perseroan di Tahun 2018	9
1.1.5 Menurunnya Kinerja Keuangan CFU-Enterprise di Tahun 2018	11
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Batasan Penelitian	13
1.6 Sistematika Penulisan	13
BAB II KAJIAN TEORI	15
2.1 Strategi Tingkat Perusahaan (<i>Corporate Level Strategy</i>)	15
2.1.1 Perusahaan Bisnis Tunggal dan Multi Bisnis	15
2.1.2 Pentingnya Strategi Tingkat Perusahaan di Perusahaan Multibisnis	17
2.2 Peran Manajemen Perusahaan dalam Perusahaan Multibisnis	17
2.2.1 Strategi Portofolio	18
2.2.2 Kreasi Nilai oleh Perusahaan Induk	24
2.2.3 Tugas dan Tanggung Jawab Manajemen Perusahaan	25
2.3 Mengembangkan Strategi Portofolio yang Diinginkan untuk Perusahaan	27
BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Desain Penelitian	31
3.2 Metoda Pengumpulan Data	31
3.3 Metoda Analisa Data	33
3.4 Validitas, Keandalan, dan Kepercayaan	35

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	37
4.1 Profil Umum PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk	37
4.1.1 Sejarah Pendirian Perusahaan.....	37
4.1.2 Bidang Usaha & Struktur Perusahaan	37
4.2. <i>Business Unit Division</i> (BUD)	38
4.2.1 Profil Divisi <i>Enterprise Service</i> (DES)	38
4.2.2 Profil Divisi <i>Government Service</i> (DGS)	39
4.2.3 Profil Divisi <i>Business Service</i> (DBS)	39
4.3 Anak Usaha (<i>Subsidiaries</i>) di Lingkungan CFU <i>Enterprise</i>	40
4.3.1 PT Finnet Indonesia.....	41
4.3.2 PT Telkom Sigma.....	42
4.3.3 PT Telkom Telstra (Teltra).....	44
4.3.4 PT PINS Indonesia	46
4.3.5 PT TelkomSat.....	48
4.3.6 PT ILCS (Integrasi Logistk Cipta Solusi)	49
4.3.7 PT Admedika.....	51
4.3.8 PT Infomedia Nusantara.....	54
4.3.9 PT Metra Digital Media (MD Media)	55
BAB V PEMINDAIAN LINGKUNGAN EKSTERNAL	58
5.1 Pemindaian Eksternal (<i>External Scanning</i>).....	58
5.2 Pemindaian Lingkungan Eksternal - Makro.....	58
5.2.1 Politik dan Hukum.....	60
5.2.2 Ekonomi	61
5.2.3 Sosial-Budaya.....	63
5.3 Pemindaian Eksternal (<i>External Scanning</i>) – PT Finnet Indonesia	64
5.4 Pemindaian Eksternal (<i>External Scanning</i>) – PT Telkomsigma.....	67
5.5 Pemindaian Eksternal (<i>External Scanning</i>) – PT Telkom Telstra	70
5.6 Pemindaian Eksternal (<i>External Scanning</i>) – PT PINS Indonesia.....	73
5.7 Pemindaian Eksternal (<i>External Scanning</i>) – PT Telkomsat	77
5.8 Pemindaian Eksternal (<i>External Scanning</i>) – PT ILCS	80
5.9 Pemindaian Eksternal (<i>External Scanning</i>) – PT Admedika	83
5.10 Pemindaian Eksternal (<i>External Scanning</i>) – PT Infomedia Nusantara	86
5.11 Pemindaian Eksternal (<i>External Scanning</i>) – PT MD Media	89
BAB VI PEMINDAIAN LINGKUNGAN INTERNAL	92
6.1 Tingkat Diversifikasi Perusahaan.....	92

6.2 Pemindaian Internal – <i>Key Success Factor</i> (KSF)	93
6.2.1 Identifikasi <i>Key Succes Factors</i>	93
6.2.2 Isu Strategik Internal Telkom CFU <i>Enterprise</i>	94
6.3 Pemindaian Internal (<i>Internal Scanning</i>) Anak Usaha CFU <i>Enterprise</i>	95
6.3.1 Pemindaian Internal (<i>Internal Scanning</i>) PT Finnet Indonesia	95
6.3.2 Pemindaian Internal (<i>Internal Scanning</i>) PT Telkom Sigma	97
6.3.3 Pemindaian Internal (<i>Internal Scanning</i>) PT Telkom Telstra	99
6.3.4 Pemindaian Internal (<i>Internal Scanning</i>) PT PINS Indonesia	101
6.3.5 Pemindaian Internal (<i>Internal Scanning</i>) PT Telkomsat.....	103
6.3.6 Pemindaian Internal (<i>Internal Scanning</i>) PT ILCS	105
6.3.7 Pemindaian Internal (<i>Internal Scanning</i>) PT Admedika	107
6.3.8 Pemindaian Internal (<i>Internal Scanning</i>) PT Infomedia Nusantara	109
6.3.9 Pemindaian Internal (<i>Internal Scanning</i>) PT MD Media	111
6.4 Portofolio Anak Usaha CFU <i>Enterprise</i> Saat Ini	112
BAB VII STRATEGI PORTOFOLIO.....	115
7.1 Sasaran Strategik Telkom CFU <i>Enterprise</i> Tahun 2020-2023	115
7.2 Portofolio Anak Usaha Telkom CFU <i>Enterprise</i> 2023 dengan BCG <i>Matrix</i>	116
7.3 Portofolio Anak Usaha Telkom CFU <i>Enterprise</i> dengan IE <i>Matrix</i>	117
7.4 Strategi Arah dan Portofolio Anak Usaha CFU <i>Enterprise</i>	121
7.4.1 Strategi Arah dan Portofolio PT Finnet Indonesia	121
7.4.2 Strategi Arah dan Portofolio PT Telkom Sigma	122
7.4.3 Strategi Arah dan Portofolio PT Telkom Telstra	124
7.4.4 Strategi Arah dan Portofolio PT PINS Indonesia.....	125
7.4.5 Strategi Arah dan Portofolio PT Telkomsat	126
7.4.6 Strategi Arah dan Portofolio PT ILCS	128
7.4.7 Strategi Arah dan Portofolio PT Admedika	129
7.4.8 Strategi Arah dan Portofolio PT Infomedia Nusantara	130
7.4.9 Strategi Arah dan Portofolio PT MD Media	132
7.5 Program <i>Portfolio Orchestration</i> CFU <i>Enterprise</i>	133
BAB VIII KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	135
8.1 Kesimpulan.....	135
8.2 Rekomendasi	136
8.2.1 Bagi Pihak Perusahaan	136
8.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya	139
DAFTAR PUSTAKA.....	xvi-xvii

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data GDP Indonesia (2014-2024).....	1
Gambar 1.2 Enterprise market projection 2018-2022.....	2
Gambar 1.3 Perkiraan pasar TIK Indonesia, 2016-2022 (USD juta).....	2
Gambar 1.4 Struktur organisasi Telkom Group sebelum transformasi (sebelum 2016)	4
Gambar 1.5 Pengelompokkan anak usaha sebelum transformasi Tahun 2016.....	4
Gambar 1.6 Struktur organisasi Telkom Group berbasis CFU dan FU (2016-2020).....	5
Gambar 1.7 Pengelompokkan subsidiaries ke dalam CFU/FU Telkom Indonesia	6
Gambar 1.8 Visi, misi, strategic objective dan corporate strategy Telkom Indonesia 2016-2020	6
Gambar 1.9 Laporan keuangan perseroan 2018 (Audited).....	10
Gambar 2.1 Matriks Boston Consulting Group (BCG)	20
Gambar 2.2 Matriks Internal Eksternal (IE Matrix)	21
Gambar 2.3 Pemindaian lingkungan dalam analisis strategis.....	28
Gambar 2.4 Kerangka analisis penelitian	30
Gambar 4.1 Struktur organisasi holding PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk	38
Gambar 4.2 Kinerja keuangan PT Finnet Indonesia.....	41
Gambar 4.3 Logo dan gambaran layanan PT Finnet Indonesia.....	42
Gambar 4.4 Kinerja keuangan PT Sigma Cipta Caraka (Telkomsigma).....	43
Gambar 4.5 Logo dan gambaran layanan PT Telkom Sigma.....	44
Gambar 4.6 Kinerja keuangan PT Telkom Telstra	45
Gambar 4.7 Logo dan gambaran layanan PT Telkom Telstra	46
Gambar 4.8 Kinerja keuangan PT PINS Indonesia	47
Gambar 4.9 Logo dan gambaran layanan PT PINS Indonesia	47
Gambar 4.10 Kinerja keuangan PT Telkom Satelit Indonesia (Telkomsat).....	49
Gambar 4.11 Logo dan gambaran layanan PT Telkomsat.....	49
Gambar 4.12 Kinerja keuangan PT Integrasi Logistik Cipta Solusi (ILCS)	50
Gambar 4.13 Logo dan gambaran layanan PT ILCS	51
Gambar 4.14 Kinerja keuangan PT Admedika	52
Gambar 4.15 Logo dan gambaran layanan PT Admedika.....	53
Gambar 4.16 Kinerja keuangan PT Infomedia Nusantara (Infomedia).....	54
Gambar 4.17 Logo dan gambaran layanan PT Infomedia Nusantara	55
Gambar 4.18 Kinerja keuangan PT MD Media	56
Gambar 4.19 Logo dan gambaran layanan PT MD Media.....	57

Gambar 5.1 Pemindaian lingkungan eksternal (Environment external scanning).....	58
Gambar 5.2 Prakiraan pengeluaran teknologi di seluruh dunia (miliar USD).....	59
Gambar 5.3 Indonesia macroeconomic outlook (2018-2022)	61
Gambar 5.4 Asumsi dasar ekonomi makro Indonesia 2019	62
Gambar 5.5 Statistika pertumbuhan pengguna internet sosial media Indonesia	63
Gambar 5.6 Market growth Tahun 2018-2023 – layanan digital payment platform	66
Gambar 5.7 Market growth Tahun 2018-2023 – layanan data center & IT service	70
Gambar 5.8 Market growth Tahun 2018-2023 – layanan cloud	73
Gambar 5.9 Market growth Tahun 2018-2023 – layanan CPE devices	75
Gambar 5.10 Trend pertumbuhan pasar satelit aeronautical dan maritime	77
Gambar 5.11 Market rowth Tahun 2018-2023 – satellite services	79
Gambar 5.12 Market growth Tahun 2018-2023 – digital seaport & logistic.....	83
Gambar 5.13 Market growth Tahun 2018-2023 – e-Health	85
Gambar 5.14 Market growth Tahun 2018-2023 – BPO/BPM.....	88
Gambar 5.15 Market growth Tahun 2018-2023 – digital media	91
Gambar 6.1 IE Persentase kontribusi revenue 9 anak usaha CFU Enterprise Tahun 2016 s.d 2018.....	92
Gambar 6.2 Portofolio anak usaha CFU Enterprise saat ini (BCG Matrix) 2018	113
Gambar 7.1 Visi, misi dan strategic objective Telkom Tahun 2020-2023	115
Gambar 7.2 Visi, misi dan strategic objective Telkom Tahun 2020-2023	115
Gambar 7.3 BCG Matriks anak usaha Telkom CFU Enterprise Tahun 2023	116
Gambar 7.4 IE Matriks anak usaha Telkom CFU Enterprise 2018	118
Gambar 7.5 IE Matriks anak usaha Telkom CFU Enterprise 2023	120
Gambar 7.6 Market size layanan payment platform dan revenue projection 2018 – 2023	122
Gambar 7.7 Proyeksi market size layanan data center & IT service dan revenue projection 2018 – 2023.....	123
Gambar 7.8 Proyeksi market size layanan cloud dan revenue projection 2018 – 2023	124
Gambar 7.9 Proyeksi market size layanan device dan revenue projection 2018 – 2023.....	126
Gambar 7.10 Proyeksi market size layanan satellite dan revenue projection 2018 – 2023.....	127
Gambar 7.11 Proyeksi market size layanan IT service dan revenue projection 2018 – 2023.....	129
Gambar 7.12 Proyeksi market size layanan smart enabler platform dan revenue projection 2018 – 2023.....	130

Gambar 7.13 Proyeksi market size layanan BPO dan revenue projection 2018 – 2023	131
Gambar 7.14 Proyeksi market size layanan integrated digital media & revenue projection 2018 – 2023.....	133
Gambar 7.15 Pemodelan portofolio orchestration program CFU Enterprise 2020-2023.....	133

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data anak usaha di lingkungan CFU Enterprise	7
Tabel 1.2 Portofolio produk & CFU Owners 2016 (CFU Enterprise Business Plan 2016-2020	8
Tabel 1.3 Revenue & pertumbuhan 9 anak usaha Tahun 2016 s/d Q3 (Rp. juta)	11
Tabel 2.1 Skema Rumelt tentang Diversifikasi	16
Tabel 2.2 Skema Rumelt tentang Diversifikasi	19
Tabel 2.3 Peran dan tugas manajemen perusahaan (Furrer, 2016)	26
Tabel 3.1 Desain penelitian.....	31
Tabel 3.2 Data, sumber data dan metoda pengumpulan data	32
Tabel 3.3 Tool analisa, metoda dan keluaran analisis data.....	34
Tabel 4.1 Pendapatan Divisi Enterprise Service Telkom Tahun 2016 s.d 2018	39
Tabel 4.2 Pendapatan Divisi Government Service Telkom Tahun 2016 s.d 2018.....	39
Tabel 4.3 Pendapatan Divisi Business Service Telkom Tahun 2016 s.d 2018.....	40
Tabel 4.4 Anak Perusahaan di Lingkungan CFU Enterprise	40
Tabel 5.1 Prakiraan pengeluaran teknologi di seluruh dunia (miliar USD)	59
Tabel 5.2 Peluang (opportunity) dan ancaman (threat) – PT Finnet Indonesia	65
Tabel 5.3 EFE Matrix - PT Finnet Indonesia	66
Tabel 5.4 Relative market share Tahun 2018 – PT Finnet Indonesia.....	67
Tabel 5.5 Peluang (opportunity) dan ancaman (threat) – PT Telkomsigma.....	68
Tabel 5.6 EFE Matrix - PT Telkomsigma	69
Tabel 5.7 Relative market share Tahun 2018 – PT Telkomsigma.....	70
Tabel 5.8 Peluang (opportunity) dan ancaman (threat) – PT Telstra.....	71
Tabel 5.9 EFE Matrix - PT Telstra	72
Tabel 5.10 Relative market share Tahun 2018 – PT Telstra.....	73
Tabel 5.11 Peluang (opportunity) dan ancaman (threat) – PT PINS Indonesia.....	75
Tabel 5.12 EFE Matrix - PT PINS Indonesia	76
Tabel 5.13 Relative market share Tahun 2018 – PT PINS Indonesia	76
Tabel 5.14 Peluang (opportunity) dan ancaman (threat) – PT Telkomsat.....	78
Tabel 5.15 EFE Matrix - PT Telkomsat.....	79
Tabel 5.16 Relative market share Tahun 2018 – PT Telkomsat.....	80
Tabel 5.17 Peluang (opportunity) dan ancaman (threat) – PT ILCS	81
Tabel 5.18 EFE Matrix - PT ILCS.....	82
Tabel 5.19 Relative market share Tahun 2018 – PT ILCS	83

Tabel 5.20 Peluang (opportunity) dan ancaman (threat) – PT Admedika	84
Tabel 5.21 EFE Matrix - PT Admedika.....	85
Tabel 5.22 Relative market share Tahun 2018 – PT Admedika	86
Tabel 5.23 Peluang (opportunity) dan ancaman (threat) – PT Infomedia Nusantara	87
Tabel 5.24 EFE Matrix – PT Infomedia Nusantara	87
Tabel 5.25 Relative market share Tahun 2018 – PT Infomedia Nusantara	88
Tabel 5.26 Peluang (opportunity) dan ancaman (threat) – PT MD Media	90
Tabel 5.27 EFE Matrix – PT MD Media	90
Tabel 5.28 Relative market share Tahun 2018 – PT MD Media	91
Tabel 6.1 Market size, market share dan % kontribusi anak usaha CFU Enterprise Tahun 2018	92
Tabel 6.2 Isu stratejik internal	94
Tabel 6.3 Kekuatan dan kelemahan (internal scanning) - PT Finnet Indonesia	95
Tabel 6.4 Weighted scoring internal (IFE Matrix) – PT Finnet Indonesia	96
Tabel 6.5 Market size dan market share saat ini (Rp. triliun) – PT Finnet Indonesia	97
Tabel 6.6 Kekuatan dan kelemahan (internal scanning) PT Telkomsigma	97
Tabel 6.7 Weighted scoring internal (IFE Matrix) – PT Telkomsigma.....	98
Tabel 6.8 Market size dan market share saat ini (Rp. triliun) – PT Telkomsigma	99
Tabel 6.9 Kekuatan dan kelemahan (internal scanning) PT Telkom Telstra.....	99
Tabel 6.10 Weighted scoring internal (IFE Matrix) – PT Telkom Telstra	100
Tabel 6.11 Market size dan market share saat ini (Rp. triliun) – PT Telkom Telstra.....	101
Tabel 6.12 Kekuatan dan kelemahan (internal scanning) - PT PINS Indonesia.....	101
Tabel 6.13 Weighted scoring internal (IFE Matrix) – PT PINS Indonesia	102
Tabel 6.14 Market size dan market share saat ini (Rp. triliun) – PT PINS Indonesia	103
Tabel 6.15 Kekuatan dan kelemahan (internal scanning) PT Telkomsat	104
Tabel 6.16 Weighted scoring internal (IFE Matrix) – PT Telkomsat.....	104
Tabel 6.17 Market size dan market share saat ini (Rp. triliun) – PT Telkomsat	105
Tabel 6.18 Kekuatan dan kelemahan (internal scanning) PT ILCS.....	106
Tabel 6.19 Weighted scoring internal (IFE Matrix) – PT ILCS	106
Tabel 6.20 Market size dan market share saat ini (Rp. triliun) – PT ILCS	107
Tabel 6.21 Kekuatan dan kelemahan (internal scanning) PT Admedika.....	108
Tabel 6.22 Weighted scoring internal (IFE Matrix) – PT Admedika	108
Tabel 6.23 Market size dan market share saat ini (Rp. triliun) – PT Admedika	109
Tabel 6.24 Kekuatan dan kelemahan (internal scanning)- PT Infomedia Nusantara	109
Tabel 6.25 Weighted scoring internal (IFE Matrix) – PT Infomedia Nusantara	110

Tabel 6.26 Market size dan market share saat ini (Rp. triliun) – PT Infomedia Nusantara	111
Tabel 6.27 Kekuatan dan kelemahan (internal scanning) - PT MD Media	111
Tabel 6.28 Weighted scoring internal (IFE Matrix) – PT MD Media	112
Tabel 6.29 Market size dan market share saat ini (Rp. triliun) – PT MD Media	112
Tabel 6.30 Data market share anak usaha CFU Enterprise	112
Tabel 6.31 Portofolio anak usaha CFU Enterprise saat ini (BCG Matrix) 2018	114
Tabel 7.1 Data market share, relative market share dan market growth.....	116
Tabel 7.2 Strategi portofolio SBU/anak usaha CFU Enterprise 2023	117
Tabel 7.3 IFE dan EFE sembilan anak usaha CFU Enterprise 2018 (saat ini)	118
Tabel 7.4 Posisi IFE & EFE pada Matriks IE portofolio anak usaha CFU Enterprise saat ini (Tahun 2018) dan yang diharapkan (Tahun 2023)	119
Tabel 7.5 IFE dan EFE sembilan anak usaha CFU Enterprise 2023	120
Tabel 8.1 Rencana kerja.....	137