

Analisa Strategi Diversifikasi Pada PT. Indosat Tbk

Anisa Yessika Nababan¹, Ela Rahmawati², Eric Gilbert Saputra³, Fellia Rivanti⁴, Michelle⁵, Adi Neka Fatyandri⁶

^{1,2,3,4,5,6} Universitas Internasional Batam

Abstrak

Dalam menjalankan suatu perusahaan, perlu dilakukan peningkatan volume penjualan dalam suatu produk. Strategi diversifikasi dapat diartikan sebagai suatu strategi dalam perluasan produk suatu usaha baik barang atau jasa. Diversifikasi bertujuan untuk mengembangkan pertumbuhan, keuntungan, dan penjualan suatu perusahaan. Hal inilah yang sedang dilakukan oleh PT. Indosat Tbk dalam menjalankan bisnisnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui jenis strategi diversifikasi yang diterapkan oleh PT. Indosat Tbk. Proses pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan narasumber, melakukan analisis dokumen dan membandingkan hasil wawancara dengan data dari dokumen terkait dengan strategi diversifikasi pada PT. Indosat Tbk. Diversifikasi yang dilakukan PT. Indosat Tbk adalah diversifikasi level moderat sampai tinggi, dan termasuk pada bagian related constrained atau berkaitan terbatas. Kurang dari 70% pendapatan PT. Indosat datang dari bisnis dominannya, dan semua bisnis berbagai produk, teknologi, dan jaringan industri. Berawal dari diversifikasi mendirikan PT. Indosat Multimedia Mobile (anak perusahaan), mengakuisisi PT. Satelindo, serta melakukan merger yaitu menyatukan Satelindo, IM3, dan Bimagraha dengan PT. Indosat Tbk. Kemudian, mengakuisisi dan merger pada PT Hutchison 3 Indonesia. PT. Indosat Tbk juga memiliki tiga merek, yaitu IM3, 3, dan Indosat HiFi.

Kata Kunci: PT.Indosat Tbk, Diversifikasi, Akuisisi, Merger.

Copyright (c) 2023 Anisa Yessika Nababan

✉ Corresponding author :

Email Address : 2141328.anisa@uib.edu

PENDAHULUAN

PT Indosat Tbk adalah salah satu perusahaan yang menyediakan layanan jasa telekomunikasi di Indonesia. PT Indosat menyediakan layanan dalam saluran komunikasi telepon genggam atau *smartphone* dengan layanan komunikasi prabayar atau pascabayar. Merek saluran komunikasi yang disediakan oleh perusahaan ini adalah IM3 dan 3. Jasa selain sebagai saluran komunikasi adalah sebagai penyedia koneksi internet yang bernama Indosat HiFi dan saluran komunikasi yang tersambung secara internasional IDD (*International Direct Dialing*).

Diversifikasi adalah strategi dalam perluasan produk suatu usaha baik barang atau jasa. Diversifikasi bertujuan untuk mengembangkan pertumbuhan, keuntungan, dan penjualan suatu perusahaan. Diversifikasi dapat diartikan sebagai suatu strategi operasional perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan (*profit*) perusahaan.

Strategi diversifikasi juga dapat diterapkan untuk meminimalisir resiko bisnis. Suatu perusahaan yang bergantung terhadap satu jenis produk atau barang akan memiliki resiko yang lebih besar dalam penjualannya dan dapat mengalami kerugian yang lebih besar dalam pasar. Dalam penerapan strategi diversifikasi kemungkinan besar untuk mengalami kerugian dapat berkurang. Menawarkan produk, layanan, atau jasa yang lebih beragam dengan menargetkan segmen pasar yang lebih luas dan berbeda-beda dapat meningkatkan peluang yang lebih besar untuk mendapatkan keuntungan (*profit*).

Strategi merupakan suatu perencanaan dan metode pelaksanaan yang sangat penting dalam mencapai titik sasaran dan mencapai tujuan atau visi dan misi secara efektif dan efisien baik untuk tujuan jangka pendek ataupun jangka panjang. Dalam strategi bisnis, strategi dapat mencakup banyak hal. Diantaranya seperti diversifikasi, ekspansi geografis, pengembangan produk, akuisisi dan merger, pengetatan, penetrasi pasar, likuidasi, pengetatan, dan *joint venture*. Strategi adalah pola dalam tujuan sekarang dan dengan pola yang direncanakan, perencanaan dan pemanfaatan sumber daya, dan interaksi antar organisasi dengan pesaing, pasar dan faktor lainnya. (Walker & Larreche, 2000).

Terdapat dua level dalam strategi bisnis. Diantaranya yaitu strategi tingkat bisnis dan strategi tingkat korporasi. *Business level strategy* merupakan strategi yang berada pada level dimana dibutuhkan proses pengintegrasian dalam serangkaian produk atau jasa yang diperuntukkan untuk segmen atau kelas pelanggan tertentu. Sedangkan *corporate level strategy* merupakan strategi yang berada pada level dimana dibutuhkan penyesuaian diantara berbagai strategi level bisnisnya. Dari setiap level strategi mempunyai inti fokusnya tersendiri dimana *corporate level strategy* fokus pada nilai tambah (*value*) untuk para pemangku kepentingan sedangkan *business level strategy* berfokus pada peningkatan nilai bisnis dan *customer value*. Strategi ini mengambil tindakan dalam mengelola sekelompok bisnis yang mempunyai bidang bisnis yang berbeda dan mendapatkan keunggulan kompetitif dari yang bersaing dalam beberapa industri dan pasar produk.

Diversifikasi merupakan upaya pengembangan produk dan mencari guna mencapai pertumbuhan dalam bisnis baik dalam hal penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas (Tjipton, 2008). Dapat diartikan juga bahwa diversifikasi merupakan suatu upaya perusahaan dalam berusaha mencapai memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara mencari pasar baru dengan adanya pengembangan produk baru tanpa bergantung pada satu jenis produk. Tujuan dari perusahaan melakukan diversifikasi yaitu untuk menjaga kestabilan, meningkatkan kredibilitas dalam pasar modal, dan meningkatkan pertumbuhan pasar terutama pada produk yang sudah mau atau sudah melewati masa *maturity* dalam *Product Life Cycle* (PLC).

Terdapat 3 level diversifikasi yang tergolong dalam beberapa kategori. Diantaranya yaitu diversifikasi tingkat rendah, sedang hingga tinggi, dan tinggi. Diversifikasi tingkat rendah terdiri dari 2 jenis diantaranya yaitu *single business* dan *dominant business*. *Single business* merupakan jenis usaha yang 95% pendapatannya didapatkan dari satu bisnis sedangkan *dominant business* merupakan jenis usaha yang 70%-95% didapatkan dari satu bisnis yang sama.

Diversifikasi tingkat sedang tinggi terdiri dari diversifikasi berkaitan terbatas dan diversifikasi berhubungan. Diversifikasi berkaitan terbatas merupakan suatu jenis diversifikasi yang pendapatannya kurang dari 70% dimana hasil tersebut didapatkan dari semua bisnis dengan berbagai produk, jaringan distribusi, dan teknologi.

Biasanya perusahaan yang menerapkan strategi berkaitan terbatas memiliki banyak sumber daya, aktivitas, dan unit bisnis yang banyak. Sedangkan diversifikasi campuran baik yang berhubungan maupun tidak berhubungan, pendapatan yang berasal dari bisnis domain kurang dari 70% dan hanya memiliki hubungan antar sesama bisnis. Diversifikasi tingkat tinggi hanya terdapat pendapatan sebesar kurang dari 70% berasal dari bisnis domain dan tidak ada campuran atau hubungan antar bisnis lainnya.

METODOLOGI

1. Pendekatan penelitian

Pada penelitian ini, digunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh data yang mendalam dan detail mengenai strategi diversifikasi yang dilakukan oleh PT. Indosat Tbk.

2. Desain penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus digunakan untuk menggambarkan secara mendalam dan detail mengenai objek penelitian yang diteliti.

3. Teknik pengumpulan data

Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan narasumber yang terkait dengan strategi diversifikasi pada PT. Indosat Tbk. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data dari dokumen-dokumen terkait dengan strategi diversifikasi yang dilakukan oleh PT. Indosat Tbk.

4. Analisis data

Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisis ini digunakan untuk menggambarkan secara mendalam dan detail mengenai strategi diversifikasi yang dilakukan oleh PT. Indosat Tbk.

5. Validitas data

Untuk memastikan validitas data, dilakukan triangulasi data. Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan data dari dokumen-dokumen terkait dengan strategi diversifikasi pada PT. Indosat Tbk.

6. Prosedur pengumpulan data

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Identifikasi narasumber yang terkait dengan strategi diversifikasi pada PT. Indosat Tbk.
2. Melakukan wawancara dengan narasumber yang telah diidentifikasi.
3. Melakukan analisis dokumen terkait dengan strategi diversifikasi pada PT. Indosat Tbk.
4. Membandingkan hasil wawancara dengan data dari dokumen terkait dengan strategi diversifikasi pada PT. Indosat Tbk.
5. Menganalisis hasil data yang telah diperoleh.
6. Dengan menggunakan metodologi tersebut, diharapkan penelitian Analisa Strategi Diversifikasi pada PT. Indosat Tbk dapat memberikan hasil yang akurat dan dapat diandalkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Indosat Tbk (ISAT) telah berdiri sejak tahun 1967 sebagai perusahaan asing, yaitu menyuplai layanan telekomunikasi internasional di Indonesia. Namun, tahun

1980 seluruh saham PT Indosat Tbk dimiliki pemerintah Indonesia dan menjadi perusahaan BUMN. Pada tahun 1969-1990, telah tersedia fasilitas Sambungan Langsung Internasional (SLI), telekomunikasi internasional yang *switched dan non-switched*, komunikasi jaringan data internasional, akomodasi transmisi pertelevisian, dan *inter leased lines*.

Dahulu PT. Indosat Tbk misinya sebagai penyelenggara SLI secara hak eksklusif (monopoli). Lalu, terdapat adanya proses deregulasi sektor industri telekomunikasi, mengharuskan PT. Indosat Tbk melakukan strategi diversifikasi sebagai sumber-pendapatannya. Berdasarkan tahun 2001, PT Indosat Tbk membuat diversifikasi dengan didirikannya PT. Indosat Multi Media Mobile atau disingkat IM3 sebagai anak perusahaan. Lalu, saat tahun yang sama, PT. Satelindo diakuisisi sehingga Indosat Group menjadi operator seluler kedua terbesar di Indonesia.

November 2003, PT. Indosat Tbk melakukan perjanjian merger dimana Bimagraha, PT Satelindo, dan IM3 menjadi satu. PT. Indosat Tbk terus meningkatkan dan menciptakan layanan-layanan produk jaringan seluler. Pada tahun 2015, tepat di tanggal 15 November Indosat mengganti dagang julukannya menjadi Indosat Ooredoo beserta logonya. Tahun 2022, Indosat Ooredoo mengakuisisi PT Hutchison 3 Indonesia sehingga menciptakan Indosat Ooredoo Hutchison. Indosat Ooredoo Hutchison menciptakan produk layanan baru, yaitu Indosat HIFI, dimana layanan jaringan internet dengan teknologi serat optik (FTTH/*Fiber-to-the-home*) tanpa kebijakan *Fair Usage Policy*, bisa memberi kecepatan hingga 100 mbps

Diversifikasi yang digarap PT. Indosat Tbk adalah Diversifikasi Level Moderat sampai Tinggi, dan termasuk pada bagian *related constrained*. Sedikit dari 70% pendapatan PT. Indosat berasal dari bisnis dominannya, dan semua hal bisnis dari berbagai produk, teknologi, dan jaringan industri. Berawal dari diversifikasi mendirikan anak perusahaannya, mengakuisisi PT. Satelindo, serta melakukan merger yaitu menyatukan IM3, PT. Satelindo, dan Bimagraha dengan PT. Indosat Tbk. Kemudian, mengakuisisi dan merger pada PT Hutchison 3 Indonesia. PT. Indosat Tbk juga memiliki tiga merek, yaitu IM3, 3, dan Indosat HiFi.

SIMPULAN

Strategi merupakan suatu perencanaan dan metode pelaksanaan yang sangat penting dalam mencapai titik sasaran dan mencapai tujuan atau visi dan misi secara efektif dan efisien baik untuk tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Terdapat dua level dalam strategi bisnis. Diantaranya yaitu *business level strategy* dan *corporate level strategy*. *Business level strategy* merupakan strategi yang berada pada level dimana dibutuhkan proses pengintegrasian pada strategi level fungsional dalam serangkaian produk atau jasa yang diperuntukkan untuk segmen pelanggan tertentu. Sedangkan *corporate level strategy* merupakan strategi yang berada pada level dimana dibutuhkan penyelarasan diantara berbagai strategi level bisnisnya.

Diversifikasi merupakan suatu upaya perusahaan dalam berusaha mencapai memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara mengembangkan produk baru untuk pasar baru tanpa bergantung pada satu jenis produk. Tujuan dari perusahaan melakukan diversifikasi yaitu untuk menjaga kestabilan, meningkatkan kredibilitas dalam pasar modal, dan meningkatkan pertumbuhan pasar terutama pada produk yang sudah mau atau sudah melewati masa kedewasaan dalam *Product Life Cycle* (PLC).

Terdapat 3 level diversifikasi yang tergolong dalam beberapa kategori. Diantaranya yaitu diversifikasi tingkat rendah, diversifikasi tingkat sedang hingga tinggi, dan diversifikasi tingkat tinggi.

PT Indosat Tbk (ISAT) telah berdiri sejak tahun 1967 sebagai perusahaan asing, yaitu menyuplai layanan telekomunikasi internasional di Indonesia. Namun, tahun 1980 seluruh saham PT Indosat Tbk dimiliki pemerintah Indonesia dan menjadi perusahaan BUMN.

Berdasarkan tahun 2001, PT Indosat Tbk membuat diversifikasi dengan didirikan PT. Indosat MultiMedia Mobile (IM3) sebagai anak perusahaan. Diversifikasi yang dilakukan PT. Indosat Tbk adalah Diversifikasi Level Moderat sampai Tinggi, dan termasuk pada bagian *related constrained* atau berkaitan terbatas. Kurang dari 70% pendapatan PT. Indosat datang dari bisnis dominannya, dan semua bisnis berbagai produk, teknologi, dan jaringan industri. Berawal dari diversifikasi mendirikan PT. Indosat Multi Media Mobile (anak perusahaan), mengakuisisi PT. Satelindo, serta melakukan merger yaitu menyatukan Satelindo, IM3, dan Bimagraha dengan PT. Indosat Tbk. Kemudian, mengakuisisi dan merger pada PT Hutchison 3 Indonesia. PT. Indosat Tbk juga memiliki tiga merek, yaitu IM3, 3, dan Indosat HiFi.

Adapun saran yang dapat kami berikan untuk membantu meningkatkan kualitas manajemen PT.Indosat Tbk yaitu manajemen dapat mengawasi dan menekankan komitmen perusahaan untuk tetap gigih dalam melakukan diversifikasi usaha, sehingga setiap usaha bisnis yang dijalankan dapat berkembang sebagai bisnis yang memiliki keunggulan dalam bersaing.

Referensi:

- Nasution, I., Handoko, H., Hadi, R., Hanum, R., Tarmizi, A., & Hamdan, H. (2023). Strategi Pengembangan Proyek Lembaga Pendidikan Islam di Madrasah Al-Jam'iyatul Washliyah Tembung. *Journal on Education*, 5(3), 8376–8401. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1625>
- Niswaton Hasanah, M. A. (2019). Upaya Peningkatan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Desa Melalui Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Desa Melirang Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik. *Vol.5*, 14–45.
- Djufri, W., & Lukman, S. (2020). *Strategi Pengembangan Workshop Pt Semen Padang (Pendekatan Analisis Swot Dan Model Bisnis Kanvas)*.
- Hermawan, L. (n.d.). *Dilema Diversifikasi Produk: Meningkatkan Pendapatan Atau Menimbulkan Kanibalisme Produk?*
- Andrian, L. (2004). *Pengaruh pengkomunikasian merger terhadap kepuasan kerja karyawan : studi kasus merger vertikal Indosat-Satelindo-IM3*. 100366. <http://lib.ui.ac.id/bo/uibo/detail.jsp?id=100366&lokasi=lokal>
- Hendiono, E. (2017). Pengaruh Diversifikasi Bisnis terhadap Risiko Bisnis dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah FEB*, 2(1), 1–8. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/2693>
- Rahayuningsih. (2015). Strategi Diversifikasi Bisnis. *Jurnal Analisa Untag Banyuwangi*, 3(1), 443–461.

Ryan, Cooper, & Tauer. (2013). PENGARUH LEVEL DIVERSIFIKASI, JUMLAH SEGMENT DAN JENIS SEKTOR INDUSTRI TERHADAP EXCESS VALUE DENGAN KEPEMILIKAN MANAJERIAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PERUSAHAAN MANUFaktur, PROPerti DAN REAL ESTAT YANG TERDAFTAR. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 12–26.