

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia adalah negara kepulauan terbesar di dunia yang terdiri dari 13.466 pulau (Wikipedia, 2012) dengan jumlah penduduk terbesar ke-4 di dunia yaitu sebanyak 237.556.363 jiwa (BPS, 2011). Dengan jumlah pulau dan penduduk yang banyak tersebut, terdapat sebuah masalah besar di Indonesia yaitu masalah telekomunikasi (Hutahean, 2005).

Masalah utama dalam bidang telekomunikasi di Indonesia adalah sulitnya pembangunan infrastruktur telekomunikasi. Infrastruktur telekomunikasi dapat berupa jaringan kabel maupun jaringan *wireless*. Menurut Albandjar dan Rasyid (2005) yang menyebabkan sulitnya pembangunan infrastruktur jaringan *wireless* maupun kabel tersebut adalah :

1. Jumlah pulau Indonesia yang sangat banyak tersebut memerlukan biaya investasi yang besar untuk membangun jaringan yang menghubungkan pulau-pulau tersebut.
2. Penyebaran penduduk yang tidak merata. Terdapat perbedaan yang sangat mencolok antara kepadatan penduduk di kota dan di desa, Pulau Jawa dan pulau-pulau lainnya, serta wilayah Indonesia bagian barat dan bagian timur.

Terdapat sebuah solusi bagi Indonesia untuk dapat terhubung dengan jaringan telekomunikasi yaitu dengan menggunakan satelit. Dan teknologi satelit

yang paling sering digunakan adalah VSAT atau disebut juga dengan stasiun bumi mikro (Triastana, 2011).

VSAT merupakan kependekan dari “*Very Small Aperture Terminal*” yaitu stasiun penerima sinyal dari satelit dengan antena penerima berbentuk piringan dengan diameter kurang dari tiga meter (wikipedia, 2011). Fungsi utama dari VSAT adalah untuk menerima dan mengirim data ke satelit. Satelit berfungsi sebagai penerus sinyal untuk dikirimkan ke titik lainnya di atas bumi. Piringan VSAT tersebut menghadap ke sebuah satelit *geostasioner* (Erwinsyah, 2008). Satelit *geostasioner* merupakan satelit yang selalu berada di tempat yang sama sejalan dengan perputaran bumi pada sumbunya yang dimungkinkan karena mengorbit pada titik yang sama di atas permukaan bumi, dan mengikuti rotasi bumi. Sebuah satelit *geostasioner* dapat menjangkau luas wilayah sebesar 40% permukaan bumi, 2 buah satelit yang saling terintegrasi dapat menjangkau lebih dari setengah permukaan bumi dan 3 buah satelit mampu menjangkau seluruh permukaan bumi (Wikipedia, 2011).

VSAT diperkenalkan tahun 1989 ditujukan kepada pasar perusahaan (korporasi) di Indonesia, yakni badan-badan hukum yang beroperasi secara nasional dan membutuhkan komunikasi data *online* untuk transaksi-transaksi keuangannya, *online integrated data base* dan juga dalam konsolidasi laporan. Namun selain dapat diaplikasikan untuk sistem informasi sebuah perusahaan seperti ATM (Anjungan Tunai Mandiri) pada bank-bank, VSAT juga dapat digunakan sebagai terminal untuk layanan internet *dial-up* maupun *broadband*, telepon pedesaan, dan fax (Hutahean, 2005).

PT. Citra Sari Makmur (CSM) memulai pengoperasian VSAT pada tahun 1989, yang kemudian berkembang menjadi operator VSAT pertama di Indonesia. Saat CSM tengah berkembang, beberapa operator lainnya juga memasuki pasar VSAT karena tertarik dengan prospek yang menjanjikan di sektor telekomunikasi ini. Operator kedua yang muncul adalah Lintasarta yang memfokuskan diri untuk melayani perbankan dan institusi keuangan lainnya. Beberapa bank besar kemudian menggelar jaringan VSAT masing-masing (Hutahean, 2005). Saat ini sudah lebih dari tujuh-belas izin yang diterbitkan oleh Pemerintah Indonesia kepada perusahaan-perusahaan yang menjalankan usaha jasa VSAT ini (Postel, 2011). Berikut adalah pangsa pasar VSAT di Indonesia:

Tabel 1.1

Pangsa Pasar VSAT di Indonesia

No.	Perusahaan	Pangsa Pasar (%)
1.	CSM	32,4
2.	Primacom	28,28
3.	Lintasarta	17,71
4.	Satcomindo	5,66
5.	Telenet	5,66
6.	PSN	3,73
7.	Elektrindo	2,83
8.	PCCW	1,7
9.	ICON	1,36
10.	GTU	1,68

Sumber : Comsys 2008

Hutahean (2005) menyatakan bahwa CSM termasuk salah satu pemain besar di kawasan Asia Pasifik. Selain diisi oleh provider lokal, pasar VSAT di Indonesia juga dimasuki oleh provider lain dari luar negeri. Berikut adalah pangsa pasar VSAT di Asia Pasifik :

Tabel 1.2

Pangsa Pasar VSAT Wilayah Asia Pasifik

No.	Perusahaan	Pangsa Pasar (%)
1.	IPSTAR	19,7
2.	Bharti BB	16,9
3.	HNS India	15,3
4.	HCL Comnet	13
5.	Tatanet	3,9
6.	Telstra	3,6
7.	CSM	2
8.	Delta	1,7
9.	Primacom	1,6
10.	BSNL	1,5
11.	Essel	1,4
12.	Jaring	1,3
13.	Telekom Malaysia	1,2
14.	Lain-lain	17,1

Sumber : Comsys 2011

Indonesia merupakan pasar potensial bagi industri VSAT (Triastana, 2011). Dengan keunggulan yang dimilikinya menjadikan VSAT sebagai pilihan yang banyak diambil baik oleh perusahaan-perusahaan swasta maupun pemerintah di. Berikut adalah data pengguna VSAT di Indonesia :

Tabel 1.3

Basis Penggunaan VSAT di Indonesia

No.	Pengguna VSAT di Indonesia	Persentase (%)
1.	Perbankan dan instansi keuangan	64,3
2.	Perminyakan dan pertambangan	3,59
3.	Distributor, manufaktur dan agrobisnis	3,18
4.	Kontraktor	0,76
5.	Komunikasi	19,26
6.	Kayu dan kertas	1,07
7.	IT dan transportasi	0,27
8.	Lain-lain	7,56

Sumber : Comsys (2008)

Propinsi Sumatera Barat terdiri dari 7 kota dan 12 kabupaten (BPS, 2011). Wilayah Sumatera Barat yang luas terdiri dari daerah dataran rendah, dataran tinggi, pegunungan dan perbukitan serta kepulauan merupakan target pasar bagi VSAT. Banyak pembukaan lahan baru bagi perkebunan seperti perkebunan karet dan sawit di daerah pedalaman, pembukaan cabang baru bagi bank-bank dan institusi keuangan, dan perusahaan-perusahaan di daerah baru adalah peluang yang besar. Dapat dikatakan secara umum prospek bisnis VSAT di Sumatera Barat sangat menjanjikan.

CV. Life Source adalah salah satu provider dalam industri VSAT di Sumatera Barat. Sebelumnya juga terdapat provider VSAT lokal lainnya yaitu PT. Andalas Lintas Nusa (ALN) dan CV. Sarana Media Komunikasi namun sekarang dua perusahaan tersebut sudah bubar. CV. Lifesource merupakan mitra resmi dari IPSTAR Indonesia dan PT. Iforte Solusi Infotek. Di Sumatera Barat hanya terdapat 2 perusahaan VSAT nasional yang memiliki kantor cabang di Padang

yaitu PT. Aplikusa Lintas Arta dan PT. Telkom. CSM dulunya juga sempat memiliki kantor cabang di Padang namun sekarang sudah tutup. Meskipun begitu, perusahaan VSAT nasional lain tetap melayani wilayah Sumatera Barat meskipun tidak memiliki cabang di Padang. Posisi CV. Life Source di industri VSAT adalah sebagai perelung pasar, ini merupakan tantangan yang sangat berat dihadapi CV. Life Source mengingat lawan yang dihadapinya adalah dua buah perusahaan VSAT nasional yang memiliki sumberdaya yang besar dan kuat. Dengan demikian diperlukan strategi yang tepat bagi CV. Life Source untuk dapat menghadapi persaingan dalam industri VSAT di Sumatera Barat.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang VSAT di Sumatera Barat yang diberi judul

**“ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS DAN PEMILIHAN STRATEGI CV.
LIFE SOURCE UNTUK MEMENANGKAN PERSAINGAN PADA
INDUSTRI *VERY SMALL APERTURE TERMINAL* (VSAT) DI
SUMATERA BARAT”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari uraian di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini :

1. Bagaimana faktor-faktor peluang dan ancaman dari industri VSAT di Sumatera Barat ?
2. Apa strategi yang tepat bagi CV. Life Source untuk memenangkan persaingan pada industri VSAT di Sumatera barat ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki CV. Life Source untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari industri VSAT di Sumatera Barat.
2. Merumuskan strategi CV. Life Source berdasarkan analisis internal dan eksternal untuk memenangkan persaingan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi semua pihak. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menambah referensi tentang strategi usaha di bidang VSAT.
2. Dapat digunakan sebagai informasi ilmiah yang dapat digunakan sebagai awal penelitian dalam kapasitas masalah yang sama.

1.5 Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II : Landasan Teori

Bab ini mencakup tentang pengertian strategi, pengertian manajemen strategi, manfaat manajemen strategi, pengertian dan faktor-faktor yang mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, alternatif strategi, proses perumusan strategi, dan kerangka berfikir.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini berisikan jenis penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, metode dan teknik pengumpulan data dan metode analisi data.

Bab IV : Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisikan sejarah singkat dan perkembangan perusahaan, visi dan misi perusahaan, tujuan dan ruang lingkup perusahaan, bidang usaha perusahaan, dan struktur organisasi perusahaan.

Bab V : Pembahasan

Bab yang berisikan hasil dari pembahasan tentang analisis lingkungan bisnis dan pemilihan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan, dari penelitian yang telah dilakukan.

Bab VI : Kesimpulan dan Saran

Merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran terhadap penelitian yang dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengenalan VSAT

VSAT merupakan kependekan dari *Very Small Aperture Terminal* yaitu alat penerima sinyal dari satelit dengan antena penerima berbentuk piringan dengan diameter kurang dari tiga meter (Wikipedia, 2011). VSAT disebut juga dengan stasiun bumi mikro (Triastana, 2011). Menurut Erwinsyah (2008) komponen VSAT terdiri dari :

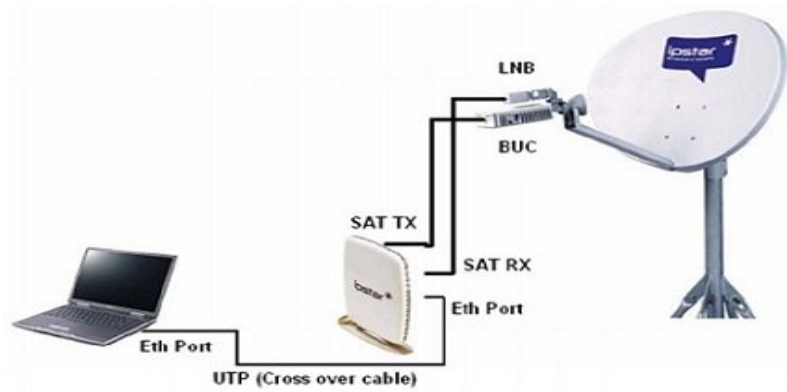
- a. Unit Luar (*Outdoor Unit (ODU)*):
 1. Antena/dish/parabola ukuran 2 hingga 4 kaki (0.55-2.4 m). Dipasang pada atap, dinding atau di tanah.
 2. BUC (*Block Up Converter*), yang menghantarkan sinyal informasi ke satelit. Juga sering disebut sebagai *transmitter (Tx)*.
 3. LNB (*Low Noise Block Up*), yang menerima sinyal informasi dari satelit. Juga sering disebut sebagai *receiver (Rx)*.
- b. Unit Dalam (*Indoor Unit (IDU)*):
 1. Modem (Modulator / Demodulator), sebuah alat dipanggil *Return Channel Satellite Terminal* yang menyambungkan dari unit luar dengan IFL kabel berukuran panjang tidak lebih 50 meter.
 2. IFL (*Inter Facility Link*). Merupakan media penghubung antara ODU & IDU. Fisiknya biasanya berupa kabel dengan jenis koaksial dan biasanya menggunakan konektor jenis BNC (*Bayonet Neill-Concelman*).

c. Satelit

Merupakan alat di orbit bumi khusus untuk menerima/menghantar maklumat secara *nirkabel*, berkomunikasi melalui frekuensi radio.

Gambar 2.1

Komponen VSAT

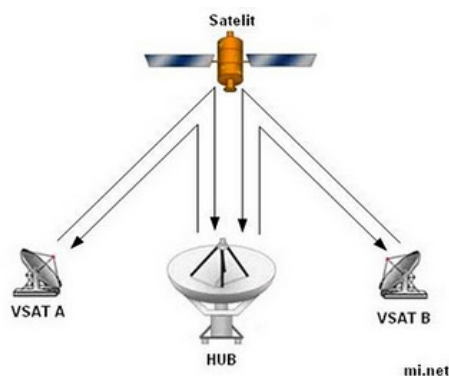


Sumber : IPSTAR (2012)

Fungsi Utama dari VSAT adalah untuk menerima dan mengirim data ke satelit (Erwinsyah, 2008). Berikut adalah gambar cara kerja VSAT menurut Wikipedia (2011) :

Gambar 2.2

Cara Kerja VSAT



Sumber : Wikipedia (2011)

Penggunaan VSAT memiliki beberapa keuntungan dan kerugian. Berikut adalah keuntungan dan kerugian dalam penggunaan VSAT menurut Erwinsyah (2008), yaitu :

Tabel 2.1

Keuntungan dan Kerugian Penggunaan VSAT

Keuntungan VSAT	Kerugian VSAT
<ul style="list-style-type: none"> • Koneksi dimana saja tidak ada masalah dengan jarak. Jangkauan cakupannya yang luas baik nasional, regional maupun global. • Pembangunan infrastrukturnya relatif cepat untuk daerah yang luas dibanding teresterial. • Komunikasi dapat dilakukan baik titik ke titik maupun dari satu titik ke banyak titik secara <i>broadcasting, multicasting</i>. • kecepatan bit akses tinggi dan <i>bandwidth</i> lebar. • Handal dan bisa digunakan untuk koneksi <i>voice, video</i> dan data, dengan menyediakan <i>bandwidth</i> yang lebar. • Jika akses internet langsung ke ISP <i>router</i> keandalannya mendekati 100%. • Sangat baik untuk daerah yang kepadatan penduduknya jarang dan belum punya infrastuktur telekomunikasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarif Instalasi perangkat dan biaya berlanggan cukup mahal • Waktu yang dibutuhkan dari satu titik di atas bumi ke titik lainnya melalui satelit adalah sekitar 700 milisecond. • Semakin tinggi frekuensi sinyal yang dipakai maka akan semakin tinggi redaman hujan. • Rawan sambaran petir. • <i>Sun Outage</i> menyebabkan koneksi putus. • Agar satelit stabil di orbit, satelit perlu beberapa kali di kalibrasi agar tetap pada orbitnya.

2.2 Strategi

Strategi adalah Sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dan menyesuaikan sumberdaya organisasi dengan peluang dan ancaman yang dihadapi dalam lingkungan industrinya (Coulter, 2002). Tanpa strategi, perusahaan seperti kapal tanpa kendali, berputar-putar dalam lingkaran, seperti pengemis, tidak memiliki tempat yang ingin dituju (Rose dan Kami, 2006).

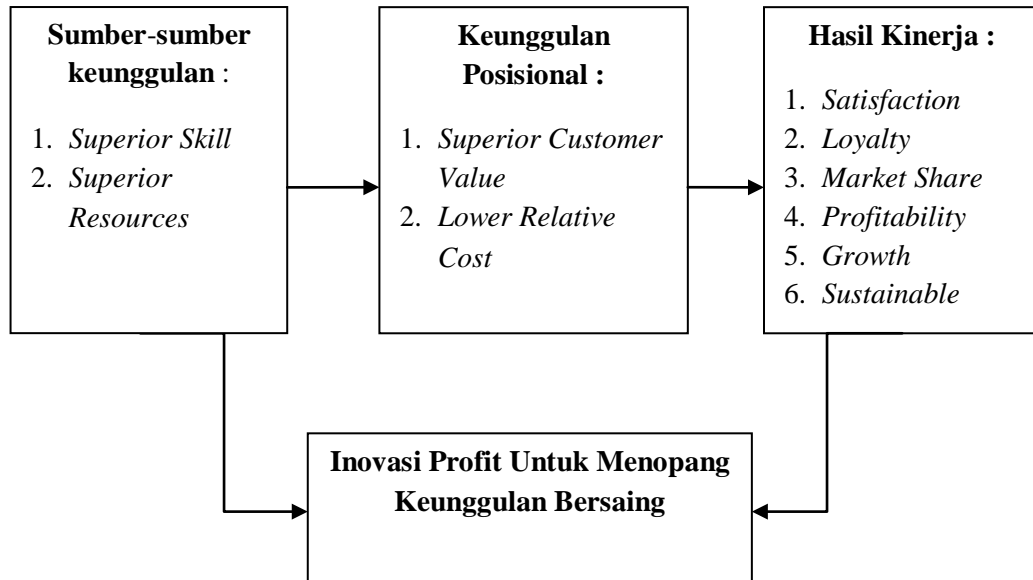
Porter (1980) menyatakan bahwa tujuan utama dari strategi adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Strategi menciptakan posisi unik dan bernilai yang melibatkan berbagai aktifitas perusahaan. Menurut Kuncoro (2006) sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing apabila :

1. Perusahaan memiliki sesuatu yang tidak dimiliki pesaing
2. Perusahaan melakukan sesuatu yang lebih baik dari pesaing.
3. Perusahaan melakukan sesuatu yang tidak bisa dilakukan oleh pesaing.

Dengan mempunyai keunggulan bersaing, perusahaan akan mampu bertahan dan mencapai tujuan. Menurut Rumelt (1980) terdapat 3 hal yang perlu diperhatikan dalam tujuan strategik yaitu laba (*profitability*), pertumbuhan (*growth*), dan berkelanjutan (*Sustainable*). Berikut adalah gambar elemen-elemen yang membentuk keunggulan kompetitif menurut Craven (1996) :

Gambar 2. 3

Elemen-elemen Keunggulan Bersaing



Sumber : Craven (1996)

2.2 Manajemen Strategi

Setiap perusahaan dalam memperoleh keunggulan bersaing memerlukan manajemen strategi. David (2006) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan. Menurut David (2006) proses manajemen strategi terdiri dari :

1. Perumusan Strategi

Didalam tahap ini termasuk didalamnya mengembangkan visi misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi untuk dijalankan.

2.4 Analisis Lingkungan

Tujuan menganalisis lingkungan adalah untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan (David, 2006). Baik faktor-faktor yang berada diluar organisasi maupun yang berada di dalam organisasi yang semuanya mempengaruhi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Certo dan Peter (1990) menyatakan bahwa terdapat 3 peran utama dari analisis lingkungan, yaitu :

1. *Policy-Oriented Role*

Peran analisis yang berorientasi pada kebijakan manajemen atas dan bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan memberikan informasi bagi manajemen tingkat atas tentang kecenderungan utama yang muncul dalam lingkungan.

2. *Integrated Strategic Planning Role*

Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam membuat manajemen tingkat atas dan manajer divisi menyadari segala isu yang terjadi di lingkungan perusahaan yang memiliki implikasi langsung pada proses perencanaan.

3. *Functional- Oriented Role*

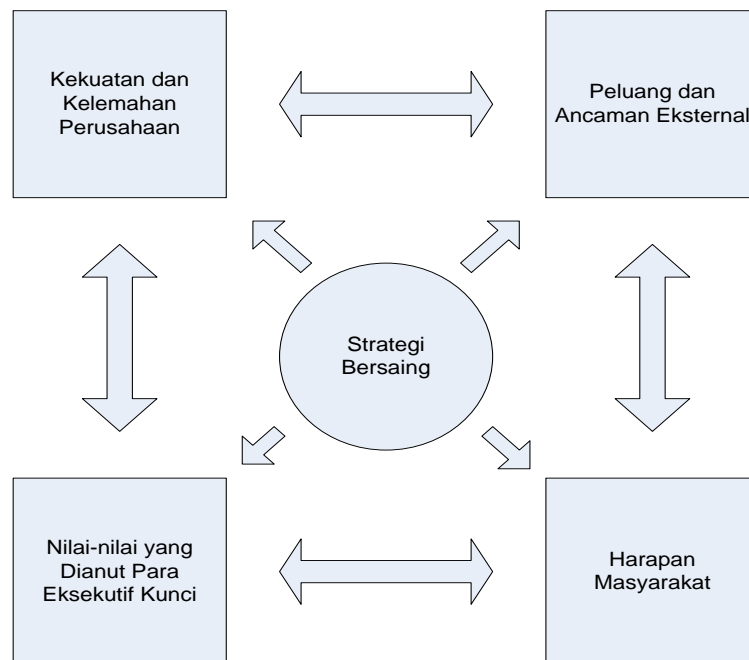
Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan menyediakan informasi lingkungan yang memberi perhatian pada efektivitas kinerja fungsi organisasi tertentu. Peran ini berorientasi pada masalah tertentu dalam perusahaan yang menjadi target utama.

Porter (1980) menyatakan bahwa dalam perumusan strategi harus mempertimbangkan 4 faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat

dicapai oleh perusahaan dengan berhasil. Kekuatan dan kelemahan dikombinasikan dengan nilai-nilai yang dianut para eksekutif tersebut menentukan batas intern bagi perusahaan terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Peluang dan ancaman menentukan lingkungan persaingan dengan resiko serta imbalan potensial yang menyertainya. Harapan masyarakat mencerminkan dampak dari hal-hal seperti kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, budaya, dll. Keempat faktor ini harus dipertimbangkan sebelum suatu bisnis dapat mengembangkan perangkat tujuan dan kebijakan yang realistis dan dapat diterapkan. Berikut adalah gambar bagaimana konteks sebuah strategi dirumuskan :

Gambar 2.5

Konteks Perumusan Strategi Bersaing



Sumber : Porter (1980)

2.5 Lingkungan Bisnis

2.5.1 Lingkungan Makro

Lingkungan makro merupakan komponen yang cenderung berada diluar organisasi yang artinya organisasi/perusahaan tidak bisa melakukan intervensi terhadap komponen-komponen tersebut (Dirgantoro, 2001). Adapun komponen-komponen dari lingkungan makro adalah ekonomi, sosial, politik dan teknologi (Umar, 2003).

2.5.1.1 Pemerintah

Pemerintah dapat mempengaruhi kegiatan bisnis dengan melakukan intervensi terhadap pelaku bisnis. Menurut Case dan Fair (2006) intervensi pemerintah dapat berupa intervensi langsung yaitu pembatasan kuota, menetapkan harga jual maksimum (*ceiling price*) atau harga jual minimum (*floor price*), maupun dengan intervensi tidak langsung yaitu dengan memberikan subsidi dan pajak. Secara garis besar kegiatan pemerintah dalam bisnis menurut Suparmoko (2000) dapat diklasifikasikan atas :

1. Kegiatan dalam mengalokasikan faktor-faktor produksi maupun barang-barang dan jasa untuk memuaskan masyarakat (peranan alokasi).
2. Kegiatan dalam mengadakan redistribusi pendapatan atau mentransfer penghasilan (peran distribusi).
3. Kegiatan menstabilkan perekonomian (peran stabilisasi).
4. Kegiatan yang mempercepat pertumbuhan ekonomi (Peran akselerasi).

Di Indonesia, Segala bentuk peraturan, kebijakan, dan perundang-undangan mengenai pos dan telekomunikasi diatur oleh Dirjen Postel (Direktur Jendral Pos dan Telekomunikasi) (Triastana, 2011). Dengan demikian segala hal tentang peraturan, izin beroperasi bagi perusahaan berbasis VSAT, hak labuh satelit bagi satelit asing, dan hak pengelolaan satelit diatur oleh badan ini.

2.5.1.2 Ekonomi

Rasyid (2005) menyatakan bahwa kondisi perekonomian di Indonesia sangat berpengaruh terhadap industri VSAT di Indonesia. Bagi Indonesia, adanya krisis moneter dan ekonomi pada tahun 1997 - 1999 juga telah menjadi sebab berkurangnya jumlah terminal VSAT yang dipasang. Selama periode tersebut banyak bank berpindah dari jasa VSAT ke layanan *frame-relay terrestrial*. Pada tahun 1997, pasar VSAT berjumlah US\$ 68 juta. Angka ini menurun 14% di tahun 1998 menjadi US\$ 58 juta.

Mengingat tingginya pengaruh perekonomian terhadap bisnis VSAT maka kita perlu memperhatikan keadaan perekonomian. Menurut Sukirno (1994) alat pengamat prestasi kegiatan ekonomi adalah :

1. Pendapatan nasional, pertumbuhan ekonomi, dan pendapatan perkapita.
2. Tingkat bunga Bank Indonesia.
3. Tingkat perubahan harga-harga atau inflasi.
4. Kestabilan nilai mata uang domestik.

Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan suku bunga bank umum karena pelanggan-pelanggan VSAT adalah perusahaan (korporasi) di Indonesia (Hutahean, 2005). Suku bunga bank adalah indikator perusahaan-perusahaan

dalam melakukan investasi. Saat suku bunga meningkat, dana yang dibutuhkan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal (Weston dan Capelan, 1986). Juga saat suku bunga meningkat, masyarakat lebih cenderung untuk menabung dibanding membelanjakan pendapatannya untuk barang dan jasa.

2.5.1.3 Sosial dan Geografi

Salah satu kegunaan VSAT adalah mampu memberikan layanan akses internet (Hutahean, 2005). Menurut Kompas (2011) pengguna internet di Indonesia di tahun 2011 ini diperkirakan telah mencapai 55 juta orang, atau naik 13 persen dibanding tahun sebelumnya. Meski begitu, infrastruktur internet hanya terfokus di kota-kota besar saja, sementara di daerah pedalaman masih banyak yang belum ada. Kendala *cloud computing* di Indonesia adalah penyediaan *bandwidth* yang masih minim. Untuk kota-kota besar saja, *bandwidth* yang tersedia dan bisa dinikmati konsumen paling besar baru 10 Mbps, sedangkan di kota-kota kecil infrastrukturnya justru belum ada.

Di sektor distribusi, kawasan kepulauan seperti Indonesia menimbulkan dua permasalahan yaitu transportasi dan pemeliharaan inventaris (Hutahean, 2005). Transportasi di Indonesia bisa memakan waktu sehari-hari, bahkan berminggu-minggu untuk daerah-daerah terpencil. Seandainya seluruh status inventaris dapat dipantau, maka inventaris nasional dapat dikelola sebagai suatu kesatuan dengan lebih efisien. Selain itu, kecepatan layanan kepada para pelanggan juga dapat lebih terjamin dan terprediksi. Perusahaan-perusahaan distributor yang menjadi pelanggan CSM mengakui bahwa jasa-jasa VSAT memberikan sumbangan yang besar dalam proses usaha mereka.

Triastana (2011) menyatakan satelit juga bermanfaat sebagai *Disaster Recovery System*. Satelit sangat bermanfaat pada saat terjadi bencana besar seperti tsunami di Aceh. Pada saat itu hampir seluruh fasilitas telekomunikasi di *terrestrial* hancur dan tidak bisa digunakan lagi. Saat itu didatangkan ribuan telepon satelit byru untuk memberikan fasilitas telekomunikasi kepada para korban dan sukarelawan. Dan juga komunikasi satelit Telkom menjadi sistem transmisi *backbone* pertama yang dapat menghubungkan kembali Aceh dengan dunia luar. Para *broadcaster* dalam dan luar negeri menggunakan fasilitas satelit *news gathering* milik Telkom untuk menyebarkan informasi mengenai Aceh pasca tsunami ke seluruh dunia.

Pada saat gempa di Sumbar tahun 2009, VSAT IM2 milik Indosat juga digunakan sebagai jaringan komunikasi darurat. VSAT digunakan sebagai alternatif menyusul runtuhnya jaringan komunikasi akibat gempa (okezone.com, 2009).

Dengan tidak adanya infrastruktur di daerah-daerah tersebut merupakan peluang yang sangat besar bagi VSAT yang mampu menjangkau daerah-daerah terpencil serta daerah-daerah kepulauan. Dengan jangkauan VSAT yang luas akan menjadikan VSAT sebagai pilihan utama dalam pembangunan infrastruktur internet di daerah-daerah.

Erwinsyah (2008) menyatakan bahwa kelemahan VSAT adalah rentan terhadap cuaca. Berdasarkan hasil penelitian Widodo (2005) bahwa penggunaan frekuensi tinggi diatas 10 GHz akan terdapat masalah yaitu semakin tinggi penggunaan frekuensi maka akan semakin tinggi redaman hujannya, sehingga mengganggu koneksi antara VSAT dan satelit. Namun demikian bukan berarti

pemakaian frekuensi tinggi tidak memiliki kelebihan, semakin tinggi frekuensi maka akan semakin besar *bandwidth*-nya. Indonesia oleh International Telecommunications Union (ITU) digolongkan sebagai region P, di mana intensitas hujannya termasuk sangat tinggi. Intensitas hujan yang mengakibatkan link-komunikasi putus sebesar 0.01% per tahun di Indonesia adalah sebesar 145 mm/h, demikian versi ITU. Dengan intensitas hujan yang demikian dapat menimbulkan redaman hujan pada link satelit yang bekerja pada frekuensi 14 GHz. sebesar 26 dB, cukup besar. Redaman sebesar ini harus dikompensasi dengan perangkat RF yang besar di sisi pemancar..

2.5.1.4 Teknologi

Wong dan Ismail (2008) menyatakan bahwa teknologi informasi (IT) dapat dipergunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Hal ini bisa dilihat pada *Strategic Grid model* yang disusun oleh McFarlan dan McKenney (Yogianto, 2003). *Strategic grid* terdiri dari kuadran *strategic*, *support*, *factory*, dan *turnaround*. Berikut adalah dampak TI terhadap keunggulan bersaing perusahaan menurut Rasyid (2005):

1. Support

Perusahaan tertentu yang masuk dalam kuadran Support tidak begitu tergantung pada TI. Misalnya, perusahaan industri proses yang besar, atau perusahaan proses kimia tidaklah menggunakan TI sebagai senjata strategis mereka untuk memenangkan persaingan.

2. Turnaround

Industri perkayuan menggunakan jasa VSAT untuk mengirimkan laporan berupa *batch*. Laporan-laporan tersebut digunakan untuk mengontrol

transportasi kayu dari hutan ke tempat-tempat tujuan, seperti tempat penggergajian kayu, pabrik *plywood*, dan sebagainya.

3. *Factory*

Pada industri perbankan. Sebelum tahun 1990, bank-bank utama masuk ke dalam kuadran *Factory*, di mana banyak kegiatan operasional sehari-hari sebenarnya sangat tergantung pada keberadaan TI.

4. *Strategic*

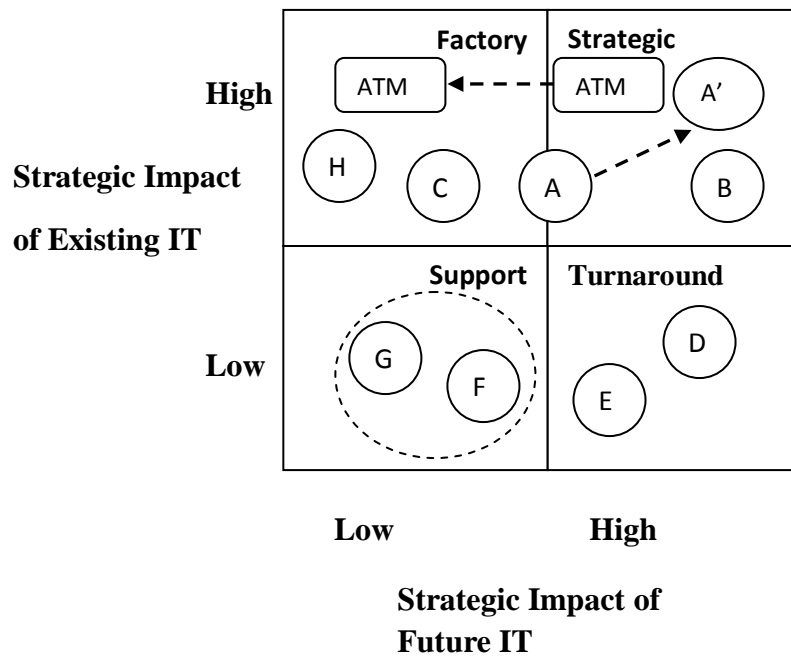
Setelah tahun 1990, bank-bank utama telah berpindah ke kuadran *Strategic*, karena kebanyakan bank-bank ini telah menggunakan TI sebagai senjata strategisnya untuk memenangkan persaingan (contoh: kebanyakan dari mereka menggunakan ATM, jasa bank *on-line*, dan lain-lain).

Rasyid (2005) menyatakan bahwa teknologi informasi tidak selamanya bisa menjadi keunggulan strategis perusahaan. Perlu diperhatikan bahwa perusahaan-perusahaan atau produk-produk TI tidak dapat berada dalam kuadran strategis untuk selama-lamanya. Setelah waktu tertentu berlalu, perusahaan atau produk TI dapat berpindah atau di pindahkan ke kuadran lain. Contoh yang terbaik adalah tentang ATM (*Automatic Teller Machine*) (Hutahean, 2005). Di Indonesia sebelum tahun 2000, semakin banyak bank menggunakan ATM sebagai kunci pokok yang membedakannya dari bank lainnya untuk memenangkan persaingan. Ini berarti bahwa sebelum tahun 2000, ATM berada dalam kuadran strategis. Namun, dewasa ini ATM tidak lagi dianggap sebagai hal strategis melainkan sekedar sebagai hal operasional. Kini sedang muncul konsorsium-konsorsium ATM (yang disebut jaringan ATM) seperti ALTO, ATM Bersama,

ATM Link, dan lain sebagainya, atau bahkan konsorsium global seperti Cirrus atau Maestro. Dengan demikian, dewasa ini suatu bank kecil di Indonesia dapat dengan serta-merta mempunyai ribuan ATM dengan menghubungkan diri pada salah satu jaringan ATM. Berikut adalah gambar mengenai dampak strategis TI dalam industri :

Gambar 2.6

Dampak Strategis TI Terhadap Bisnis



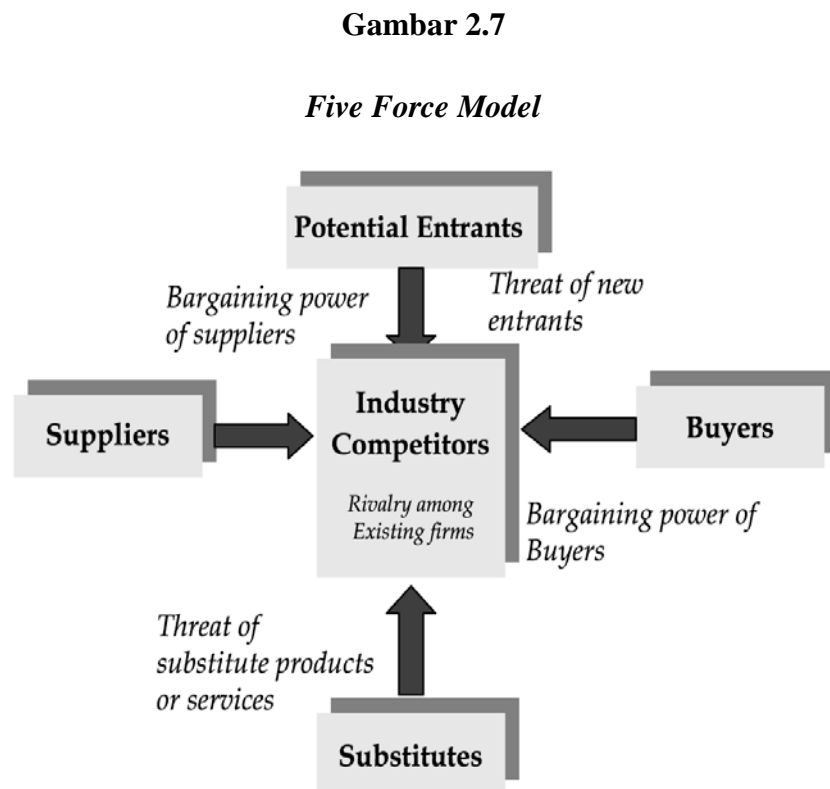
Sumber : Rasyid (2005)

Keterangan :

- A : Major Banks (before '90) A' : Major Banks (after '90)
- B : Major Insurance Companies C : Medium size grocery chains
- D : Major Distributors E : Major Airlines (before '90)
- F : Major Chemical Companies G : Major Industrial Process Companies
- H : Insurance Brokers ATM: Automated Teller Machine

2.5.2 Lingkungan Industri

Porter (1980) menyatakan bahwa terdapat lima kekuatan yang menentukan persaingan, kelima faktor ini ditemui di semua jenis industri, baik industri jasa maupun manufaktur. Namun, kekuatan kolektifnya berbeda di tiap industri dan dapat berubah sesuai perkembangan industri. Kekuatan tersebut menentukan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Berikut adalah gambar dari *Five Force Model Porter* :



Sumber : Porter (1980)

2.5.2.1 Persaingan Antar Provider VSAT

Perusahaan yang ada dalam industri yang sama akan bertarung untuk memperebutkan posisi yang terbaik. Mereka menggunakan berbagai taktik seperti taktik harga, perang iklan atau meningkatkan layanan untuk mencapai posisi yang

diinginkan. Menurut Porter (1980) intensitas persaingan tergantung beberapa faktor, yaitu :

1. Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang.
2. Pertumbuhan industri lambat.
3. Biaya tetap atau biaya penyimpanan yang tinggi.
4. Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan.
5. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
6. Pesaing yang beragam.
7. Taruhan strategis yang besar.
8. Hambatan pengunduran diri yang tinggi
 - Harta khusus
 - Biaya tetap pengunduran diri
 - Tata hubungan strategis
 - Hambatan emosional
 - Pembatasan oleh pemerintah dan sosial

Berdasarkan data Comsys (2008), market share terbesar di Indonesia dipegang oleh CSM. CSM sebagai *first mover advantage* dalam bisnis ini mendapatkan 32,4 % pangsa pasar. Berikut adalah pangsa pasar VSAT di Indonesia :

Tabel 2.2

Pangsa Pasar VSAT di Indonesia

No.	Perusahaan	Pangsa Pasar (%)
1.	CSM	32,4
2.	Primacom	28,28
3.	Lintasarta	17,71
4.	Satcomindo	5,66
5.	Telenet	5,66
6.	PSN	3,73
7.	Lain-lain	10,83

Sumber : Comsys 2008

Pada pasar Asia Pasifik, IPSTAR dari Thailand adalah pemimpin pasar dengan pangsa pasar 19,7 %. Ipstar masuk ke Indonesia dengan bermitra dengan PT Infracom Telesarana dan membentuk IPSTAR Indonesia. Berikut adalah pangsa pasar VSAT di Asia Pasifik :

Tabel 2.3

Pangsa Pasar VSAT Wilayah Asia Pasifik

No.	Perusahaan	Pangsa Pasar (%)
1.	IPSTAR	19,7
2.	Bharti BB	16,9
3.	HNS India	15,3
4.	HCL Comnet	13
5.	Tatanet	3,9
6.	Telstra	3,6
7.	CSM	2
8.	Delta	1,7
9.	Primacom	1,6
10.	Lain-lain	17,1

Sumber : Comsys 2011

Total pemerintah telah mengeluarkan 17 izin lisensi untuk penyelenggaraan jasa VSAT. Walaupun permintaan akan VSAT masih tinggi, namun dengan banyaknya perusahaan yang ada didalamnya akan berakibat pada kompetisi yang tinggi. Kompetisi yang tinggi ini berakibat pada harga yang semakin murah, namun bagian yang tetap perlu diawasi adalah mengenai kualitas. Jangan sampai dengan harga yang semakin rendah standar kualitas menjadi tidak jelas dan mengakibatkan kompetisi yang tidak sehat antar operator (Hutahean, 2005).

2.5.2.2 Ancaman Pendetang baru

Masuknya pendatang baru ke arena permainan industri merupakan sebuah ancaman bagi pemain lama. Menurut Porter (1980) ada beberapa hambatan yang menghalangi perusahaan VSAT baru masuk kedalam industri, yaitu:

1. Lisensi pemerintah

Hutahean (2005) menyatakan bahwa pemerintah sudah membatasi pemberian izin beroperasi bagi perusahaan VSAT. Berdasarkan surat keputusan No. 97/DJPT.1/KOMINFO/VIII/2006 untuk sementara tidak akan mengeluarkan izin baru untuk perusahaan baru yang ingin masuk ke bisnis tersebut. Perusahaan VSAT membutuhkan dari izin pemerintah untuk mendapatkan *spectrum* frekuensi. Triastana (2011) menyatakan bahwa kebijakan pemerintah saat ini adalah bahwa setiap penggunaan satelit telekomunikasi asing di Indonesia harus mendapat *landing right* dari Ditjen Postel. Kebijakan ini cukup baik sebagai cara untuk menertibkan penggunaan satelit asing dan koordinasi frekuensi. Karena sebenarnya frekuensi juga merupakan sumber daya alam yang perlu dijaga

penggunaanya. *Landing right* ini juga diberikan dengan memperhatikan aspek kesamaan perlakuan terhadap satelit Indonesia di negara asal satelit asing tersebut. Hal ini akan berdampak pada perusahaan VSAT yang menggunakan satelit asing.

2. Investasi awal yang besar

Untuk masuk ke dalam industri VSAT dibutuhkan biaya investasi awal yang besar (*entry cost*). Dalam bisnis VSAT, ada 3 hal yang mutlak yang harus dimiliki yaitu:

a. Akses satelit

Perusahaan dapat mendapatkan akses satelit dengan memiliki satelit sendiri maupun dengan menyewa transponder yang disewakan perusahaan yang memiliki satelit. Menurut Triastana (2011) harga sewa sebuah transponder satelit Indonesia seperti Satelit Telkom mencapai \$ 1.700.000/Tahun, sedangkan Satelit Palapa D mencapai \$ 2.000.000/Tahun.

b. Peralatan VSAT

Peralatan VSAT sangat mahal. Harga sebuah VSAT Ku-Band rata-rata antara 15 sampai 30 juta rupiah. sedangkan harga VSAT C-Band antara 40 sampai 80 juta rupiah.

c. Lisensi pemerintah

Lisensi pemerintah dibutuhkan untuk mendapatkan spektrum frekuensi dan izin beroperasi.

3. Skala ekonomi

Dengan total biaya yang besar dalam bisnis ini, perusahaan akan membebankan biaya layanan per unit sangat tinggi. Dalam bisnis VSAT rata-rata

biaya layanan perbulannya adalah 1 juta sampai 10 juta. Besarnya biaya ini tergantung pada *bandwidth*, frekuensi, dan antena yang digunakan.

4. Diferensiasi produk

Identifikasi tipe produk yang dihasilkan (*brand identification*) dapat menciptakan suatu hambatan berarti dalam menghadapi ancaman pesaing baru, dengan cara menekan pendaatang baru tersebut masuk terlibat dalam persoalan mendasar mengenai loyalitas pelanggan. Diferensiasi-diferensiasi produk merupakan sebagian dari faktor-faktor pokok yang memperkokoh *brand identification*. *Brand identification* inilah yang menjadi hambatan masuknya pendaatang baru. Menurut Rasyid (2005), terdapat beberapa provider VSAT yang sudah mapan yaitu CSM, Lintasarta, Patrakom, PSN. Perusahaan-perusahaan itu memiliki *brand identification* yang kuat.

5. Biaya tidak menguntungkan (*cost disadvantage independent of size*)

Perusahaan-perusahaan yang mapan mempunyai keunggulan biaya (*cost advantage*) yang tidak mungkin ditiru oleh perusahaan-perusahaan pesaing yang potensial. Tanpa mempedulikan besarnya skala ekonomi perusahaan pesaing, menurut Porter (1980) keunggulan biaya tersebut berasal dari :

- a. Pengaruh-pengaruh yang terdapat dalam kurva belajar (*learning curve*) dan kurva pengalaman (*experience curve*).
- b. Teknologi yang diaplikasikan.
- c. Akses terhadap sumber-sumber bahan mentah terbaik.
- d. Aset-aset yang dibeli dengan harga pra-inflasi
- e. Subsidi pemerintah.

- f. Lokasi-lokasi yang amat menguntungkan.
- g. Keunggulan biaya (*cost advantage*) secara legal dapat dilakukan, seperti keunggulan berupa hak paten.

6. Akses terhadap saluran-saluran distribusi (*Access to Distribution Channel*)

Perusahaan baru dalam suatu bidang usaha, tentunya harus mengamankan distribusi produk-produk atau jasa-jasanya. Makin terbatas saluran-saluran eceran atau grosir, makin besar kesempatan bagi pesaing dalam menguasai saluran-saluran yang ada, jelas semakin kuat pula ancaman masuk pendatang baru yang potensial. Kadang-kadang hambatan (*barrier*) ini sangat tinggi, sehingga kadang-kadang peserta baru harus menciptakan saluran-saluran distribusi yang tinggi (Porter, 1996).

2.5.2.3 Produk Substitusi

Porter (1980) menyatakan bahwa produk substitusi adalah produk lain yang menjalankan fungsi yang sama dengan produk yang dihasilkan dalam industri. Biasanya konsumen mencari produk pengganti jika produk pengganti memiliki harga atau kualitas yang lebih baik. Faktor yang mempengaruhi ancaman produk substitusi tersebut adalah :

1. Harga relatif dalam kinerja barang substitusi.
2. Biaya pengalihan ke produk lain.
3. Kecenderungan pembeli untuk mensubstitusi.

Pada dasarnya, VSAT adalah media transmisi untuk telekomunikasi data secara online. Untuk itu, dibutuhkan barang substitusi yang mampu berfungsi seperti VSAT. VSAT bertugas sebagai media untuk mengirimkan dan menerima

sinyal ke satelit. VSAT mampu menghubungkan sistem sehingga sistem tersebut terintegrasi secara online (Hutahean, 2005).

Yogianto (2003) menjelaskan bahwa media transmisi yang dapat digunakan sebagai kanal transmisi yaitu berupa kabel, radiasi elektromagnetik, dan satelit. Bila sumber dan penerimanya tidak terlalu jauh dan dalam area yang lokal, maka kabel dapat dipergunakan untuk media transmisinya. Kabel dapat berbentuk kabel tembaga biasa (Kabel UTP) yang digunakan pada telepon , *coaxial cable*, dan *fiber optic cable*. *Coaxial cable* terbuat terbuat dari kabel yang dibungkus dengan metal yang lembek. Mempunyai tingkat transmisi yang lebih tinggi dari biasanya namun lebih mahal. *Fiber optic cable* (kabel serat optic) dibuat dari serabut-serabut kaca (optical fiber yang tipis dengan diameter sebesar rambut manusia). *Fiber optic cable* mempunyai kecepatan pengiriman data sampai 10 kali lebih besar dari *coaxial cable*.

Bila sumber data dan penerima cukup jauh, kanal komunikasi dapat berupa media radiasi elektromagnetik yang dipancarkan melalui udara terbuka, yang dapat berupa gelombang mikro (*microwave*), atau sistem satelit (*satellite system*). *Microwave* (gelombang mikro) merupakan gelombang radio berfrekuensi tinggi yang dipancarkan dari stasiun ke stasiun yang lain. Sifat pemancar dari *microwave* adalah *line of sight*, yaitu tidak boleh terhalang. Karena adanya gedung-gedung yang tinggi, bukit-bukit atau gunung-gunung, *microwave* biasanya digunakan untuk jarak-jarak yang dekat saja. Untuk jarak yang jauh harus digunakan stasiun *relay* yang berjarak 30 sampai 50 kilometer. Stasiun *relay* diperlukan karena untuk memperkuat sinyal yang diterima dari stasiun *relay* sebelumnya dan meneruskan ke stasiun *relay* berikutnya.

Karena *microwave* tidak boleh terhalang, maka untuk jarak yang jauh digunakan sistem satelit (*satellite system*). Satelit akan menerima sinyal yang diterima dari stasiun *microwave* di bumi dan mengirimkan kembali ke stasiun bumi yang lainnya. Satelit berfungsi sebagai stasiun *relay* yang letaknya diluar angkasa. Suatu satelit diletakkan di orbit tetap sejauh 30.320 kilometer diatas permukaan bumi dapat menjangkau 40% dari seluruh permukaan bumi. Berikut adalah kecepatan masing-masing media transmisi dalam mengirimkan data :

Tabel 2.4

Kecepatan Media Transmisi

Media Transmisi	Kecepatan
<i>Twisted pair</i>	14,4 Kbps - 100 MBps
<i>Coaxial Cable</i>	10 Kbps – 550 Mbps
<i>Radio frekwensi wireless LAN</i>	4 Mbps – 8 Mbps
<i>Infrared light wireless LAN</i>	4 Mbps - 16 Mbps
<i>Microwave</i>	64 Kbps – 50 Mbps
<i>Satellite</i>	64 kbps – 50 Mbps
<i>Fiber optic cable</i>	100 Mbps – 30 Gbps

Sumber : Yogianto (2003)

2.5.2.4 Daya Tawar Pembeli

Porter (1980) menyatakan bahwa kelompok pembeli akan kuat jika terdapat situasi sebagai berikut :

1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relative terhadap penjualan pihak penjual.
2. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.

3. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
4. Pembeli menghadapi biaya peralihan yang kecil.
5. Pembeli mendapatkan laba yang kecil.
6. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
7. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.
8. Pembeli mempunyai informasi lengkap.

Berdasarkan Comsys (2008), pelanggan VSAT di Indonesia adalah bank dan institusi-institusi keuangan, serta perusahaan telekomunikasi. Berikut adalah daftar pelanggan VSAT di Indonesia :

Tabel 2.5

Basis Penggunaan VSAT di Indonesia

No.	Pengguna VSAT di Indonesia	Persentase (%)
1.	Perbankan dan instansi keuangan	64,3
2.	Perminyakan dan pertambangan	3,59
3.	Distributor, manufaktur dan agrobisnis	3,18
4.	Kontraktor	0,76
5.	Komunikasi	19,26
6.	Kayu dan kertas	1,07
7.	IT dan transportasi	0,27
8.	Lain-lain	7,56

Sumber : Comsys (2008)

2.5.2.5 Daya Tawar Pemasok

Triastana (2011) pemasok provider VSAT adalah provider satelit dan produsen atau distributor peralatan VSAT. Di Indonesia terdapat beberapa

provider satelit yaitu PSN, Telkom, Indosat, dan Indovision. Alternative lain adalah menggunakan layanan satelit milik asing. Sedangkan di Indonesia hanya terdapat satu produsen peralatan VSAT yaitu PT. Dian Citra yang berada di Cirebon. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 2005.

Porter (1980) menyatakan pemasok akan kuat jika terdapat situasi seperti berikut :

1. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual.
2. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain yang dijual kepada industri.
3. Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok.
4. Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli.
5. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.
6. Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

2.5.3 Lingkungan Internal

Kuncoro (2006) menyatakan dalam membentuk dan mengembangkan keunggulan internal terdapat 3 komponen yang penting, yaitu :

1. *Resources*

Sumberdaya adalah input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk suatu proses produksi dapat dikelompokan atas *intangible resources*, *intangible resources*, *human resources*.

2. *Capabilities*

Capability adalah sekumpulan *resources* yang menampilkan suatu tugas atau aktifitas tertentu secara integratif pendekatan identifikasi diatas dapat dilakukan untuk analisis variabel ini seperti pendekatan fungsional dari rantai nilai.

3. *Core Competencies*

Core competencies adalah sesuatu yang dibangun berdasarkan *capabilities* dan *resource* perusahaan sehingga membuat perusahaan dapat berjalan dengan baik.

2.5.3.1 Resources-Based View

Sumberdaya adalah input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk suatu proses produksi. Sumber daya dapat dikelompokan atas :.

1. *Tangible Asset*

Tangible asset sangat mudah diidentifikasi dan bisa kita lihat dari laporan keuangan. Aset ini terdiri dari aset fisik dan aset finansial yang digunakan untuk menyediakan nilai untuk diberikan kepada pelanggan.

2. *Intangible Asset*

Aset yang tidak tampak merupakan aset yang memang tidak bisa kita lihat maupun disentuh. Untuk saat ini, banyak perusahaan yang lebih focus dalam rangka mengelola aset jenis ini Karena aset sangat sulit ditiru oleh

pesaing. Misalnya reputasi atau *image* perusahaan, budaya organisasi, merek, hak paten dan pengalaman suatu perusahaan.

3. Human Resources

Sumberdaya manusia adalah aset yang paling unik dan sangat sulit ditiru.

Leonard dan Barton (1992) menyatakan ada empat hal yang menjadikan sumberdaya organisasi menjadi berharga, yaitu :

1. Berharga (*Value*)

Sumberdaya tersebut dapat dipergunakan untuk memanfaatkan kondisi eksternal yang dapat memberikan penghasilan untuk organisasi, atau sumberdaya tersebut dapat digunakan untuk menetralsir faktor-faktor eksternal yang tidak menguntungkan.

2. Langka (*Rare*)

Idealnya tidak ada pesaing yang memiliki sumberdaya yang sama. Semakin banyak perusahaan yang memiliki sumberdaya yang sama, maka akan semakin kecil kemampuan sumberdaya tersebut menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan.

3. Sukar ditiru (*hard to imitate*)

Peniruan dapat dilakukan dengan 2 cara, yaitu dengan duplikasi dan substitusi. Duplikasi terjadi jika pesaing menciptakan sumberdaya yang sama. Substitusi terjadi jika pesaing menggantikan beberapa sumberdaya alternative untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan hasil yang sama.

4. Kemampuan dalam memanfaatkan (*ablity to exploit*)

Perusahaan harus mampu memanfaatkan sumberdaya tersebut. Tanpa adanya kemampuan untuk memanfaatkan sumberdaya tersebut maka sumberdaya tersebut hanya akan sia-sia.

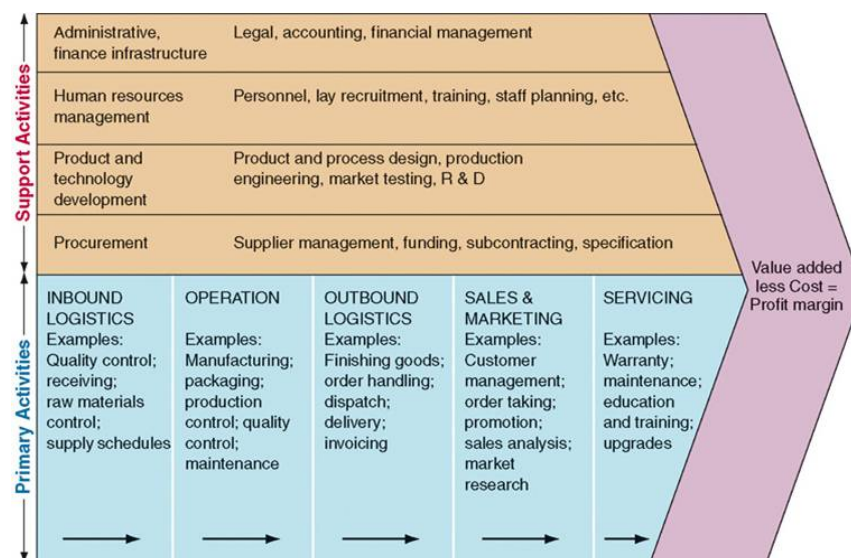
2.5.3.2 Kapabilitas

Kapabilitas bukan merupakan input yang spesifik seperti halnya aset yang terlihat dan aset yang tidak tampak (Kuncoro, 2006). Menurut Amit dan Schoemaker (1993) kapabilitas adalah keahlian dan kemampuan perusahaan dalam mengkombinasikan aset, tenaga kerja, dan proses yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk mengubah input menjadi output.

Kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan sumberdaya dapat dilihat dengan analisis rantai nilai (*Value Chain*) yang dikembangkan Porter (1985). Berikut adalah model dari analisis rantai nilai :

Gambar 2.8

Analisis rantai Nilai



Sumber : Porter (1985)

Terdapat 5 kategori aktifitas utama dari rantai nilai, yaitu :

1. *Logistik inbound*

Aktivitas utama *logistic inbound* berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian input. Termasuk didalamnya penanganan bahan baku, pengontrolan inventaris, penjadwalan kendaraan, dan pengembalian barang kepada pemasok

2. Operasi

Kegiatan operasai adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan proses pengolahan input menjadi produk jadi.

3. *Logistik outbound*

Aktivitas *logistik outbound* diasosiasikan dengan proses pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk atau jasa kepada pembeli. Termasuk didalamnya proses penyelesaian produk, pergudangan, penanganan bahan baku, operasional kendaraan pengantar, pemrosesan pesanan dan penjadwalan.

4. Pemasaran dan penjualan

Kegiatan pemasaran dan penjualan diasosiasikan dengan proses pembelian barang dan jasa oleh konsumen dan juga faktor-faktor pendorong yang membuat mereka melakukan pembelian. Termasuk didalamnya proses pemasangan iklan, promosi, penentuan harga, penjualan, penyeleksian saluran distribusi, dan hubungan saluran distribusi.

5. Jasa

Aktivitas yang meliputi segala kegiatan yang memberikan pelayanan untuk mempertahankan atau meningkatkan nilai produk, seperti

pemasangan, jasa perbaikan, pelatihan, penyediaan bahan baku, dan penyetelan produk.

Aktifitas-aktifitas pendukung dari rantai nilai :

1. Pengadaan

Pengadaan berhubungan dengan fungsi pembelian input yang digunakan pada rantai nilai perusahaan, dan bukan pada pembelian input itu sendiri.

Pembelian input termasuk pembelian bahan baku, persediaan, barang konsumtif lain sama seperti asset (mesin, Peralatan laboratorium, perlengkapan kantor dan gedung).

2. Pengembangan teknologi

Setiap aktivitas penambahan nilai pasti memasukkan unsure teknologi.

Penggunaan teknologi berbeda-beda bagi setiap perusahaan.

3. Manajemen sumberdaya manusia

Aktifitas yang berhubungan dengan perekrutan, mempekerjakan, pelatihan, dan kompensasi untuk semua karyawan perusahaan.

4. Infrastruktur perusahaan

Infrastruktur perusahaan terdiri dari sejumlah aktifitas termasuk manajemen secara umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan yang berhubungan dengan pemerintah, manajemen kualitas, dan sistem informasi.

2.5.3.3 Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah pembelajaran kolektif dalam organisasi, khususnya bagaimana mengkoordinasi kemampuan berproduksi yang bermacam-macam dan

mengintegrasikan berbagai arus teknologi (Hamel dan Prahalat, 1990). Hamel dan Prahalat (1990) menyatakan bahwa terdapat 3 akses potensial untuk mengidentifikasi kompetensi inti :

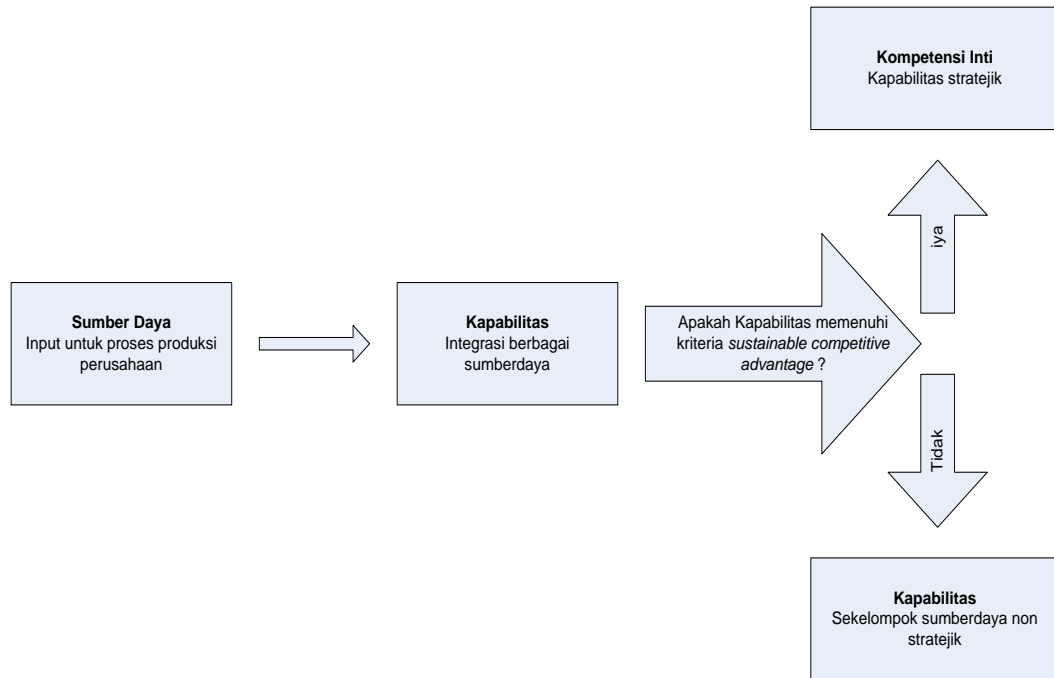
1. Kompetensi inti memberikan akses potensial kepada berbagai macam pasar.
2. Kompetensi inti dapat member kontribusi yang signifikan kepada keuntungan pelanggan yang menerima dari produk akhir.
3. Kompetensi inti sangat sulit bagi pesaing untuk ditiru.

Kapabilitas menunjukkan kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumberdaya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kapabilitas menjadi penting jika dikombinasikan secara unik untuk menciptakan kompetensi inti yang memiliki nilai *strategic* dan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif (Hani-Bani dan Faleh, 2009). Pada dasarnya kompetensi inti adalah apa yang dilakukan perusahaan yang bernilai secara *strategic* (Barney, 1991).

Barney (1991) menyatakan kapabilitas akan menjadi kompetensi inti jika memenuhi kriteria *sustainable competitive advantage*, yaitu : menambah nilai, langka, sukar ditiru, dan mampu dalam memanfaatkan (*ability to exploit*). Bila tidak mampu memenuhi 4 kriteria tersebut, maka kapabilitas hanya merupakan sekelompok sumberdaya yang tidak *strategic*. Berikut adalah gambar proses pembentukan kompetensi inti :

Gambar 2.9

Kompetensi Inti



Sumber : Kuncoro (2006)

Leonard dan Barton (1992) menyatakan semua kompetensi inti memiliki potensi untuk menjadi kekakuan inti (*core rigidities*). *Core rigidities* adalah bentuk lampau dari kompetensi inti yang menebarkan benih kelambanan, inersia organisasi, *strategic myopia*, dan menghalang perusahaan untuk merespon lingkungan eksternal secara layak. Menurut Kuncoro (2006) Kondisi yang mempengaruhi keputusan manajerial tentang sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi inti adalah :

1. Ketidakpastian

Berhubungan dengan karakteristik lingkungan umum dan industri, tindakan para pesaing, dan preferensi pelanggan.

2. Kompleksitas

Berhubungan dengan saling keterkaitan yang membentuk lingkungan perusahaan dan persepsi terhadap lingkungan

3. Konflik intraorganisasi

Konflik yang terjadi diantara para pembuat keputusan dan dipengaruhi oleh para pembuat keputusan tersebut.

2.5.3.4 Peran Sistem Teknologi Informasi Bagi Organisasi

Yogianto (2003) menyatakan bahwa terdapat 5 peran utama sistem informasi (STI) di dalam organisasi, yaitu untuk meningkatkan :

1. Efisiensi

Awalnya STI berperan untuk pengolahan transaksi (TPS) . STI yang berperan pada transaksi berperan untuk meningkatkan efisiensi. PCS (*process control system*) juga mencapai efisiensi yang menggantikan manusia dengan teknologi pada proses produksi.

2. Efektifitas

Peran kedua dari STI untuk mencapai efektifitas dapat dicapai dengan SIM, DSS, GSS, GIS, ES, EIS, dan ANN. Sistem informasi menyediakan informasi bagi manajer untuk mendukung proses pengambilan keputusan mereka agar lebih efektif. Efektifitas dapat dicapai PCS untuk mendapatkan hasil produksi yang akurat dan bebas dari cacat produksi sesuai dengan sasaran produksi yang diinginkan.

3. Komunikasi

Peran ketiga dari SI adalah untuk komunikasi dan kolaborasi yang dicapai dengan menerapkan OAS (*Office Automatic System*) yang akan mengintegrasikan pengguna STI termasuk manajer secara elektronik. Peningkatan komunikasi dicapai dengan *email* dan *Chat*.

4. Kolaborasi

Peningkatan kolaborasi dicapai dengan menggunakan *video conference* dan *teleconference* dengan sistem OAS.

5. Kompetisi

Peran kelima dari sistem teknologi informasi adalah untuk meningkatkan daya saing. Peran ini dapat dicapai dengan menggunakan sistem-sistem teknologi informasi apapun di dalam organisasi untuk mengimplementasikan strategi untuk keunggulan bersaing. Dengan menggunakan *strategic information system* (SIS).

2.6 Strategi Generik

Porter (1985) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan tiga cara yaitu dengan keunggulan biaya, diferensiasi, ataupun fokus. Keunggulan biaya adalah menghasilkan barang atau jasa dengan biaya yang rendah dibanding dengan pesaing. Diferensiasi adalah dengan menghasilkan produk yang berbeda atau unik yang bernilai. Sedangkan keunggulan lainnya adalah dengan fokus melayani pasar yang kecil dengan biaya rendah atau dengan diferensiasi.

Terdapat *trade off* antara biaya rendah dan differensiasi (Porter, 1996). Perusahaan tidak akan bisa memperoleh keunggulan biaya dan diferensiasi

sekaligus sehingga harus memilih satu diantara keduanya. Namun menurut Dirgantoro (2001), terdapat tiga kondisi yang memungkinkan perusahaan secara serentak mencapai keunggulan biaya dan diferensiasi, yaitu :

1. Para pesaing terperangkap di tengah (*stuck in the middle*) sehingga tidak memiliki posisi yang baik untuk mencapai keunggulan (tidak konsisten).
2. Perusahaan merintis inovasi yang besar yang memungkinkan penurunan biaya dan meningkatkan diferensiasi.
3. Perusahaan memungkinkan biaya tambahan di tempat lain dan mempertahankan keunggulan biaya keseluruhan atau mengurangi biaya diferensiasi dibanding pesaing.

2.6.1 Cost Leadership

Triastana (2011) menyatakan bahwa investasi dalam bisnis VSAT sangat tinggi. Untuk mendapatkan layanan transponder satelit dibutuhkan biaya US 1,7 juta (*transponder* Telkom), sedangkan *transponder* dari Satelit Palapa D mencapai harga US \$ 2 juta.

Namun strategi kepemimpinan biaya ini dapat dilakukan dengan cara melakukan *Condo*, yaitu aliansi dalam melakukan bisnis satelitnya. *Condo* atau aliansi dapat dilakukan dengan *sharing* kapasitas, satu satelit dengan beberapa *platform* frekuensi untuk mendapatkan harga per *transponder* yang lebih murah. Sebagai perbandingan untuk saat ini harga per *transponder* bagi operator nasional mencapai 1,7 milyar dolar, sedangkan bagi operator global maka harga transponder bisa dikurangi hingga 40%, hingga harga per *transponder*-nya hanya

memakan biaya 0,75 milyar dolar. Namun regulasi yang ada saat ini masih kurang mengakomodir model bisnis kerjasama satelit asing.

2.6.2 Diferensiasi

Rasyid (2005) menyusun strategi diferensiasi yang dapat digunakan dalam industri VSAT sebagai berikut, yaitu :

1. Mengkombinasikan VSAT dengan jasa *terrestrial*

Dari pada bersaing dengan prasarana *terrestrial*, akan lebih baik untuk menerimanya. Banyak operator VSAT telah meluncurkan jasa-jasa *terrestrial* mereka. Kebanyakan dari mereka mengembangkannya sendiri tetapi beberapa operator VSAT mengadakan kerjasama dengan operator *terrestrial* yang ada.

2. Memperkaya jasa-jasa VSAT

Cara lain untuk mengusahakan pertumbuhan VSAT adalah dengan memperkaya jasa VSAT. Para pelanggan kini mencari apa yang dinamakan "*total IT solution*" dimana pelanggan perlu mengetahui aplikasi apa yang terbaik untuk keperluan usaha mereka, teknologi LAN yang manakah yang paling sesuai bagi perusahaan mereka, infrastruktur telekomunikasi apa yang sebenarnya mereka perlukan, dan lain sebagainya. Jadi, penambahan jasa konsultasi dalam bidang telekomunikasi dan TI, di atas jasa VSAT yang kini telah ada, merupakan arah bagi operator VSAT untuk dipilih.

2.6.3 Fokus

Rasyid (2005) menyusun strategi fokus yang dapat digunakan pada industri VSAT dengan melakukan :

1. Beralih ke pasar yang baru

Disamping merebut pasar *captive* dari pesaingnya, para operator VSAT di Indonesia harus berikhtiar untuk mengembangkan pasar-pasar yang baru. Di Indonesia, banyak pasar yang baru yang muncul bagi VSAT, khususnya dalam mengurangi apa yang dinamakan "kesenjangan digital" (*digital divide*), seperti jasa telepon pedesaan, jasa Internet pedesaan, pemerintahan daerah (di luar Jawa), sistem-sistem *on-line* untuk bank-bank daerah, dan lain sebagainya. Pengalaman INFOKOM menunjukkan bahwa pasar VSAT di luar Jawa sangat besar. INFOKOM telah berhasil melayani berberapa bank daerah dan beberapa Pemerintah Daerah dengan membangun Intranet mereka menggunakan VSAT.

2. Memfokuskan diri pada aplikasi-aplikasi spesifik

Terdapat banyak aplikasi spesifik yang sangat cocok untuk VSAT. Contoh-contohnya adalah untuk penyiaran, telemetri, *satellite news gathering*, pendidikan jarak jauh, sistem *gyro*, *out of spot vessel tracking systems*, dan lain sebagainya. Walaupun kompetisi dalam pasar-pasar ini tidak seberapa besar, karena pasar itu sendiri agak sempit.

2.7 Grand Strategy

Strategi ini juga disebut sebagai strategi korporat atau strategi induk. David (2006) mengelompokkan *grand strategy* kedalam 4 kelompok yaitu :

strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi bertahan. Masing-masing strategi tersebut memiliki pilihan-pilihan strategi yang bisa dipakai perusahaan untuk menghadapi persaingan dan memperoleh keunggulan kompetitif mereka.

2.7.1 Strategi Integrasi

Dengan strategi integrasi, perusahaan dapat melakukan hubungan dengan pemasoknya, distributor, maupun dengan pesaingnya sendiri. Dalam strategi ini terdapat 3 pilihan strategi integrasi :

a. Forward Integration

Provider VSAT dapat masuk kedalam bisnis ISP (*internet Service Provider*) yang mana kehandalan VSAT dalam koneksi internet mencapai 100% (Erwinsyah, 2008). Dengan keadaan wilayah Indonesia yang tidak memiliki jaringan *backbone*, serta keunggulan VSAT yang mampu menjangkau daerah terpencil dan kepulauan, menjadi ISP merupakan peluang yang sangat bagus bagi provider VSAT.

b. Backward Integration

Strategi ini diartikan sebagai suatu strategi yang membuat perusahaan dapat mengendalikan para pemasok terutama bahan baku sehingga dapat memperkecil masalah yang ditimbulkan *supplier*. Perusahaan VSAT dapat menjadi *provider* satelit.

Triastana (2011) menyatakan terdapat beberapa hambatan untuk masuk ke bisnis *provider* satelit, yaitu :

1. Investasi di bidang satelit terutama satelit GSO memang membutuhkan investasi yang sangat mahal. Telkom dengan satelit Telkom-2 nya membutuhkan total investasi US\$170 juta atau setara dengan 1,5 triliun rupiah. Biaya-biaya ini mencakup biaya pembuatan sebesar US\$ 73 juta, untuk jasa peluncuran sebesar US\$ 63 juta, untuk jasa asuransi Jasindo sebesar US\$ 25,5 juta, dan sisanya US\$ 8,5 juta untuk membayar jasa konsultan dari Kanada. Sedangkan Indosat untuk Palapa D bahkan membutuhkan US\$ 230 juta, atau setara dengan 2 triliun rupiah.
2. Dengan biaya investasi sebesar itu diperhitungkan bila semua transponder dalam keadaan terutilisasi penuh maka *return on investment* baru bisa tercapai pada 6-8 tahun. Sehingga tidak banyak operator satelit yang mampu menanggung beban investasi sebesar itu.
3. Masa penggunaan satelit juga hanya berkisar 15 tahun.

Namun terdapat beberapa faktor yang mendorong untuk menjadi provider satelit, yaitu :

1. Kurangnya kapasitas yang bisa ditangani dengan menggunakan satelit lokal. Kapasitas *transponder* satelit yang dimiliki Indonesia hanya 150 transponder. Dengan menggunakan perkiraan dari Ditjen Postel maka saat ini kita masih ada kekurangan 50 *transponder*, atau sekitar 25% *demand* satelit yang tidak bisa tertampung (Triastana, 2011).
2. Kebutuhan akan transponder satelit naik 10% pertahun (Priyanto, 2005).

c. *Horizontal Integration*

Persaingan yang terus meningkat tak pelak membuat perusahaan untuk berpikir bagaimana caranya untuk mengurangi tendensi persaingan. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan strategi integrasi horizontal. Melakukan strategi ini juga akan meningkatkan pangsa pasar serta sumberdaya. Apabila perusahaan berposisi sebagai pengikut atau penantang pasar, melakukan ini adalah pilihan yang tepat dalam rangka menyerang dan mengalahkan pemimpin pasar.

2.7.2 Strategi Intensif

Untuk meningkatkan posisi persaingan dalam industri, perusahaan membutuhkan usaha-usaha intensif dalam melakukan strategi ini. Strategi intensif terdiri dari beberapa alternatif, antara lain :

a. Penetrasi pasar

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar produk mereka. Menurut Kotler (2000) strategi ini dapat dilakukan dengan Penambahan jumlah tenaga penjual, item-item untuk promosi penjualan dan usaha-usaha promosi lainnya merupakan berbagai cara untuk mempraktekkan strategi ini. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pangsa pasar dengan melakukan upaya pemasaran yang lebih besar.

b. Market development

Strategi ini mengisyaratkan bahwa perusahaan akan melakukan ekspansi ke area yang baru dengan catatan perusahaan memiliki sumberdaya yang menyokong alternatif strategi ini.

c. Product development

Pengembangan produk yaitu upaya untuk memodifikasi produk atau jasa yang ada untuk meningkatkan penjualan (Kuncoro, 2006). Sejauh ini VSAT kebanyakan hanya diaplikasikan untuk internet dan Sistem informasi (SI) perusahaan. Namun VSAT sebenarnya dapat digunakan untuk telepon satelit, mobile VSAT di bidang perkapalan dan mobil.

2.7.3 Strategi Diversifikasi

Strategi ini memiliki beberapa tipe strategi yang bisa dipilih perusahaan, meskipun saat ini strategi ini tidak begitu populer lagi karena tingginya tingkat persaingan yang terjadi.

a. Diversifikasi konsentrik

Diversifikasi Konsentrik adalah memasuki bisnis yang masih berkaitan dengan operasional perusahaan (Kuncoro, 2005). Menurut Triastana (2011) beberapa industri yang masih terkait dengan satelit adalah telepon rumah satelit, telepon genggam satelit, televisi satelit, radio satelit, internet satelit, dan *global positioning system* (GPS).

b. Diversifikasi Konglomerasi

Diversifikasi konglomerasi merupakan strategi perusahaan untuk menambahkan produk mereka yang tidak berkaitan dengan bisnis inti

(Kuncoro, 2006). Strategi ini dilakukan perusahaan jika mereka melihat peluang investasi bisnis yang menurut mereka tingkat pengembaliannya cukup menjanjikan.

2.7.4 Strategi Bertahan

Berikut ini alternative strategi *defensive* yakni *joint venture*, *retrenchment*, divestasi dan likuidasi.

a. Joint venture

Perusahaan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain untuk membuat perusahaan yang baru, yang terpisah dari induk-induk perusahaannya, dengan pertimbangan bahwa mereka tidak mampu menghadapi perusahaan yang lebih besar atau tidak sanggup memikul beban usahanya sendiri ataupun dengan alasan ingin mendapatkan kemudahan-kemudahan tertentu.

b. Strategi pengurangan biaya (Retrenchment)

Dalam memilih alternatif ini, perusahaan dihadapkan pada pilihan untuk melakukan pengurangan biaya dan aset perusahaan seperti menjual tanah dan gedung atau pengurangan jumlah karyawan.

c. Divestasi

Strategi divestasi dilakukan jika perusahaan tidak mampu lagi untuk membiayai dirinya sendiri atau perusahaan membutuhkan tambahan modal untuk rencana investasi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menjual salah satu divisi bisnis yang tidak memberikan keuntungan

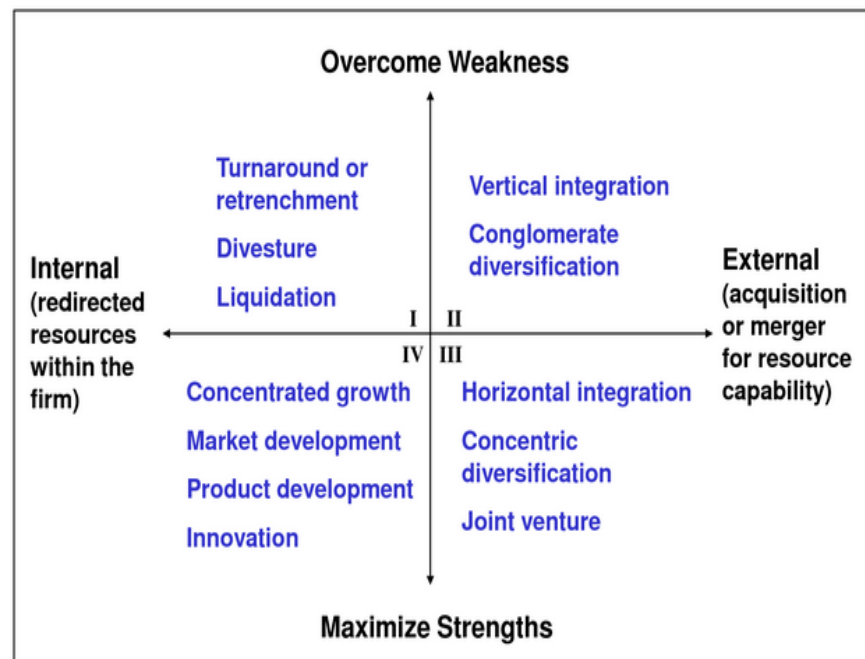
sedikitpun dan akan beresiko terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (jika perusahaan memiliki banyak unit bisnis).

d. Likuidasi

Strategi ini dilakukan dengan menjual seluruh aset perusahaan yang masih dapat dihitung nilai. Strategi ini merupakan pilihan terakhir bagi manajemen yang sudah putus asa menghadapi persaingan karena perusahaan relative tidak memiliki prospek.

Berikut adalah model dari *grand strategy* :

Gambar 2.10
Grand Strategy Model



Sumber : David (2006)

2.8 Pemilihan Strategi

Permasalahan utama bagi perusahaan adalah perusahaan sulit memilih strategi yang tepat. Menurut Rumelt (1980) ada beberapa kriteria bagi perusahaan dalam memilih strategi yang akan diimplementasikan, yaitu :

1. Konsistensi (*consistency*)

Strategi tidak boleh menerapkan sasaran-sasaran dan kebijakan-kebijakan yang satu sama lain tidak konsisten.

2. Keserasian (*consonance*)

Strategi mampu memberikan respon adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan semua perkembangan mendasar yang terjadi disana. Strategi harus serasi antara lingkungan dan tujuan.

3. Keunggulan (*advantage*)

Suatu strategi harus mampu mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif pada bidang aktifitas yang dilakukan.

4. Fisibilitas (*feasibility*)

Strategi tidak boleh terlalu membebani sumber-sumber yang ada atau tidak boleh menciptakan sub-sub persoalan lain yang tidak dapat dipecahkan.

Selain kriteria diatas, Dirgantoro (2001) juga menambahkan beberapa kriteria lagi dalam memilih strategi, yaitu :

1. Strategi yang diterapkan harus sesuai dengan visi dan misi organisasi.
2. Strategi yang dipilih tersebut mudah untuk dilaksanakan.
3. Memiliki fleksibilitas yang memadai bagi bisnis dan perusahaan.

2.9 Kerangka Pemikiran

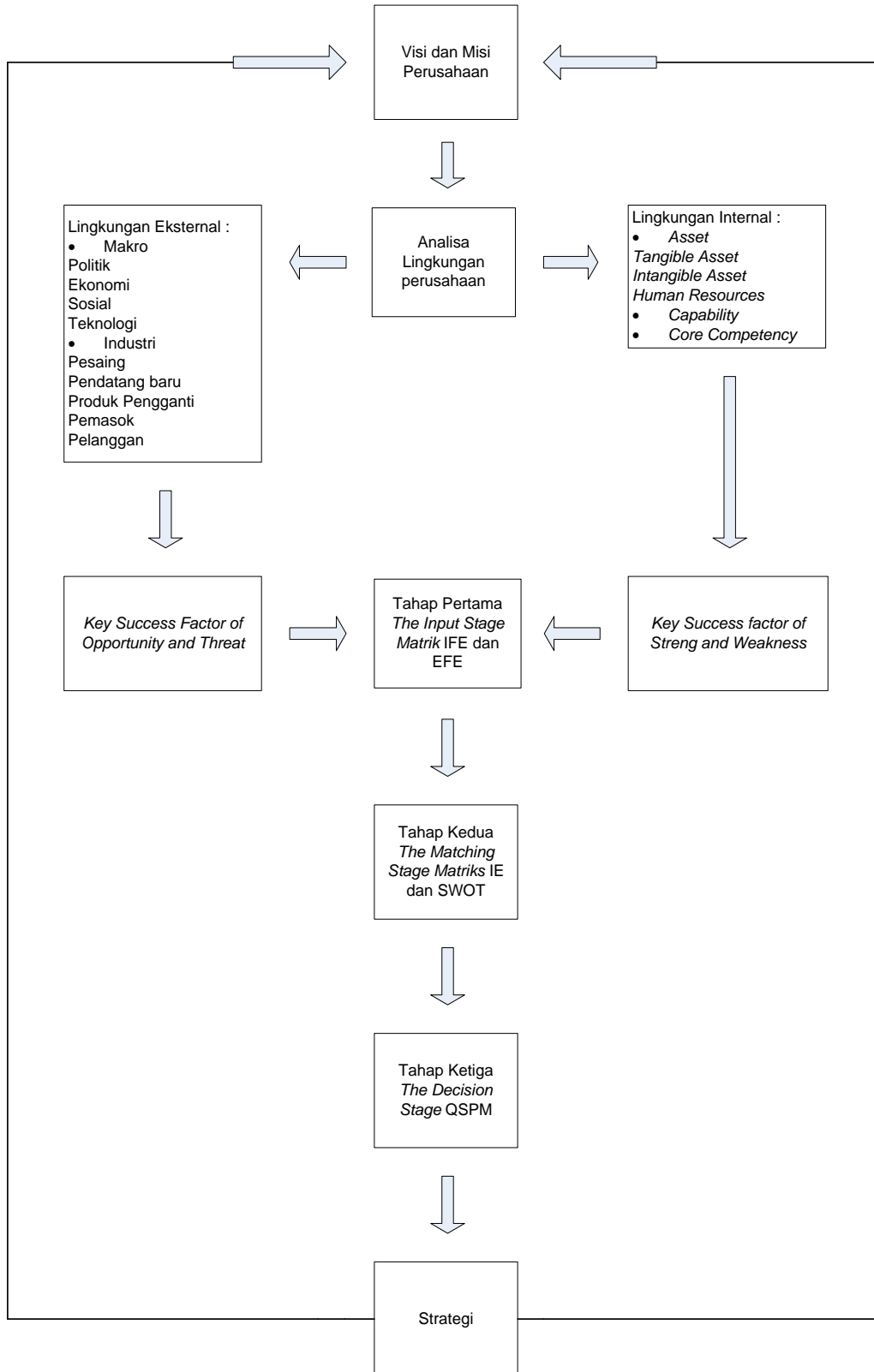
Kerangka pemikiran merupakan arah pemikiran konseptual yang akan ditulis dalam skripsi sesuai dengan judul untuk mencapai tujuan penelitian. Adapun kerangka pikir dari penulisan skripsi ini melalui beberapa langkah, yaitu :

1. langkah awal berupa penetapan visi dan misi perusahaan, yang memberikan penjelasan tentang maksud keberadaan perusahaan dan bidang yang membedakannya dengan perusahaan lain. Dengan begitu perusahaan akan berjalan dengan baik apabila memiliki misi yang jelas.
2. Langkah kedua berupa analisis lingkungan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan berdasarkan data-data yang ada pada lingkungan internal dan eksternal untuk aspek-aspek yang mempengaruhi perusahaan.
3. Langkah ketiga data-data yang telah diidentifikasi kemudian diolah dalam *The Input Stage* melalui matriks IFE dan EFE yang bertugas mengumpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan alternatif strategi.
4. Langkah keempat, tahap pencocokan berfokus pada pembuatan strategi-strategi alternatif melalui matrik IE dan SWOT.
5. Langkah kelima memberikan suatu arahan bagi pemilihan strategi yang tepat dengan menggunakan matriks QSPM. Akhirnya hasil dari keputusan strategi yang diambil harus mencerminkan visi dan misi perusahaan.

Berikut adalah gambar kerangka pemikiran dari penelitian ini :

Gambar 2.11

Kerangka Pemikiran



2. 12 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah tabel penelitian terdahulu dari teknologi VSAT :

Tabel 2.6

Penelitian Terdahulu

No.	Nama (Tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Erwinsyah (2008)	Sistem Komunikasi Satelit Berbasis VSAT	Mengetahui seluk beluk tentang teknologi VSAT.	Keunggulan dan kelemahan teknologi VSAT.	Meneliti VSAT sebagai sebuah teknologi komunikasi.	Juga meneliti VSAT sebagai sebuah bisnis.
2.	Albandjar dan Rasyid (2005)	Bagaimana Membuat Indonesia Terhubung : Melayani yang Belum Terlyani	Menemukan cara untuk menghubungkan Indonesia ke dalam jaringan telekomunikasi	VSAT merupakan salah satu cara yang tepat untuk menghubungkan wilayah-wilayah di Indonesia.	Meneliti keadaan suatu wilayah untuk penggunaan teknologi VSAT.	Meneliti wilayah Sumatera Barat untuk bisnis VSAT.

3.	Hutahean (2005)	Industri VSAT Indonesia, Peranan CSM Saat Ini dan di Masa Depan	Mengetahui keadaan industri VSAT di Indonesia.	TDMA VSAT untuk telepon pedesaan, SCPC VSAT untuk Internet.	Meneliti keadaan industri VSAT.	Studi kasus pada industri VSAT di Sumatera Barat.
4.	Rasyid (2005)	Kerjasama Strategis Sistem VSAT dalam Teknologi Informasi Perusahaan: Kasus INFOCOM	Menemukan strategi bisnis yang tepat bagi provider VSAT.	Beberapa Strategi bisnis yang diusulkan bagi provider VSAT.	Mencari strategi bisnis yang tepat bagi provider VSAT.	Studi kasus pada provider VSAT lokal Sumatera Barat.
5.	Firdiansyah (2011)	Perencanaan Strategis Sistem Informasi Penyedia Jaringan Komunikasi Data : Studi Kasus Pada PT. CSM	Menemukan aplikasi- aplikasi sistem informasi perusahaan perusahaan penyedia komunikasi data.	Berbagai aplikasi sistem informasi di setiap departemen perusahaan penyedia jaringan komunikasi data	Meneliti sistem informasi untuk perusahaan VSAT.	Perencanaan strategis perusahaan VSAT lokal Sumatera Barat di bidang bisnis.

6.	Widodo (2005)	Sudah Waktunya Menggunakan Ku- Band di Indonesia	Menemukan peluang pasar dan aplikasi yang potensial bagi penggunaan VSAT Ku-Band di Indonesia.	Curah hujan yang dapat ditoleransi dalam penggunaan VSAT Ku-Band.	Meneliti peluang bisnis dari VSAT Ku-band.	Meneliti peluang bisnis dari VSAT C- Band dan VSAT Ku- Band di Sumatera Barat.
----	------------------	--	--	--	--	--

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan ini berupa penelitian deskriptif eksploratif melalui pendekatan studi kasus (*Case Study*). Tujuan dari penelitian deskriptif eksploratif tersebut adalah untuk membuat gambaran secara sistematis dan akurat mengenai fakta, sifat, dan hubungan antar aspek yang diteliti baik secara kuantitatif maupun kualitatif (Umar, 2003). Oleh karena itu penelitian dilakukan dalam upaya mengidentifikasi faktor lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian difokuskan pada bidang strategi yang akan memberikan pemahaman kepada perusahaan, yaitu melalui alternatif-alternatif strategi yang sesuai dengan keadaan lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan, sebagai dasar bagi perusahaan dalam meningkatkan daya saing. Alternative strategi yang dipilih pada akhirnya juga akan selaras dan mendukung pencapaian misi dan tujuan perusahaan.

Mengingat banyaknya faktor yang mempengaruhi manajemen strategi suatu perusahaan dan kompleksnya lingkungan, maka penelitian ini dibuat batasan-batasan sebagai berikut :

1. Dari lingkungan internal akan dibahas aspek-aspek pokok perusahaan yang meliputi organisasi, pemasaran, keuangan, SDM, dan operasional dari CV. Life Source.
2. Dari lingkungan eksternal akan dibahas mengenai lingkungan yang mempengaruhi perusahaan yaitu lingkungan industri dan lingkungan remote. Dalam hal ini lingkungan industri terdiri dari pesaing, produk substitusi, ancaman pendatang baru, kekuatan pembeli dan kekuatan pemasok. Sedangkan lingkungan remote terdiri dari politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi.

3.3 Jenis dan Sumber data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam proses pengumpulan data, dilihat dari segi sumber perolehan data antara lain :

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari narasumber, dan belum mengalami pengolahan sebelumnya yang sesuai dengan objek yang diteliti, baik berupa data kualitatif maupun kuantitatif (Suliyanto, 2006). Data ini berupa opini subjek (orang) secara individu ataupun kelompok. Yang dimaksud dengan data primer disini adalah berupa data mengenai kondisi internal maupun eksternal dari CV. Life Source yang mana data ini diperoleh langsung dari wawancara.
2. Data sekunder, yaitu data yang telah diolah sebelumnya dan diperoleh dari sumber kedua yang masih berkaitan dengan objek penelitian yang dikumpulkan secara langsung maupun tidak langsung (Suliyanto, 2006). Data sekunder dikumpulkan dari luar objek data yang sudah jadi dan

dipublikasikan untuk umum oleh lembaga/instansi yang mengumpulkan, mengolah, dan menyajikan, dalam bentuk table, grafik, dsb. Termasuk data sekunder berupa neraca dan laporan laba rugi perusahaan, tingkat inflasi, pendapatan, populasi penduduk, dan lain sebagainya. Yang mana data-data ini diperoleh tanpa melalui pengamatan langsung melainkan berasal dari sumber kedua yang diperoleh dari biro pusat statistik, dokumen perusahaan, internet, yang masih berhubungan dengan CV. Life Source dalam bisnisnya.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian :

1. Data internal, yaitu data yang diperoleh dari lingkungan perusahaan (Suliyanto, 2006), meliputi faktor operasional, keuangan, produksi, SDM, dan faktor-faktor lain dari dalam perusahaan yang berhubungan dengan CV. Life Source.
2. Data eksternal, yaitu data yang diperoleh dari referensi lain dari luar perusahaan (Suliyanto, 2006), meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, pemasok, pelanggan, pesaing, dan produk substitusi.

3.4 Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Wawancara, yaitu dengan mengadakan wawancara atau tanya jawab lisan secara langsung dengan pihak-pihak terkait (Sekaran, 2006). Adapun rinciannya adalah :

- Pada tanggal 3 maret 2012 dilakukan wawancara dengan teknisi CV. Life Source, Bapak Harinto, ST.
- Pada tanggal 7 maret 2012 dilakukan wawancara dengan Direktur CV. Life Source, Bapak Wijaya Kusuma.

Data yang diperoleh dari wawancara ini berupa data-data primer yaitu segala hal yang berhubungan dengan CV. Life Source baik lingkungan internal berupa data mengenai organisasi, pemasaran, keuangan, operasional, MSDM maupun lingkungan eksternal berupa kondisi persaingan, produk substitusi, pelanggan perusahaan, pemasok dan perkembangan teknologi.

2. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data melalui penelaahan sumber-sumber tertulis yang relevan dengan variabel dan indikator penelitian (Rochman, 1993). Adapun data yang diperoleh dari metode ini adalah data-data sekunder berupa kebijakan-kebijakan Ditjen Postel, Curah Hujan, Keadaan wilayah dan penduduk Sumatera Barat, Jumlah pengguna Internet di Indonesia, keadaan perekonomian Sumatera Barat, dan perkembangan teknologi dalam bidang telekomunikasi.

3.5 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan berbagai variable dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3.1

Variabel yang Digunakan dalam Penelitian di CV. Life Source

Variabel		Konsep Variabel	Indikator
Lingkungan Makro	Politik, Pemerintahan, dan Hukum	Segala bentuk regulasi, Undang-undang, dan kebijakan pemerintah.	Undang-undang dan Kebijakan Pemerintah Dirjen Postel mengenai VSAT.
	Ekonomi	Keadaan perekonomian akan mempengaruhi keadaan bisnis dan industri.	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan ekonomi • Inflasi • Nilai Tukar rupiah • Suku bunga BI
	Sosial Budaya, Geografi, dan Ekologi	Faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap penggunaan VSAT.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengguna Internet • Keadaan Geografi dan Kependudukan Sumatera Barat • Curah hujan
	Teknologi	Pengaruh teknologi informasi terhadap keunggulan stratejik perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan teknologi penggunaan frekuensi • Perkembangan teknologi VSAT • Perkembangan teknologi Wireless • Perkembangan teknologi kabel tembaga
Lingkungan Industri	Tingkat Persaingan dalam Industri	Keadaan persaingan dalam industri VSAT di Sumatera Barat.	<ul style="list-style-type: none"> • Para provider VSAT di Sumatera Barat • Keadaan persaingan
	Ancaman Pendatang Baru	Faktor-faktor yang mempengaruhi masuknya pendatang baru pada industri VSAT	<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan Pemerintah • Kebutuhan Modal • Diferensiasi Produk
	Ancaman Produk Pengganti	Ancaman dari dari produk pengganti VSAT	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan teknologi Barang Substitusi VSAT • Ancaman dari provider barang substitusi
	Kekuatan Pembeli	Faktor-faktor yang mempengaruhi daya tawar pembeli	<ul style="list-style-type: none"> • Para pelanggan perusahaan • Kekuatan tawar pembeli
	Kekuatan Pemasok	Faktor-faktor yang mempengaruhi daya tawar pemasok	<ul style="list-style-type: none"> • Para pemasok perusahaan • Kekuatan tawar pemasok
Lingkungan Internal	Aset Perusahaan	Segala bentuk aset yang dimiliki oleh perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intangible Asset</i> • <i>Tangible Asset</i> • Sumberdaya Manusia
	Kapabilitas Perusahaan	Kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran, Operasional, Keuangan, MSDM
	Kompetensi Inti	Kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan	Analisis Kompetensi Inti Perusahaan

Sumber : David (2006), Umar (2003), Kuncoro (2006), Porter (1980), Albandjar (2005),

Rasyid (2005), Triastana (2011), Widodo (2005), Hutahean (2005) .

3.6 Metode Analisis Data

Data-data yang telah diidentifikasi kemudian diolah untuk dianalisis. Penentuan strategi utama diolah dan dianalisis melalui beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan, yaitu tahap pengumpulan data, tahap analisa data, dan tahap pengambilan keputusan.

1. Tahap pengumpulan data (*The Input stage*)

Pada tahap ini digunakan analisis matrik IFE dan EFE matrik. Kedua matrik ini bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.

2. Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*)

Hasil analisa IFE dan EFE diolah dalam matrik SWOT/diagram SWOT dan matrik internal-eksternal. Pada tahap ini berfokus pada pembuatan strategi-strategi alternative yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor internal dan eksternal utama.

3. Tahap keputusan (*The Decision Stage*)

Tahap ini menggunakan *Quantitatif strategic planning* (QSPM) dimana digunakan input informasi dari tahap I untuk evaluasi strategi-strategi alternative hasil dari tahap II. Tahap ini memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi yang tepat.

Data yang diperoleh dari dalam penelitian diolah dengan menggunakan metode-metode serta alat analisa yaitu analisis matriks IFE dan EFE, analisis matriks dan diagram SWOT, analisis Matriks IE, dan QSPM.

1.6.1 Analisis Matrik IFE

Langkah-langkah untuk menentukan Internal faktor evaluation :

1. Buat daftar critical success faktor untuk aspek kekuatan (Strenght) dan kelemahan (Weakness).
2. Tentukan bobot (weight) dari *critical success factor* tadi dengan menggunakan metode *paired comparison*. skala yang lebih tinggi adalah yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya, dengan kisaran dari 0.0(tidak penting) sampai 0,2 terpenting pada setiap faktor. Bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan kepentingan relative dari setiap faktor untuk sukses dalam industri yang ditekuni perusahaan. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0 nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.

Berikut adalah tabel matrik *paired comparison* :

Tabel 3.2

Matriks Paired Comparison

	A	B	C	D	Total	Bobot
A						
B						
C						
D						
Jumlah						1

Sumber : Umar (2003).

3. Beri rating(nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor yang memiliki nilai:

- 1 = merupakan kelemahan utama atau bukan termasuk kekuatan
- 2 = merupakan kelemahan yang sedang atau kekuatan kecil
- 3 = merupakan kelemahan kecil atau kekuatan yang sedang
- 4 = merupakan kekuatan utama atau bukan termasuk kelemahan
4. Kalikan antara bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
 5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada diatas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Berikut adalah tabel IFE matrix :

Tabel 3.3

IFE Matrix

Key Internal Faktor	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strenght</i>) -Isikan faktor-faktor kekuatan Intern			
Kelemahan (<i>Weakness</i>) -Isikan faktor-faktor kelemahan intern			
Total	1		

Sumber : Umar (2003).

1.6.2 Analisis Matrik EFE

Langkah-langkah untuk menentukan Internal faktor evaluation :

1. Buat daftar critical success faktor untuk aspek peluang (opportunity) dan ancaman (Treats).

2. Tentukan bobot (weight) dari *critical success factor* tadi dengan menggunakan metode *paired comparison*. skala yang lebih tinggi adalah yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya, dengan kisaran dari 0.0(tidak penting) sampai 0,2 terpenting pada setiap faktor. Bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan kepentingan relative dari setiap faktor untuk sukses dalam industri yang ditekuni perusahaan. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0 nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya. Berikut adalah tabel *paired comparison*

Tabel 3.4

Matriks Paired Comparison

	A	B	C	D	Total	Bobot
A						
B						
C						
D						
Jumlah						1

Sumber : Umar (2003)

3. Beri rating(nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor yang memiliki nilai:
 - 1 = merupakan ancaman utama atau bukan termasuk peluang
 - 2 = merupakan ancaman yang sedang atau peluang kecil
 - 3 = merupakan ancaman kecil atau peluang yang sedang
 - 4 = merupakan peluang utama atau bukan termasuk ancaman
4. Kalikan antara bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.

5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada diatas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Berikut adalah tabel EFE Matrik :

Tabel 3.5

EFE Matrik

Key Eksternal Faktor	Bobot	Rating	Skor
Peluang (Opportunity) -Isikan faktor-faktor peluang Eksternal			
Ancaman (Threat) -Isikan faktor-faktor ancaman intern			
Total	1		

Sumber : Umar (2003).

1.6.3 Analisis Matrik TOWS dan Diagram SWOT

Ada 8 tahapan penentuan strategi yang dibangun melalui matrik TOWS, yaitu :

1. Buat daftar peluang eksternal perusahaan.
2. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan kunci internal perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.

6. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT. Berikut adalah tabel TOWS :

Tabel 3.6

TOWS

IFE / EFE	Strength (Kekuatan) Catat kekuatan internal yang ada	Weaknes (Kelemahan) Catat Kelemahan internal yang ada
Opportunity (peluang) Catat Peluang eksternal yang ada	SO	WO
Threat (Ancaman) Catat Ancaman eksternal yang ada	ST	WT

Sumber : Umar (2003).

Analisis diagram SWOT yang dikemukakan oleh Pearce dan Robinson (1997) dibagi atas beberapa strategi dalam 4 sel yang berbeda, yaitu :

1. Sel 1 : Strategi Agresif

Merupakan strategi dimana perusahaan mendapatkan peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong pemanfaatan

peluang tersebut. Strategi ini menyarankan strategi yang berorientasi pertumbuhan untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan ini

2. Sel 2 : Strategi Diversifikasi

Perusahaan dengan kekuatan tertentu menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan. Dalam strategi ini dimanfaatkan peluang jangka panjang atas dasar produk atau pasar lainnya

3. Sel 3 : Strategi Berbenah diri

Perusahaan menghadapi lingkungan pasar yang kondusif, tetapi dikendalai oleh kelemahan internal perusahaan. Strategi ini memfokuskan perusahaan untuk mengatasi kelemahan tersebut agar lebih efektif dan efisien dalam melayani pasar ataupun mengeluarkan produk.

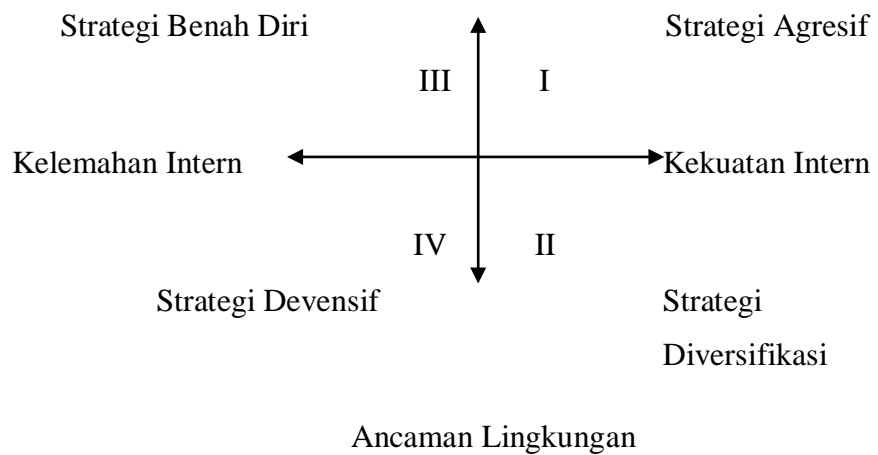
4. Sel 4 : Strategi difensif

Strategi ini digunakan bagi perusahaan yang menghadapi ancaman lingkungan yang besar, sementara posisi perusahaan masih lemah. situasi ini menuntut strategi yang dapat mengurangi atau membatasi keterlibatan dalam produk atau pasar agar dapat bertahan. Berikut adalah gambar diagram SWOT :

Gambar 3.1

Diagram SWOT

Banyak Peluang Lingkungan



Sumber : Pearce dan Robinson (2005)

1.6.4 Analisa Matrik Internal Eksternal

Parameter yang digunakan dalam analisa matriks internal-eksternal meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matrik IE terdiri dari 2 dimensi, yaitu total skor dari matrik EFE pada sumbu Y dan total skor dari matrik IFE pada sumbu X. terdapat 3 skor pada sumbu X dari matrik IE, yaitu skor 0,1-1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah, skor 2,0-2,99 posisinya adalah rata-rata dan skor 3,0-4,0 adalah kuat. Begitu pula sumbu Y, yaitu 1,0 – 1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah rendah, skor 2,0 – 2,99 posisinya adalah

sedang, dan skor 3,0 – 4,0 adalah tinggi. Berikut adalah gambar matriks IE :

Gambar 3.2
Matriks Internal-Eksternal

THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES

		STRONG 3.0 to 4.0	AVERAGE 2.0 to 2.99	WEAK 1.0 to 1.99
THE EFE TOTAL WEIGHT ED SCORES	4.0 HIGH 3.0 to 4.0	1	2	3
	MEDIUM 2.00 TO 2.99 2.0	4	5	6
	LOW 1.0 TO 1.99 1.0	7	8	9

Sumber : David (2006)

Analisa matriks Internal-eksternal memiliki 3 implikasi strategi yang berbeda, yaitu strategi intensif atau terintegrasi, strategi hold atau maintain, dan strategi harvest atau divestiture.

1. SBU yang berada pada sel I, II, IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan Bina (Grow and Build). Strategi-strategi yang cocok bagi SBU ini adalah strategi intensif seperti market penetration, market development, dan product development atau strategi terintegrasi seperti backward integration, forward integration, dan horizontal integration.
2. SBU yang berada pada sel III, V, dan VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi pertahanan dan pelihara (hold and

maintain). Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi market penetration dan product development.

3. SBU yang berada pada sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan strategi panen atau dinestasi (harvest or divestiture).

1.6.5 Analisa QSPM

QSPM merupakan alat evaluasi pilihan-pilihan strategi alternative secara objective, berdasarkan *key success factor* internal dan eksternal yang telah didefinisikan sebelumnya. Komponen-komponen utama dari QSPM terdiri dari *key factor*, *strategic alternative*, *weights*, *attractiveness score*, dan *sum total attractiveness score*. Berikut langkah-langkah dalam pengembangan QSPM :

1. Buatlah daftar peluang , ancaman, kekuatan, dan kelemahan SBU perusahaan di kolom sebelah kiri QSPM.
2. Beri *weight* pada masing-masing internal dan eksternal *key success factor*. Bobot ini sama dengan yang ada di matrik IFE dan EFE.
3. Teliti matriks-matriks pada stage 2 dan identifikasi strategi alternative yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi alternative yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi-strategi ini di bagian atas QSPM. Kelompokkan strategi-strategi tersebut ke dalam kesatuan yang saling menguntungkan jika memungkinkan.
4. Tetapkan *attractiveness score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relative untuk masing-masing strategi yang dipilih. AS ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing internal dan

eksternal *key success factors*. Tentukan bagaimana peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Batasan nilai AS adalah : 1 = Tidak menarik, 2 = Agak menarik, 3 + secara logis menarik, 4 = sangat menarik.

5. Hitunglah *total attractiveness score* (TAS). TAS didapat dari perkalian weight (tahap 2) dengan AS (Tahap 4) pada masing-masing baris. TAS menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.
6. Hitung *sum total attractive score*. Jumlahkan semua *total attractiveness score* pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternative strategi yang tertinggi adalah yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternative strategi tersebut menjadi pilihan akhir. Berikut adalah tabel QSPM :

Tabel 3.7

Matriks QSPM

<i>Key factor</i>	Alternatif Strategi 1			Alternatif Strategi 2		
	Bobot	AS	TAS	Bobot	AS	TAS
Opportunity						
Threats						
Total Bobot	1.00			1.00		
Strength						
Weakness						
Total Bobot	1.00			1.00		
Jumlah Total Skor						

Sumber : Umar (2003)

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Lahirnya CV. Life Source

Berawal dari kebutuhan IT pada sebuah perusahaan transnasional PT. Forestrade untuk menghubungkan semua cabangnya di Indonesia dibentuklah divisi IT pada tahun 1998. Setelah melihat kebutuhan pasar maka pada tahun 2004 divisi membentuk badan usaha sendiri dengan nama CV. Life Source pada tanggal 12 mei 2004 melalui Notaris Indra Jaya, SH.

4.2 Visi dan Misi

CV. Life Source adalah perusahaan yang selalu ingin berkembang. Meskipun perlahan tapi pasti. Setiap perusahaan IT akan selalu berusaha untuk menjadi perusahaan total IT solusi. Menjadi perusahaan IT solusi adalah sebuah kebanggaan dari perusahaan-perusahaan IT. Berikut adalah pernyataan Visi dan Misi dari CV. Life Source :

Visi

“Menjadi Perusahaan Top Total IT Solution”

Misi

“Terpakainya semua produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan oleh khalayak masyarakat untuk mewujudkan masa depan yang lebih baik”

4.3 Bidang Keahlian

CV. Life Source adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa dengan Bidang keahlian sebagai berikut :

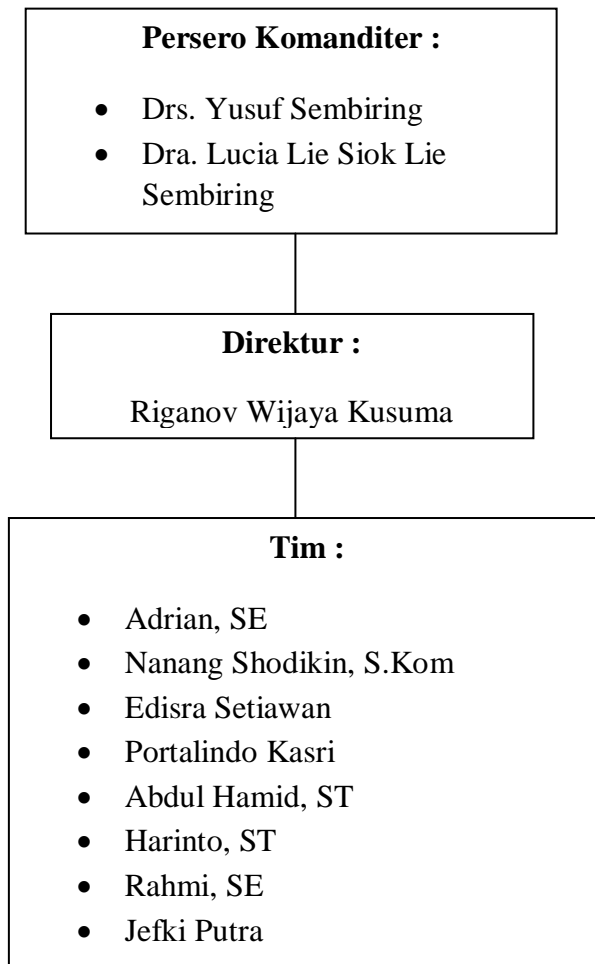
- Internet Vsat Ku/C-Band, MCPC Local Distributor
- Network wireless, microwave & Wimax Installer
- DSL & fiber optic instalatur
- CCTV System, IP Camera & Voip System
- Telco RF Site Survey (SIT A C, RND, TND, CME)

4.4 Struktur Organisasi CV. Life Source

Perusahaan ini adalah badan usaha berbentuk Commanditer Venotschap (CV). Dengan demikian Struktur organisasi dari perusahaan ini terdiri dari para Persero Comanditer, Direktur, dan para anggota tim/ karyawan. Berikut adalah struktur organisasi CV. Life Source :

Gambar 4.1

Struktur Organisasi CV. Life Source



4.5 Pengalaman

Berikut adalah pengalaman kerja dari CV. Life Source :

- 2004-2009, Maintenance Software & Hardware PT. Forestrade Padang, Medan, Aceh, Lampung dan Bali.
- 2004, Perencanaan System Wireless Networking PT. Agro Masang Plantation (AMP) Pasaman

- 2004, Perencanaan System Networking PT. Menara Agung Honda (Honda Dealer)
- 2005, Pembangunan System Belajar Mengajar Online pada Sekolah Pertamina Dumai
- 2005, Installasi Local Provider Andalaswave padang dan Bukittinggi.
- 2006, Pembangunan System Jaringan & perbaikan Online Monitoring Perikanan Bungus Padang.
- 2006, Pembangunan System Jaringan Perikanan Sibolga.
- 2006, Pemasangan Wireless LAN Sekolah SMK 6,7, Padang.
- 2006, Pemasangan Wireless Internet NGO Surfaid International Padang
- 2006, Konsultan Perencanaan Networking System Pada PT. Karbindo Abesyapradhi Kaliranjao
- 2006, Installasi Wireless system, Router dan Mail Server DEPAG Padang.
- 2007, Installasi Internet Provider N3Net Rantau Parapat Sumut.
- 2007, Pengembangan Online Management Network Wireless & Aplikasi Rilly Swalayan Padang.
- 2007, Pemasangan VSAT System dan Installasi Wireless 35Km Point to Point PT Andalas Agro Industri Pasaman (PT AAI).
- 2007, Perencanaan System Online Untuk KTP pada Catatan Sipil Pasaman Barat
- 2008, Installasi Wireless YAMAHA Padang CV. TJAHAJA BARU.
- 2008, Pembuatan Software dan Local networking Sistem informasi Kepegawaian PEMKO Padang.
- 2008, Pembangunan Wireless networking Puskesmas Dumai.

- 2009, Pembangunan Network Wireles Honda Hayati
- 2009, Installasi Microwave Indosat Bukittinggi
- 2009, RF Tower survey Axis Padang, Bukittinggi, pariaman.
- 2010, Konsultan Networking Sikuai Island
- 2010, Instalasi Microwave XL ke Kantor Bupati Solok
- 2011, Installasi Wireless Networking Pengadilan Agama Muara Labuh
- 2011, Installasi Wireless PT.Starruber (Dhamasraya to Jambi 37Km)
- 2011-2012, Pengadaan Tower Treeangle & Grounding, Installasi Wimax 3,3ghz dan Installasi Vsat Lintas Arta Utk E-KTP Depdagri di Beberapa Kecamatan di Sumbar.
- 2011, Pengadaan Tower dan perbaikan Networking System KTP antar kecamatan pada Catatan Sipil Pasaman.
- 2011, Pengadaan Akses Internet LPSE Mentawai.

4.6 Mitra Kerja

Dalam menjalankan usahanya, CV. Life Source hanya tidak bergerak sendiri namun perusahaan ini juga bekerja sama dengan beberapa perusahaan lain.

Berikut adalah beberapa mitra kerja dari CV. Life Source

- | | |
|---------------------|--------------------|
| • Telkom Padang | Lintas Arta Padang |
| • Smart Malaysia | Starcom System |
| • Iforte VCAT CBand | Ipstar Indonesia |
| • PT. DKI Alcatel | IM2 RN Palembang |

4.7 Certified Team

Beberapa sertifikasi yang dimiliki oleh CV. Life Source :

- VSAT Instalatur Ku & CBand 2007
- CCNA I-IV 2005, 2007
- Mikrotik Certified Basic & Advance 2006 “ Since Mikrotik Indonesia Certified Training Start.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Peran VSAT Bagi Organisasi

Peran VSAT bagi organisasi adalah VSAT harus mampu mendukung 5 peran sistem informasi (SI) dalam organisasi yaitu untuk efisiensi, efektivitas, komunikasi, kolaborasi dan kompetisi. VSAT menyediakan aplikasi-aplikasi untuk memenuhi peran SI dalam organisasi. Berikut adalah bentuk aplikasi VSAT dalam setiap perannya bagi organisasi :

1. Efisiensi : ATM, Intranet, *File Transfer*.
2. Efektivitas : aplikasi untuk industri perkebunan, kehutanan, manufaktur , perminyakan, pertambangan, *broadcasting, distance learning*.
3. Komunikasi : Email, *Chatting*, Telephone & Fax, *Audio Streaming*.
4. Kolaborasi : *E-Learning, Telemedicine, CCTV Remote Monitoring, Video Teleconference, Video Multicast, Video Streaming*.
5. Kompetisi : Semua aplikasi VSAT diatas yang menghasilkan keunggulan bersaing dapat digunakan untuk persaingan.

Implementasi penggunaan VSAT adalah di perusahaan-perusahaan. Berdasarkan data Comsys (2008) pengguna VSAT di Indonesia adalah Bank dan institusi-institusi keuangan, perusahaan telekomunikasi, dll. Berikut adalah daftar pelanggan VSAT di Indonesia :

Tabel 5.1

Basis Penggunaan VSAT di Indonesia

No.	Pengguna VSAT di Indonesia	Persentase (%)
1.	Perbankan dan instansi keuangan	64,3
2.	Perminyakan dan pertambangan	3,59
3.	Distributor, manufaktur dan agrobisnis	3,18
4.	Kontraktor	0,76
5.	Komunikasi	19,26
6.	Kayu dan kertas	1,07
7.	IT dan transportasi	0,27
8.	Lain-lain	7,56

Sumber : Comsys (2008)

5.2 Analisis Strategi CV. Life Source

Secara umum Strategi yang digunakan oleh CV. Life Source adalah *focus low cost* dan *product development*. CV. Life Source menggunakan strategi tersebut untuk dapat memenangkan persaingan.

CV. Life Source juga sudah mengembangkan strategi diversifikasi konsentrik dalam bidang *networking*. Perusahaan sudah dapat menjual teknologi wireless untuk internet dan pengiriman data. Adapun target pasar dari teknologi wireless ini adalah perusahaan-perusahaan, kantor-kantor pemerintah, serta warnet yang ada pada daerah-daerah pedesaan Sumatera Barat dan kepulauan Mentawai.

Kekuatan strategi yang diterapkan CV. Life Source adalah:

1. CV. Life Source fokus melayani target market daerah-daerah pelosok di Sumatera Barat dan pulau-pulau di Mentawai sehingga dapat menghindari

pertarungan dengan perusahaan-perusahaan besar yang bersaing dengan ketat di perkotaan.

2. CV. Life Source menggunakan strategi *low cost* dengan cara *outsourcing* karyawan dan layanan satelit, *just in time* barang pasokan, promosi yang tepat sasaran dengan media internet. Dengan demikian perusahaan dapat menghasilkan biaya yang rendah untuk operasional perusahaan.

Posisi CV. Life Source dalam industri VSAT adalah sebagai perelung pasar. Strategi yang digunakan oleh CV. Life Source memiliki kelemahan, yaitu :

1. Kelemahan dari strategi *focus low cost* adalah apabila pesaing atau pendatang baru masuk ke target pasar yang sama. Hal ini akan merugikan CV. Life Source karena pasar yang kecil tersebut akan terbagi. Keadaan akan semakin parah apabila seandainya perusahaan tersebut mampu menghasilkan biaya yang lebih rendah dari CV. Life Source.
2. Dari segi peralatan yang digunakan, hampir setiap peralatan yang digunakan oleh CV. Life Source bisa ditiru oleh perusahaan lain mengingat banyaknya peralatan-peralatan tersebut beredar di pasaran.
3. Pesaing menemukan sub pasar dari pasar yang dilayani CV. Life Source saat ini. Dikhawatirkan sub pasar tersebut akan menggerogoti pasar yang dilayani CV. Life Source tersebut.

Dengan demikian apabila CV. Life Source tidak segera berbenah diri maka dikhawatirkan perusahaan akan kalah dalam persaingan.

5.3 Analisis Lingkungan Makro

5.3.1 Pemerintah

Penyelenggaraan jaringan tetap tertutup berbasis VSAT di Negara Kesatuan Republik Indonesia diatur dalam beberapa peraturan perundang-undangan. Adapun lembaga yang mengaturnya adalah Dirjen Postel (Direktorat Jendral Pos dan Telekomunikasi).

Adapun regulasi yang telah dibuat oleh pemerintah adalah :

1. Berdasarkan **Siaran Pers No. 5/DJPT.1/KOMINFO/1/2007** perusahaan yang hendak menggunakan akses satelit yang dimiliki negara lain maka wajib mengurus Hak Labuh (landing Right). Perusahaan wajib mendapatkan hak labuh satelit sebelum mendapatkan izin beroperasi. Satelit asing adalah satelit yang dimiliki dan dikelola bukan oleh perusahaan provider satelit Indonesia.

Berikut adalah daftar satelit Indonesia yang masih beroperasi :

Tabel 5.2

Daftar Satelit Indonesia Yang Masih Beroperasi

No.	Nama	Mulai Operasi	Akhir Operasi	Slot Orbit	Pengelola	Wahana Luncur	Pembuat
1.	Telkom-1	12 Agustus 1999	2016	108 ⁰ BT	Telkom	Ariane IV	Lockheed Martin (A2100A)
2.	Garuda-1	12 Februari 2000	2015	123 ⁰ BT	Asia Cellular Satellite (ACeS)	Proton K Blok-DM3	Lockheed Martin A2100AXX
3.	Telkom-2	16 Nov 2005		108 ⁰ BT	Telkom	Ariane V	Orbital (Starbus 2)
4.	Indostar II (Cakrawarta II)	16 Mei 2009	2024	107,7 ⁰ BT	Indovision	Proton-M Briz-M	Boeing (BSS-601 HP)
5.	Palapa-D	31 Agustus 2009	2024	113 ⁰ BT	Indosat	Long March 3B	Thales Alenia Space (Spacebus-4000B3)
6.	Telkom-3	2011	2026		Telkom	Proton-M Briz-M	ISS Reshetnev & Alcatel

Sumber : www.wikipedia.com (2012)

2. Pemerintah pada tahun 2006 berdasarkan **Siaran Pers No. 97/DJPT.1/KOMINFO/8/2006** sempat sementara menutup perizinan terhadap perusahaan VSAT karena sudah terlalu banyaknya perusahaan yang ada di dalam industri VSAT sehingga terjadi persaingan yang tidak sehat, namun mengingat masih banyak nya kebutuhan akan VSAT di Indonesia maka pada tahun 2008 melalui **Siaran Pers No. 19/DJPT.1/KOMINFO/3/2008** pemerintah kembali membuka VSAT. Hal ini disebabkan antara lain :

- a. Masih adanya keterbatasan infrastruktur telekomunikasi di sejumlah daerah, sehingga hal itu tentunya dapat dijadikan peluang

bagi penyelenggara jaringan tetap tertutup berbasis VSAT untuk mendukung peningkatan layanan telekomunikasi, terutama untuk layanan telekomunikasi yang sifatnya tersebar dan strategis seperti kegiatan perbankan, layanan pemerintahan, pertambangan dan kehutanan.

- b. Berdasarkan data BHP Telekomunikasi yang dimonitor Ditjen Postel ternyata hampir seluruh penyelenggara jaringan tetap tertutup berbasis VSAT yang telah mendapatkan izin penyelenggaraan (17 perusahaan) menunjukkan kecenderungan grafik yang meningkat.
 - c. Selain itu banyaknya badan usaha swasta yang telah mengajukan permohonan izin prinsip penyelenggaraan jaringan tetap tertutup berbasis VSAT mengindikasikan, bahwa bisnis VSAT memang masih cukup potensial segmentasi pasarnya dan dibutuhkan oleh masyarakat.
3. Spektrum Frekuensi Radio merupakan sumber daya alam yang terbatas yang mempunyai nilai strategis dalam penyelenggaraan telekomunikasi dan dikuasi oleh negara. Pemanfaatan Spektrum Frekuensi Radio sebagai sumber daya alam tersebut perlu dilakukan secara tertib, efisien dan sesuai dengan peruntukannya sehingga tidak menimbulkan gangguan yang merugikan. Alokasi Spektrum Frekuensi Radio Indonesia ditetapkan dengan mengacu kepada alokasi Spektrum Frekuensi Radio Internasional untuk wilayah 3 (region 3) sesuai Peraturan Radio yang ditetapkan oleh Himpunan Telekomunikasi Internasional (ITU). Tabel alokasi frekuensi

nasional Indonesia disusun berdasarkan hasil Final Act World Radio Communication Conference-1997 yang berlangsung di Jenewa, pada bulan November 1997.

Berikut adalah klasifikasi spektrum frekuensi yang digunakan untuk satelit berdasarkan ITU (International Telecommunication Union) :

Tabel 5.3

Klasifikasi frekuensi Band Satelit

Nama Band	Frekuensi
L- Band	390 MHz – 1,55 GHz
S-Band	1,7 – 2,3 GHz
C-Band	3,4 – 7 GHz
Extend C-Band	8 – 12 GHz
Ku-Band	12 – 17 GHz
Ka-Band	>20 – 30 GHz

Sumber : www.scribd.com (2011)

Pemerintah tidak hanya berperan sebagai pembuat regulasi, namun pemerintah juga merupakan pengguna layanan VSAT mendukung program-programnya. Berikut adalah program-program pemerintah yang menggunakan VSAT :

1. Proyek Menkom Info yaitu Internet per kecamatan

Pemerintah memiliki program untuk menghubungkan seluruh kecamatan di Indonesia terhubung dengan jaringan internet. Untuk itu pemerintah menggunakan layanan VSAT untuk menjalankan proyek tersebut. Proyek

tersebut akhirnya dimenangkan oleh IPSTAR Indonesia. IPSTAR memang merupakan provider internet satelit terbesar yang di wilayah Asia Pasifik.

2. Proyek E-KTP

Pembuatan E-KTP memerlukan koneksi online di seluruh wilayah Indonesia guna menghindari kesalahan-kesalahan dalam pendataan. Untuk menghubungkan setiap kecamatan di seluruh Indonesia maka digunakanlah VSAT. Proyek E-KTP untuk daerah Sumatera Barat tangani oleh Lintasarta Padang. CV. Life Source berdasarkan lisensi dari Lintasarta Padang juga turut ambil bagian dalam proyek ini.

Berdasarkan data dan analisis diatas dapat diproyeksikan peluang yang mungkin bisa dimanfaatkan oleh CV. Life Source antara lain :

1. Di masa depan akan banyak proyek-proyek atau program pemerintah yang menggunakan VSAT dan ini merupakan peluang yang bagus bagi CV. Life Source. Sejauh ini terdapat beberapa proyek pemerintah yang dapat dimanfaatkan oleh CV. Life Source, yaitu :
 - Pembuatan mobil VSAT untuk pembuatan SIM (Surat Izin Mengemudi) dan untuk program internet masuk desa.
 - Penggunaan VSAT untuk PEMILU.
2. Kebutuhan akan satelit akan semakin tinggi dan penggunaan satelit asing akan semakin meningkat. Ini merupakan peluang bagi provider satelit Indonesia untuk menambah jumlah satelit. Suatu saat CV. Life Source dapat masuk ke bisnis provider satelit.

Sementara itu ancaman yang juga mengintai dalam industri ini antara lain :

1. Diberikannya izin kepada provider VSAT pendatang baru oleh pemerintah. Hal ini akan menjadikan persaingan akan semakin ketat.
2. Meskipun pemerintah membatasi izin untuk pendatang baru dalam industri VSAT namun akan banyak perusahaan yang masuk ke bisnis ini terutama di daerah-daerah dengan melakukan kerjasama dengan provider VSAT nasional maupun luar negeri seperti yang dilakukan CV. Life Source selama ini.

5.3.2 Ekonomi

Perekonomian Sumatera Barat pada tahun 2011 menunjukkan perkembangan lebih baik dengan pertumbuhan yang terus meningkat. Meskipun pada triwulan laporan laju pertumbuhan ekonomi mengalami perlambatan, namun secara keseluruhan tahun, kinerja ekonomi Sumbar mencatatkan pertumbuhan yang lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya, dari semula tumbuh 5,93% menjadi 6,22%.

Mengakhiri tahun 2011, inflasi tahunan Sumatera Barat triwulan IV-2011 kembali turun dan berada di level 5,37%. Relatif terkendalinya inflasi Sumbar di penghujung tahun 2011 juga disebabkan oleh base effect dimana pada tahun sebelumnya Indeks Harga Konsumen (IHK) Sumbar meningkat cukup tinggi karena adanya peningkatan harga cabe merah dan beras. Berikut adalah tabel pertumbuhan ekonomi dan inflasi Sumatera Barat

Tabel 5.4

Pertumbuhan Ekonomi dan Tingkat Inflasi Sumatera Barat

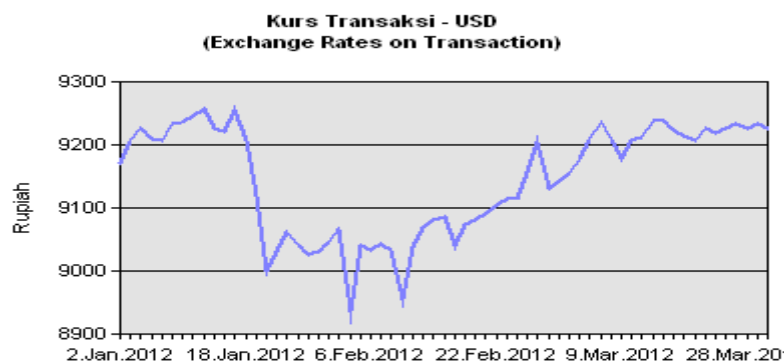
Indikator	2010				2011			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Laju Inflasi (%)	3,05	6,96	4,83	7,84	8,3	4,82	7,34	5,37
Pertumbuhan Ekonomi (%)	3,29	4,8	5,48	10,15	8,17	6,77	5,57	4,52

Sumber : www.bi.go.id (2012)

Berdasarkan grafik nilai tukar rupiah dari bulan januari 2012 sampai maret 2012, nilai tukar rupiah terhadap USD berada pada nilai 9.171 pada tanggal 2 januari. Rupiah terus menguat sampai titik tertinggi 9.256 pada tanggal 12 januari. nilai tukar rupiah menurun pada titik terendah 8.936 pada 2 februari, namun terus menguat hingga di akhir maret berada pada titik 9.226. Berikut adalah gambar transaksi USD :

Gambar 5.1

Kurs Transaksi USD Januari sampai Maret 2012



Source : Bank Indonesia

Rapat Dewan Gubernur (RDG) Bank Indonesia pada tanggal 8 Maret 2012 memutuskan untuk mempertahankan BI rate sebesar 5,75%. Tingkat BI Rate tersebut dinilai masih konsisten dengan tekanan inflasi dari sisi fundamental yang masih terkendali ke depan serta tetap kondusif untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dari dampak penurunan kinerja perekonomian dunia.. Berikut adalah tabel mengenai tingkat bunga Bank Indonesia :

Tabel 5.5

BI Rate

Tanggal	BI Rate
8 Maret 2008	5.75 %
12 Januari 2012	6.00 %
11 Oktober 2011	6.50 %
8 September 2011	6.75 %
5 Januari 2011	6.50 %

Sumber : www.bi.go.id (2012)

Berdasarkan data-data dan analisis dari indikator-indikator perekonomian diatas terdapat beberapa peluang bagi CV. Life Source, yaitu :

1. Berdasarkan grafik nilai tukar rupiah dari bulan januari 2012 sampai maret 2012, nilai tukar rupiah terhadap USD berada pada nilai Rp. 9.171 pada tanggal 2 januari. Rupiah terus menguat sampai titik tertinggi Rp. 9.256 pada tanggal 12 januari. nilai tukar rupiah menurun pada titik terendah 8936 pada 2 februari, namun terus menguat hingga di akhir maret berada pada titik 9226. Dengan melihat tingkat fluktuasi harga US \$ yang tidak begitu tinggi, maka :

- Biaya layanan VSAT dari CV. Life Source akan stabil mengingat CV. Life Source menggunakan perangkat VSAT dan layanan satelit dari luar negeri yaitu IPSTAR dari Thailand dan Apstar dari Hongkong.
 - CV. Life source dapat mempertahankan harga layanan VSAT yang digunakan saat ini kepada pelanggan. Dengan demikian CV. Life Source dapat bersaing dengan pesaing dari segi harga.
2. BI *rate* saat ini adalah 5,75 dan ini adalah tingkat bunga terendah yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dalam beberapa tahun terakhir. Dengan tingkat bunga yang rendah ini maka :
- Meningkatkan pertumbuhan ekonomi merupakan peluang bagi CV. Life Source yang mana pelanggan CV. Life source adalah perusahaan-perusahaan, warnet-warnet dan perkantoran. Dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi maka iklim usaha dari perusahaan-perusahaan, perkantoran pemerintah maupun organisasi nirlaba, serta warnet juga akan semakin meningkat. Dengan demikian dapat diproyeksikan jumlah permintaan akan produk VSAT akan semakin meningkat.
 - Bunga yang rendah akan memudahkan CV. Life Source untuk mendapatkan kredit dari Bank.

Adapun ancaman yang mengintai CV. Life Source adalah :

1. Bunga Bank yang rendah akan mengakibatkan inflasi yang tinggi. Inflasi akan menyebabkan biaya operasional CV. Life Source membengkak dan akan mempengaruhi neraca CV. Life Source. Dengan demikian menyebabkan beban biaya yang ditanggung CV. Life Source meningkat dan akan mempengaruhi posisi CV. Life Source dalam persaingan.
2. Nilai tukar rupiah yang tidak stabil akan mengakibatkan ketidakstabilan harga perangkat VSAT dan layanan transponder satelit. Dan ini akan mengancam bisnis dari CV. Life Source.

5.3.3 Sosial dan Geografi

5.3.3.1 Pengguna Internet

Salah satu kegunaan VSAT adalah dapat digunakan untuk koneksi internet. Berikut adalah data pengguna media internet di Indonesia :

Tabel 5.6

Jumlah Pengguna Media Internet di Indonesia

Tahun	Pengguna Internet (Orang)	Penduduk Indonesia (Orang)	Penduduk Sumbar (Orang)
2007	20.000.000	224.481.720	4.697.764
2008	25.000.000	237.512.355	4.763.099
2009	30.000.000	240.271.522	4.827.973
2010	42.000.000	242.968.342	4.846.909
2011	55.000.000	259.940.857	-

Sumber : www.tekno.kompas.com (2011)

Berdasarkan data pengguna internet di atas dapat diproyeksikan peluang bagi CV. Life Source, yaitu :

1. Pengguna internet di Indonesia beberapa tahun mendatang akan selalu meningkat setiap tahunnya. Berikut adalah tabel perkiraan pengguna internet di Indonesia beberapa tahun mendatang.

Tabel 5.7

Perkiraan Pengguna Internet di Indonesia

Tahun	Pengguna Internet (Orang)	Penduduk Indonesia (Orang)	Persentase (%)
2011	55.000.000	259.940.857	21.15 %
2012	60.500.000	262.000.000	23 %
2013	69.200.000	270.000.000	26 %
2014	77.900.000	277.000.000	28 %
2015	86.600.000	285.000.000	30 %

2. Seiring dengan terus meningkatnya pengguna internet di Indonesia dapat diperkirakan pengguna internet di Sumatera Barat beberapa tahun mendatang juga akan selalu meningkat. Berikut adalah proyeksi pengguna internet di Sumatera Barat beberapa tahun mendatang :

Tabel 5.8

Perkiraan Pengguna Internet di Sumatera Barat

Tahun	Penduduk Sumbar (Orang)	Persentase	Pengguna Internet Sumbar (Orang)
2011	4.905.000	21,15 %	1.037.000
2012	4.960.000	23 %	1.140.800
2013	5.015.000	26 %	1.303.900
2014	5.070.000	28 %	1.419.600
2015	5.125.000	30 %	1.537.500

Dengan meningkatnya pengguna internet tersebut yang harus dilakukan

CV. Life Source adalah :

1. meningkatkan kapasitas layanan internetnya agar dapat memenuhi permintaan akan layanan VSAT internet yang semakin besar.
2. melakukan strategi intensif dengan meningkatkan penjualan melalui promosi dan menambah armada penjualan untuk berkespansi ke daerah-daerah target market dari perusahaan.
3. melakukan ekspansi ke daerah-daerah lain di luar Sumatera Barat untuk mengembangkan bisnis VSAT internetnya.

Adapun ancaman dari meningkatnya pengguna internet adalah :

1. semakin mahalnya bandwitch internet akibat tingginya permintaan dari pengguna internet. Di Indonesia hanya terdapat 2 perusahaan yang menyediakan layanan bandwitch internet yaitu Indosat dan Telkom.

2. Semakin banyak produk-produk wireless seperti modem, komputer tablet, android, dan smartphone yang memberi layanan internet akan mengurangi pengguna VSAT internet.

5.3.3.2 Keadaan Geografi Sumatera Barat

Keunggulan VSAT dibanding jaringan kabel maupun wireless adalah jangkauan layanannya yang luas dimana dapat mencapai 40 % dari permukaan bumi. Dengan demikian VSAT dapat melayani semua daerah baik perkotaan, pedesaan bahkan daerah-daerah terpencil maupun pulau-pulau sekalipun.

1. Berikut adalah tabel data luas wilayah dan kepadatan penduduk Sumatera Barat :

Tabel 5.9

Kepadatan Penduduk Sumatera Barat

Kabupaten / Kota	Luas Wilayah (Km²)	Jumlah Jiwa	Kepadatan Per Km²
Kabupaten			
1. Kep. Mentawai	6.011,35	76.173	13
2. Pesisir Selatan	5.794,95	429.246	74
3. Solok	3.738,00	348.566	93
4. Sijunjung	3.130,80	201.823	65
5. Tanah Datar	1.336,00	338.494	253
6. Padang Pariaman	1.328,79	391.056	295
7. Agam	2.232,30	454.853	204
8. Lima Puluh kota	3.354,30	348.555	104
9. Pasaman	4.447,03	253.299	57
10. Solok Selatan	3.346,20	144.281	43

11.	Dharmasraya	2.961,13	191.422	65
12.	Pasaman Barat	3.387,77	365.129	108
	Kota			
1.	Padang	694,96	833.562	1.199
2.	Solok	57,64	59.396	1.030
3.	Sawahlunto	273,45	56.866	208
4.	Padang Panjang	23,00	47.008	2.044
5.	Bukit Tinggi	25,24	111.312	4.410
6.	Payakumbuh	80,43	116.825	1.453
7.	Pariaman	73,36	79.043	1.078
	Sumatera Barat	42.297,30	4.846.909	115

Sumber : BPS (2011)

2. Berikut adalah data mengenai jumlah pulau yang ada di wilayah Sumatera Barat :

Tabel 5.10

Jumlah Pulau Menurut Kota /Kabupaten di Sumatera Barat

Kabupaten / Kota	Jumlah Pulau
Kabupaten	
1. Kepulauan Mentawai	107
2. Pesisir Selatan	23
3. Agam	3
4. Pasaman Barat	8
Kotamadya	
1. Padang	21
2. Pariaman	5
Pulau-pulau kecil diantara Kota/Kabupaten di atas	224
Jumlah/Total	391

Sumber : BPS (2011)

Berdasarkan data dari keadaan geografi dan jumlah pulau di Sumatera

Barat, dapat bahwa :

1. Wilayah Sumatera Barat yang luas dan terdiri dari banyak pulau-pulau merupakan peluang yang besar dalam bisnis VSAT. Infrastruktur jaringan backbone dan wireless biasanya hanya terdapat di perkotaan dan tidak menjangkau wilayah-wilayah pedesaan dan pulau-pulau. Berdasarkan data BPS (2011) dijelaskan bahwa jumlah pulau yang ada di Sumatera Barat adalah 391 pulau, jumlah nagari adalah 628 nagari, 126 desa dengan 3545 dusun. Dengan melihat keunggulan VSAT yang cepat dalam instalasi dan pembangunan infrastruktur, wilayah Sumatera Barat merupakan peluang pasar yang sangat besar bagi CV. Life source.
2. Kepulauan Mentawai merupakan wilayah yang kepadatan penduduknya paling rendah dan ini merupakan pasar VSAT yang sangat besar. Untuk melayani daerah Kepulauan Mentawai, CV. Life Source telah menempatkan salah satu anggotanya di pulau tersebut.
3. Berdasarkan data pelanggan, CV. Life Source telah melayani Sikuai Island. Diharapkan CV. Life Source melakukan ekspansi ke resort-resort lainnya. Resort yang ada di pulau-pulau merupakan pasar yang empuk bagi bisnis VSAT dimana mereka akan membutuhkan infrastruktur telekomunikasi untuk menghubungkannya dengan daerah-daerah lain.

5.3.3.3 Curah Hujan

Pada penggunaan frekuensi tinggi seperti Ku-Band dan Ka-Band, hujan dapat mengganggu koneksi sinyal VSAT ke satelit maupun sebaliknya. Berdasarkan ITU, intensitas hujan yang mengakibatkan link-komunikasi putus 0,01% pertahunnya adalah sebesar 145 mm/h. Berikut adalah data curah hujan di Sumatera Barat :

Tabel 5.11

Curah Hujan di Sumatera Barat

Nama Kota/Kabupaten	Curah Hujan/Tahun	Rata-rata mm/h
Solok	1710	171
Tanah Datar	1716	143
Padang	4944	412
Pariaman	3899	325
Agam	2809	234
Payakumbuh	2975	248
Padang Panjang	5423	452

Sumber : BPS 2011

Berdasarkan data diatas, kecuali Tanah Datar semua daerah di Sumatera Barat memiliki rata-rata curah hujan diatas 145 mm/h. Dapat disimpulkan bahwa Sumatera Barat memiliki curah hujan yang tinggi. Penggunaan VSAT Ku-Band sangat tidak direkomendasikan untuk daerah Sumatera Barat karena akan sering mengalami gangguan.

Meski curah hujan Sumatera Barat melewati batas toleransi namun masih terdapat beberapa peluang bagi CV. Life Source, yaitu :

1. Kabupaten Tanah Datar merupakan daerah yang rata-rata hujannya dibawah batas toleransi 145 mm/h. Ini merupakan peluang bagi penjualan produk VSAT Ku-Band IPSTAR milik CV. Life Source.
2. Untuk daerah Sumatera Barat yang lain yang curah hujannya diatas 145 mm/h sebaiknya CV. Life Source memfokuskan diri dalam penjualan VSAT C-Band APSTAR yang lebih tahan terhadap hujan.

5.3.4 Teknologi

Berikut akan dijelaskan perkembangan teknologi di bidang IT yaitu teknologi penggunaan spektrum frekuensi, teknologi VSAT, teknologi wireless, dan teknologi kabel tembaga.

5.3.4.1 Teknologi Penggunaan Spektrum Frekuensi

Gelombang radio merupakan ranah publik dan sumber daya alam yang terbatas. Untuk itu gelombang diatur sedemikian rupa agar :

1. Bisa dimanfaatkan seefisien mungkin.
2. Dapat menghindari terjadinya gangguan-gangguan gelombang (interferensi).

Berikut adalah teknologi yang digunakan dalam penggunaan spektrum frekuensi :

Tabel 5.12

Teknologi Penggunaan Spektrum Frekuensi

FDMA (<i>Frequency Division Multiple Acces</i>)	TDMA (<i>Time Division Multiple Acces</i>)	CDMA (<i>Code Division Multiple Acces</i>)
<p>Penggunaan satu kanal frekuensi untuk satu pengguna.</p> <p>Kelebihan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koneksi lebih cepat. <p>Kelemahan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan frekuensi tidak bisa bersamaan. • Boros Pita frekuensi. 	<p>Penggunaan satu kanal frekuensi oleh beberapa pengguna bergiliran dalam bentuk slot waktu.</p> <p>Kelebihan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dapat dipakai oleh beberapa pelanggan. <p>Kelemahan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semakin banyak pelanggan akan semakin lama waktu pelayanan. • Koneksi rawan putus. 	<p>Penggunaan satu kanal frekuensi oleh beberapa pengguna bersamaan pada waktu yang sama dengan pengkodean.</p> <p>Kelebihan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas Koneksi lebih baik. • Lebih tahan terhadap gangguan cuaca dan interfensi gelombang <p>Kekurangan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semakin sedikit pelanggan semakin luas wilayah layanan.

Sumber : www.script.com (2012)

5.3.4.2 Teknologi VSAT

Terdapat beberapa teknologi yang digunakan dalam pemakaian VSAT yaitu :

1. TDM/TDMA

Teknologi yang paling sering dipergunakan adalah VSAT TDM/TDMA yang memungkinkan operator bisa membagi penggunaan transponder secara bersama antara para pelanggan. Kelemahan :

- waktu tanggapnya lebih lama (meski masih dapat diterima).
- Biaya bulanannya ternyata sangat menarik (Ongkos terendah).
- Produk ini diterima secara luas di kalangan industri perbankan dan perusahaan distribusi.

2. SCPC (*Single Carrier Per Channel*)

Penggunaan satu kanal frekuensi untuk satu pelanggan. Pada saat ini terbukti bahwa jenis jasa ini menciptakan pendapatan lebih besar dari pada teknologi TDM/TDMA. Para pengguna jasa ini biasanya datang dari kalangan industri perminyakan, pertambangan, dan perikanan.

3. DAMA (*Demand Assigned Multi Access*)

DAMA adalah penggunaan *bandwidth* tergantung permintaan pelanggan (*customize*). Keuntungan utama yang ditawarkan oleh DAMA adalah penggunaan pita yang efisien. Kelemahan produk ini adalah :

- Produk ini tidak diminati karena waktu kegiatan dari para pengguna ternyata memiliki pola yang mirip satu dengan lainnya.
- Kualitas produk ini lebih rendah bila dibandingkan dengan SCPC.

4. DVB (*Digital Video Broadcasting*)

Teknologi DVB mampu membagi satu *downlink* untuk sejumlah pemakai bersamaan waktu. DVB Merupakan cara yang mutakhir dan efisien untuk membagi jalur *downstream*.

5.3.4.3 Perkembangan Teknologi *Wireless*

Teknologi *wireless* terus mengalami perkembangan, berikut adalah tabel perkembangan generasi wireless :

Tabel 5.13

Perkembangan Teknologi *Wireless*

Generasi Wireless	Nama Teknologi	Keterangan
Generasi Pertama (1G)	AMPS (<i>Advanced Mobile Phone System</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Masih menggunakan sistem analog • Hanya bisa melayani komunikasi suara • Tak mampu melayani meningkatnya pelanggan
Generasi Kedua (2G)	GSM (<i>Global System for Mobile Communication</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat melayani SMS • kecepatan komunikasi data 14,4 kbps
	GPRS (<i>General Packet Radio Service</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • dapat digunakan untuk <i>email</i>, MMS (<i>Multimedia Messaging</i>), WAP (<i>Wireless Application Protocol</i>), dan <i>World Wide Web</i> (WWW). • Kecepatan 56 kbps - 115 kbps • memungkinkan akses internet, pengiriman data multimedia ke komputer, notebook dan <i>handheld</i> komputer.
	EDGE (<i>Enhanced Data Rates for GSM Evolution</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • kecepatan datanya sebesar 384 kbps. • Secara umum kecepatan EDGE tiga kali lebih besar dari GPRS.
Generasi Ketiga (3G)	WCDMA (<i>Wideband - Coded Division Multiple Access</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • kecepatan UMTS atau WCDMA masih 384 kbps. • UMTS dan WCDMA menggunakan Wideband-AMR (<i>Adaptive Multi-Rate</i>) untuk kodifikasi suara sehingga

	UMTS (<i>Universal Mobile Telecommunication System</i>)	kualitas suara yang didapat menjadi lebih baik dari generasi sebelumnya.
	HSPA (<i>High Speed Packet Access</i>)	HSDPA fokus pada kecepatan <i>download</i> , sedangkan teknologi HSUPA fokus pada kecepatan <i>upload</i> .
Generasi Keempat (4G)	WIMAX (<i>Worldwide Interoperability for Microwave Access</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • kecepatan data yang besar (sampai 70 MBps) • dapat diaplikasikan untuk koneksi <i>broadband</i>

Sumber : www.wikipedia.com (2012)

5.3.4.4. Perkembangan Teknologi Jaringan Kabel Tembaga

Sekilas perkembangan teknologi jaringan telekomunikasi yang memanfaatkan kabel tembaga untuk menyalurkan informasi pita lebar adalah sebagai berikut :

Tabel 5.14

Perkembangan Teknologi Kabel tembaga

Teknologi Kabel Tembaga	Keterangan
DSL (<i>Digital Subscriber Line</i>)	Kecepatannya 16 kbps
HDSL (<i>High data rate Digital Subscriber Line</i>)	HDSL mampu mentransmisikan sinyal pada kecepatan 1,544 Mbps atau 2,048 Mbps
SDSL (<i>Single line Digital Subscriber Line</i>)	SDSL adalah komplementari dari aplikasi ADSL. jangkauan dari SDSL tidak akan melebihi 3000 m, dimana pada jarak tersebut ADSL mampu mencapai <i>bit rate</i> 6 Mbps.
ADSL (<i>Asymmetric Digital Subscriber Line</i>)	Kecepatan <i>upstream</i> -nya 16 kbps - 640 kbps, sedangkan kecepatan <i>downstream</i> -nya 1,544 Mbps - 7 Mbps. Sangat ideal untuk layanan internet/intranet, <i>video on demand</i> dan <i>remote LAN access</i> .
VDSL (<i>Very high data rate Digital Subscriber Line</i>)	Kecepatan VDSL mencapai 52 mbps untuk <i>download</i> dan 16 mbps untuk <i>upload</i> .

Sumber : www.wikipedia.com (2011)

Berdasarkan perkembangan teknologi di bidang IT tersebut terdapat beberapa peluang yang dapat diambil oleh CV. Life Source, yaitu :

1. Penggunaan teknologi TDMA dan SCPC pada industri VSAT diproyeksikan masih akan menguasai pasar VSAT di Indonesia. Kedua teknologi adalah teknologi menghasilkan keuntungan yang lebih besar bagi para provider VSAT. Untuk itu CV. Life Source seharusnya meningkatkan kapasitas kedua teknologi tersebut untuk memenuhi permintaan pasar.

2. Sebagai teknologi yang paling efisien CV. Life Source dapat memanfaatkan teknologi DVB dan DAMA untuk proyek-proyek baik pemerintah maupun swasta. Dengan demikian penggunaan teknologi tersebut dapat meningkatkan profitabilitas CV. Life Source.
3. Untuk beberapa tahun mendatang teknologi wireless 2G dan 3G masih akan mendominasi pengiriman data dan internet di Indonesia mengingat infrastruktur jaringan telekomunikasi di Indonesia serta lisensi pemerintah yang masih belum mendukung teknologi 4G. Dengan demikian CV. Life Source dapat masuk ke dalam bisnis teknologi 4G seperti WIMAX. Meskipun begitu terdapat beberapa halangan bagi CV. Life Source untuk masuk ke bisnis ini yaitu :
 - Mahalnya peralatan WIMAX, untuk itu CV. Life Source perlu meningkatkan modal.
 - Izin untuk masuk ke bisnis WIMAX sangat mahal. CV. Life Source bahkan harus ikut pelelangan izin yang dilakukakan pemerintah untuk mendapatkan izin WIMAX.
 - Pasar WIMAX di Indonesia masih kecil, penggunaan teknologi 4G seperti WIMAX pada saat ini masih sebatas untuk pengguna bisnis.
 - Lisensi pemerintah masih belum menangani penggunaan teknologi ini untuk dipergunakan untuk khalayak umum.

Adapun ancaman yang mengancam CV. Life Source berdasarkan perkembangan teknologi diatas adalah :

1. Jaringan kabel tembaga terluas di Indonesia dimiliki oleh PT. Telkom. Saat ini PT. Telkom telah menggunakan teknologi ADSL melalui salah

satu produknya yaitu speedy yang mana sangat sukses di pasar Indonesia. Pembangunan infrastruktur jaringan kabel memang membutuhkan biaya yang besar dan waktu yang lama. Namun jika dilihat dari sumberdaya yang dimiliki Telkom, bisa saja perlahan-lahan Telkom akan memperluas jaringan kabelnya sampai masuk ke desa-desa. Dengan demikian akan mengancam bisnis VSAT dari CV. Life Source.

2. Jaringan *frame relay wireless* juga akan terus diperluas oleh operator-operator jaringan seperti Telkomsel, Excelindo, Indosat, dan operator lainnya hingga ke desa-desa maupun wilayah-wilayah *remote*. Hal ini akan semakin mempersempit pasat VSAT di Indonesia.

5.4 Analisis Lingkungan Industri

5.4.1 Persaingan Antar Perusahaan VSAT di Sumatera Barat

Terdapat 3 provider VSAT di Sumatera Barat yaitu CV. Life Source, Telkom dan Lintasarta. Berikut adalah analisis tingkat persaingan pada Industri VSAT di Sumatera Barat :

Tabel 5.15**Analisis Persaingan Provider VSAT di Sumatera Barat**

No.	Indikator	Analisis	Keterangan
1.	Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang	Sedikit	Hanya ada 3 provider VSAT di Sumatera Barat yaitu CV. Life Source, Lintasarta dan Telkom Patrakom
2.	Pertumbuhan industri lamban	Ya	Pertumbuhan industri VSAT di Sumatera Barat sangat lamban. Hal ini dapat dilihat dari : 1. Pemimpin pasar VSAT nasional yaitu CSM menutup kantornya yang ada di Padang. 2. Dua provider lokal VSAT Sumatera Barat yaitu PT. Andalas Lintas Nusa dan CV. Sarana Media Komunikasi sudah bubar.
3.	Biaya tetap atau biaya penyimpanan yang tinggi	Ya	Tingginya biaya untuk mendapatkan akses satelit yang mencapai \$ 1.700.000/ tahun.
4.	Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan	Tidak	Diferensiasi dalam industri VSAT yaitu dari segi frekuensi yang digunakan yaitu frekuensi C-Band dan Ku-Band Serta kapasitas bandwidth yang ditawarkan kepada pelanggan.
5.	Penambahan kapasitas dalam jumlah besar	Ya	Pasar yang tidak tumbuh namun penambahan kapasitas bandwidth akan membuat salah satu pemain dalam industri keluar dari industri
6.	Pesaing yang beragam	Ya	Industri VSAT di Sumbar tidak hanya menghadapi persaingan dari provider VSAT nasional namun juga dari provider layanan wireless dan kabel.
7.	Taruhan strategis yang besar	Ya	provider VSAT di Sumatera Barat juga masuk kedalam bisnis networking lainnya seperti wireless dan terrestrial. Semua bisnis ini saling berkaitan.
8.	Hambatan pengunduran diri tinggi	Ya	Biaya pengunduran diri dalam industri sangat besar.

Berdasarkan analisis tingkat persaingan dari industri VSAT di Sumatera Barat diatas dapat disimpulkan peluang yang dapat diambil oleh CV. Life Source, yaitu :

1. Tingkat persaingan dalam industri VSAT di Sumatera Barat tidak begitu tinggi. Selain melayani target market yang berada di pedesaan CV. Life Source dapat ikut masuk ke perkotaan dengan catatan CV. Life Source dengan syarat harus menghindari kontak langsung dengan pesaing.
2. Hubungan persaingan antar provider VSAT di Sumatera Barat sangat unik. Selain bersaing mereka tetap menjadi mitra terutama pada proyek-proyek pemerintah. Pada proyek internet masuk kecamatan misalnya. IPSTAR Indonesia yang menjadi pemenang tender bersama provider VSAT yang lain seperti CV. Life Source, CV. Sarana Media Komunikasi, melakukan kerja sama dalam pengerjaan proyek tersebut. Hal ini juga terjadi pada proyek pemerintah E-KTP. Lintasarta Padang sebagai pemenang tender juga membagikan proyek tersebut kepada CV. Life Source. Hal ini dilakukan mengingat keterbatasan sumberdaya yang dimiliki setiap perusahaan VSAT di Padang, terutama keterbatasan sumber daya manusia.

Adapun ancaman dari pesaing yang pada industri VSAT di Sumatera Barat adalah :

1. Lintasarta dan Telkom Patrakom adalah provider VSAT yang sangat kuat yang mana memiliki sumberdaya yang sangat besar sehingga sangat sulit bagi CV. Life Source untuk bersaing. Hal yang dapat dilakukan CV. Life Source adalah fokus melayani pasar yang dilayani saat ini yaitu di

pedesaan dan pulau-pulau di Sumatera Barat. Namun kedua provider ini dapat dengan mudah merebut pasar yang sekarang ini sedang dilayani CV. Life Source.

2. Meskipun hanya terdapat 2 provider VSAT nasional yang memiliki cabang di Padang, namun beberapa provider VSAT nasional lain tetap melayani pasar Sumatera Barat. Terutama provider-provider yang telah memiliki langganan perusahaan-perusahaan berskala nasional seperti bank dan instansi keuangan, perusahaan kurir seperti pos dan TIKI, dan juga Pertamina. CSM, Patrakom, Primacom tetap melayani pasar Sumatera Barat. Hal ini terbukti dengan banyaknya antena VSAT perusahaan-perusahaan ini di Sumatera Barat. Terdapat 3 cara bagi provider VSAT nasional untuk melayani pasar VSAT Sumatera barat yaitu dengan :

- Menempatkan karyawannya untuk berdomisili di Sumatera Barat.
- Bekerja sama dengan provider lokal Sumatera Barat.
- Mengirimkan karyawan langsung ke tempat pelanggan dengan membebankan segala biaya pemasangan dan transportasi kepada pelanggan.

5.4.2 Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Berikut adalah analisis ancaman masuknya pendatang baru pada industri VSAT Sumatera Barat :

Tabel 5.16**Analisis Ancaman Masuknya Pendetang Baru**

No.	Indikator	Analisis	Keterangan
1.	Skala Ekonomi	Tinggi	Skala ekonomi tinggi
2.	Diferensiasi produk	Banyak	Diferensiasi dari layanan VSAT banyak yaitu berdasarkan teknologi, frekuensi yang digunakan dan aplikasi VSAT.
3.	Kebutuhan modal	Besar	Modal yang dibutuhkan besar yaitu untuk layanan transponder satelit, peralatan VSAT, dll.
4.	Biaya beralih pemasok	Tinggi	Biaya untuk beralih dari pemasok layanan satelit tinggi
5.	Akses ke saluran distribusi	Sulit	Pendetang baru harus mencari mitra untuk dapat berekspansi ke daerah-daerah untuk melayani pelanggan.
6.	Biaya tak menguntungkan terlepas dari skala	Besar	Banyak sekali biaya yang tidak menguntungkan terutama dari biaya distribusi.
7.	Kebijakan pemerintah	Sulit	Pemerintah sudah membatasi perusahaan baru untuk masuk ke dalam industri

Secara umum bisa dikatakan untuk masuk ke dalam bisnis VSAT sangat sulit karena tidak hanya membutuhkan modal yang besar, namun juga harus menghadapi ketatnya perizinan yang diberikan pemerintah. Meski begitu terdapat beberapa ancaman bagi industri VSAT Sumatera Barat, yaitu :

1. Provider VSAT nasional dapat dengan mudah masuk ke industri VSAT Sumatera Barat dengan mendirikan kantor cabangnya di Sumatera Barat.
2. Pendetang baru dapat masuk ke industri VSAT Sumatera Barat dengan melakukan kerjasama dengan provider VSAT lainnya seperti yang

dilakukan CV. Life Source. Dengan demikian modal untuk masuk ke dalam industri menjadi lebih kecil. Namun hal tersebut membutuhkan lisensi dari provider VSAT yang menjadi mitra tersebut.

5.4.3 Daya Tawar Pembeli

Berikut adalah analisis daya tawar CV. Life Source terhadap para pelanggannya :

Tabel 5.17

Daya Tawar Pembeli Terhadap CV. Life Source

No.	Indikator	Analisis	Keterangan
1.	Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relative terhadap penjualan pihak penjual	Tidak	Pembeli relative lebih banyak dari penjualan CV. Life Source.
2.	Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli	Ya	Biaya yang besar dikeluarkan pembeli untuk produk CV. Life Source adalah biaya yang paling besar terutama untuk pelanggan yang menggunakan VSAT untuk warnetnya.
3.	Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi	Tidak	Produk VSAT CV. Life Source memiliki diferensiasi lewat besar <i>bandwitch</i> yang ditawarkan, frekuensi yang digunakan dan akses layanan nya.
4.	Pembeli menghadapi biaya peralihan yang kecil	Tidak	Investasi pelanggan besar yaitu untuk membeli perangkat VSAT, biaya pemasangan dan biaya instalasi. Bagi pelanggan yang menyewa peralatan VSAT terdapat biaya pembongkaran perangkat VSAT bila pelanggan berhenti berlangganan.

			Adanya batas waktu minimal untuk berlangganan.
5.	Pembeli mendapatkan laba yang kecil	Tidak	Pemilik warnet VSAT rata-rata mendapat untung yang besar.
6.	Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik	Tidak	Tidak ada pembeli yang akan melakukan <i>backward integration</i>
7.	Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli	Tidak	Produk industri sangat penting bagi produk dan jasa pembeli terutama bagi pengusaha warnet.
8.	Pembeli mempunyai informasi lengkap	Ya	Pembeli mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya terlebih dahulu sebelum membeli. Informasi tentang VSAT banyak beredar di internet

Berdasarkan analisis indikator-indikator daya tawar pembeli diatas dapat disimpulkan daya tawar menawar pembeli terhadap CV. Life Source lemah. Adapun peluang yang dapat dimanfaatkan bagi CV. Life Source adalah :

1. *Switching cost* bagi pelanggan sangat tinggi sehingga kemungkinan pembeli untuk pindah provider kecil. CV. Life Source harus meningkatkan kualitas dan pelayanan untuk mendapatkan loyalitas pelanggan.
2. CV. Life Source perlu meningkatkan dan mengintensifkan promosi agar pembeli dapat dengan mudah mendapatkan informasi mengenai VSAT milik CV. Life Source sehingga dapat meningkatkan penjualan.

Ancaman yang muncul dari pembeli adalah :

- Pembeli memiliki banyak pilihan dalam memenuhi kebutuhan akan internet dan *networking* mereka. Mereka dapat menggunakan teknologi jaringan kabel tembaga seperti speedy dan teknologi *wireless* seperti modem, wimax, internet selular, dan lain-lain. Pembeli akan memilih teknologi yang memberikan manfaat paling optimum.

5.4.4 Ancaman Produk Substitusi

Produk pengganti dari VSAT dapat dibagi menjadi dua yaitu jaringan *terrestrial* kabel dan jaringan *nirkabel* (*Wireless*). Berikut adalah analisis ancaman produk substitusi *terrestrial* dan *wireless* :

Tabel 5.18

Analisis Ancaman Produk Substitusi Terrestrial dan Wireless

No.	Indikator	Analisis	Keterangan
1.	Harga relatif dalam kinerja barang substitusi	Ya	Barang substitusi memiliki kelebihan dan kelemahan relatif terhadap VSAT. Untuk wilayah yang terpusat, biaya yang dibutuhkan produk substitusi lebih murah namun untuk wilayah tersebar luas biaya yang dibutuhkan produk substitusi akan menjadi lebih mahal
2.	Biaya pengalihan ke produk lain	Tinggi	Biaya pengalihan ke produk lain tinggi karena investasi dalam penggunaan produk VSAT tinggi.
3.	Kecendrungan pembeli untuk mensubstitusi	Rendah	Pembeli cenderung untuk mengkombinasikan layanan VSAT dengan wireless maupun kabel untuk mendapatkan biaya yang optimum.

Berdasarkan analisis diatas ancaman dari produk substitusi VSAT cukup kuat. CV. Life source menghadapi provider produk substitusi yang memiliki sumber daya yang besar dan kuat.

Adapun peluang bisnis yang bisa dimanfaatkan CV. Life Source adalah :

1. Agar lebih ideal setiap provider jaringan transmisi selalu mengkombinasikan jenis-jenis jaringan tersebut. Setiap jenis jaringan transmisi memiliki kelebihan dan kekurangan masing, masing dan jalan yang paling bijak adalah mengkombinasikannya. CV. Life Source harus mengembangkan jaringan *wireless* dan kabel namun tetap pada kompetensi intinya dengan melayani daerah-daerah *remote*.
2. CV. Life Source telah mendapatkan lisensi sebagai mitra resmi Telkom speedy dalam penyelenggaraan jaringan *wireless* internet di daerah-daerah *remote*. Dengan lisensi tersebut CV. Life Source dapat memperluas ekspansi bisnisnya.

Berikut adalah beberapa ancaman yang mengancam CV. Life Source :

1. Speedy memutuskan lisensinya kepada CV. Life Source dan membentuk divisi *wireless* sendiri.
2. CV. Life Source akan sangat sulit untuk masuk melayani pasar perkotaan karena :
 - a. Teknologi jaringan *terrestrial* kabel telah mengalami banyak perkembangan. Teknologi ADSL pada jaringan *terrestrial* kabel yang mampu menghasilkan *bandwitch* tinggi dikuasai oleh PT. Telkom melalui produknya Telkom speedy untuk akses internet. telkom speedy

yang mana menjadi pemimpin pasar di bidang jaringan *terrestrial* di perkotaan.

- b. Persaingan di perkotaan sangat tinggi pada layanan *wireless*. Untuk pengguna perorangan pembeli dapat menggunakan modem internet. Pada saat ini modem internet harganya sudah sangat murah. Adapun provider *wireless* di kota Padang adalah M-Link (salah satu anak perusahaan Grup Padang Express), telkomsel dan Indosat. Perusahaan-perusahaan tersebut berebut untuk mendapatkan pelanggan di perkotaan.

5.4.5 Daya Tawar Pemasok

Pemasok VSAT lifesource adalah IPSTAR Indonesia dan PT. Iforte Solusi Infotek. Kedua perusahaan tersebut adalah provider VSAT nasional.

Berikut adalah analisis tawar menawar IPSTAR Indonesia dengan CV.

Life Source :

Tabel 5.19

Analisis Daya Tawar IPSTAR Terhadap CV. Life Source

No.	Indikator	Analisis	Keterangan
1.	Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual.	Tidak	IPSTAR adalah provider layanan VSAT Ku-Band untuk internet terbaik di Asia Pasifik.
2.	Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain yang dijual kepada Perusahaan.	Ya	Pemasok hanya menjual layanan VSAT Ku-Band untuk internet.
3.	Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok.	Tidak	Industri merupakan pelanggan yang penting. Untuk meningkatkan pangsa pasar IPSTAR.
4.	Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli.	Ya	Untuk kebutuhan internet pelanggan CV. Life Source merekomendasikan produk ini.
5.	Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan	Ya	Biaya peralihan sangat besar.
6.	Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman meyakinkan untuk melakukan integrasi maju	Ya	Pemasok bisa saja masuk ke industri VSAT Sumatera barat

Untuk VSAT C-Band, CV. Life Source menggunakan VSAT APSTAR dari PT. Iforte Solusi Infotek. Selain itu CV. Life Source juga memakai produk VSAT dari Lintasarta maupun PT. Telkom. Hal ini dilakukan sesuai dengan keinginan pelanggan. Berikut adalah analisis daya tawar PT. Iforte terhadap CV. Life Source :

Tabel 5.20

Analisis Daya Tawar PT. Iforte Terhadap CV. Life Source

No.	Indikator	Analisis	Keterangan
1.	Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual.	Ya	Ada banyak pemasok layanan VSAT C-Band di Indonesia. Pemasok terdiri dari 17 provider VSAT nasional.
2.	Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain yang dijual kepada industri	Tidak	Pemasok menghadapi produk wireless dan kabel yang dijual kepada Industri.
3.	Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok.	Tidak	Industri merupakan pelanggan yang penting.
4.	Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli.	Ya	CV. Life Source menggunakan layanan C-Band untuk pasar perusahaan dan pemerintah.
5.	Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan	Ya	Biaya peralihan ke pemasok lain tinggi.
6.	Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman meyakinkan untuk melakukan integrasi maju	Ya	Pemasok dapat masuk ke industri VSAT Sumatera barat

Berdasarkan analisis dengan masing-masing pemasok dapat disimpulkan daya tawar CV. Life Source terhadap para pemasoknya lemah. Meskipun begitu terdapat beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan CV. Life Source :

1. Untuk kebutuhan internet, CV. Life Source akan merekomendasikan produk VSAT Ku-Band IPSTAR kepada pelanggan baik warnet maupun kantor. Adapun kelebihan VSAT Ku-Band IPSTAR adalah :

- Akses internet tinggi mencapai 5 Mbps,
 - koneksi lebih stabil meskipun rentan terhadap cuaca karena memakai frekuensi Ku-Band.
 - Kapasitas satelit tinggi karena mampu melayani 350.000 pelanggan.
 - Biaya bulanan yang murah
 - Dapat digunakan untuk akses game online dan situs-situs luar negeri.
 - Image dari IPSTAR juga sudah sangat bagus di Asia Pasifik. IPSTAR adalah pemimpin pasar di wilayah Asia Pasifik. Sehingga memudahkan dalam memasarkan produk.
2. Untuk kebutuhan transmisi data online yang membutuhkan akses real time maka CV. Life Source akan menggunakan VSAT C-Band APSTAR dari Iforte. Kelebihan VSAT ini adalah lebih tahan terhadap cuaca karena menggunakan frekuensi C-Band.

5.5 Analisis Lingkungan Internal

5.5.1 Organisasi

Secara struktural perusahaan ini terdiri dari para persero komanditer, direktur, dan karyawan. Namun hubungan tersebut hanya sebatas diatas kertas, karena dalam kesehariannya organisasi ini lebih bersifat kekeluargaan.

CV. Life Source merupakan organisasi yang berbentuk tim. Setiap anggota tim berperan sebagai operator sekaligus sebagai tenaga pemasaran. Berdasarkan struktur organisasi perusahaan ini sangat ramping. Setiap karyawan memiliki

fungsi ganda untuk dapat menjalankan perusahaan ini secara efektif dan efisien dan mengurangi pemborosan.

Budaya perusahaan adalah kekeluargaan. Setiap anggota tim memiliki hak dalam pengambilan keputusan. Perusahaan memperbolehkan setiap anggota tim untuk bekerja diluar perusahaan. Hal ini dikarenakan kegiatan operasional perusahaan tidak dilakukan setiap hari. Namun setiap kali ada pekerjaan, maka anggota tim akan bekerja bersama-sama.

Sebagai sebuah perusahaan yang berbasis teknologi. Riset dan pengembangan harus terus dilakukan. CV. Life Source sangat menyadari akan pentingnya hal ini. Perusahaan terus menerus mengupdate info-info terbaru IT. Perusahaan melakukan riset setiap hari dengan menggunakan peralatan-peralatan riset. Hal ini bertujuan untuk dapat memenuhi harapan dan keinginan dari pelanggan.

5.5.2 Pemasaran

5.5.2.1 Segmentasi, *Targeting*, *Positioning*

Segmentasi yang dilakukan CV. Life source dapat diklasifikasi menjadi dua, yaitu segmentasi berdasarkan wilayah dan segmentasi berdasarkan pembeli.

Secara geografis, segmentasi yang dilakukan CV. Life Source adalah :

1. Perkotaan

Perkotaan adalah tempat dimana sebuah wilayah memiliki akses jaringan terrestrial. Secara garis besar perkotaan telah diisi full oleh perusahaan-perusahaan besar.

2. Pedesaan

Pedesaan adalah wilayah yang tidak didukung oleh jaringan telekomunikasi *terrestrial*. Wilayah ini terdiri dari perkampungan, hutan, kepulauan, dan *resort-resort*. Disinilah target pasar dari CV. Life Source.

Berdasarkan pengguna, segmen dari pemakai CV. Life Source dapat dibagi atas :

1. *Home*

Home adalah pengguna perorangan. Pengguna perorangan adalah pengguna yang menggunakan jasa untuk kebutuhan diri sendiri.

2. *Office*

Yaitu pengguna yang menggunakan jasa untuk kepentingan organisasi baik untuk bisnis maupun non bisnis. Perkantoran yang dimaksud disini adalah perusahaan, kantor-kantor pemerintah maupun organisasi nirlaba lainnya.

3. Warnet

Pengguna yang menggunakan jasa VSAT dari CV. Life Source untuk usaha warnet.

Target market dari CV. Life Source adalah Perusahaan/perkantoran, dan warnet. Dari segi wilayah, target utama dari CV. Life Source adalah melayani

daerah-daerah pedesaan dan pulau-pulau. Layanan yang diberikan adalah data, internet, serta video teleconference.

CV. Life Source mempositioningkan dirinya sebagai perusahaan IT yang mampu melayani daerah-daerah remote dan pulau-pulau yang ada di wilayah Sumatera Barat. Image perusahaan dibentuk sebagai perusahaan total IT solusi yang mampu melayani segala kebutuhan pelanggan akan produk dan jasa-jasa IT.

5.5.2.2 Marketing Mix

Adapun produk yang dihasilkan oleh CV. Life Source adalah :

1. Layanan VSAT Ku-Band

VSAT Ku-Band yang digunakan adalah IPSTAR yang berasal dari Thailand milik perusahaan Thaicom Ltd. Di Indonesia IPSTAR melakukan joint venture dengan PT. Intelcom Telesarana membentuk IPSTAR Indonesia. VSAT ku-Band IPSTAR digunakan untuk melayani pelanggan yang membutuhkan akses internet yang cepat dan murah baik itu adalah pemakai perusahaan, home, maupun warnet. Berikut adalah tabel biaya layanan VSAT Ku-Band :

Tabel 5.21

Harga VSAT Ku-Band CV. Life Source

BIAYA AKTIVASI KU-BAND	
Jenis Biaya	Biaya
-Biaya Peralatan	Rp. 18.000.000,-
-Biaya pemasangan, transportasi, penginstalan dan aktivasi	Rp. 6.000.000,-
Total	Rp. 24.000.000,-
BIAYA BULANAN	
Bandwitch	Biaya bulanan
- Kecepatan 4 Mbps	Rp. 2.500.000,-
- Kecepatan 2 Mbps	Rp. 1.650.000,-

2. Layanan VSAT C-Band

VSAT C-Band yang digunakan adalah VSAT C-Band APSTAR yang berasal dari Hongkong. Di Indonesia APSTAR dikelola oleh PT. Iforte Solusi Infotek. Namun terkadang perusahaan menggunakan VSAT dari Lintasarta maupun VSAT dari Telkom. VSAT C-Band diperuntukkan bagi perusahaan yang membutuhkan media pengiriman data yang bersifat real time dan bebas dari gangguan cuaca. Dalam beberapa proyek, perusahaan menggunakan peralatan VSAT C-Band dengan merek Andalswave untuk menguatkan image perusahaan. Berikut adalah biaya layanan VSAT C-Band CV. Life Source :

Tabel 5.22

Harga VSAT C-Band CV. Life Source

BIAYA AKTIVASI VSAT C-BAND	
Jenis Biaya	Biaya
- Instalasi VSAT	Rp. 5.000.000,-
- Delivery Peralatan	Rp. 4.000.000,-
- Aktivasi Fee	Rp. 1.000.000,-
Total	Rp. 10.000.000,-
BIAYA BULANAN	
Bandwitch	Biaya bulanan
CIR 1 : 4	
- 64 Kbps	Rp. 3.500.000,-
- 128 Kbps	Rp. 4.300.000,-
- 256 Kbps	Rp. 5.000.000,-
- 512 kbps	Rp. 6.000.000,-
- 1024 Kbps	Rp. 8.000.000,-
CIR 1 : 8	
- 64 Kbps	Rp. 3.200.000,-
- 128 Kbps	Rp. 4.000.000,-
- 256 Kbps	Rp. 4.500.000,-
- 512 kbps	Rp. 5.500.000,-
1024 Kbps	Rp. 7.500.000,-

3. Layanan Wireless

CV. Life Source mengembangkan layanan wireless menggunakan frekuensi 2,4 GHz atau 5,8 GHz yang mana secara internasional maupun nasional frekuensi tersebut sudah di lisensi gratis. CV. Life Source melayani pembangunan jaringan wireless untuk data, suara dan internet di daerah-daerah pedesaan. Untuk internet, CV. Life Source bermitra dengan PT. Telkom Speedy untuk mendapatkan akses internet broadband dengan bandwidth maksimum mencapai 3 Mbps yang mampu melayani akses internasional dan akses game online. Salah satu program dari CV life Source dengan PT. Telkom adalah layanan internet pedesaan. Beberapa daerah yang telah tersedia layanan internet pedesaan yaitu :

- Pasaman Barat : Kinali, Simpang tiga, Simpang IV dan sekitarnya
- Pasaman Timur : Rao area dan sekitarnya
- Agam : Bawan, Lubuk Basung
- Pangkalan dan Riau : Muara Paiti, Sibiruang dan Kampar
- Dhamasraya : Sitiung I, II, III dan sekitarnya

Berikut adalah biaya layanan wireless dari CV. Life source :

Tabel 5.23

Harga Layanan Wireless CV. Life Source

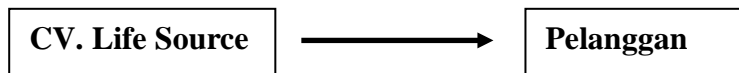
BIAYA AKTIVASI WIRELESS	
Jenis Biaya	Biaya
-Biaya Peralatan	Rp. 3.000.000,-
- Tower 10 @sheet Rp. 1.200.000	Rp. 12.000.000,-
-Biaya pemasangan, transportasi, penginstalan dan aktivasi	Rp. 5.000.000,-
Total	Rp. 20.000.000,-
BIAYA BULANAN	
Bandwitch	Biaya bulanan
- Kecepatan 3 Mbps	Rp. 1.800.000,-

Harga yang ditawarkan CV. Life Source adalah berdasarkan biaya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi harga kepada pelanggan adalah :

1. Jenis layanan yang digunakan. Apakah VSAT C-Band, Ku- Band, ataupun wireless. Masing masing produk memiliki harga, biaya pemasangan dan instalasi yang berbeda-beda.
2. Tempat pelanggan. Semakin jauh tempat pelangan semakin besar biaya transportasi dan pengiriman barang.
3. Biaya bulanan tergantung pada jenis layanan dan besarnya *bandwitch* yang digunakan oleh pelanggan.

Distribusi produk dilakukan langsung oleh perusahaan kepada pelanggan. Tidak ada distributor antara CV. Life Source dan Pelanggannya. Hal ini dikarenakan karena CV. Life Source mampu menjangkau wilayah-wilayah terpencil dan pulau-pulau di Sumatera Barat.



Promosi dilakukan oleh CV. Life Source melalui internet dengan menggunakan nama Andalaswave sebagai merek dagang. Berikut adalah alamat internet sebagai media promosi :

- Facebook :

<https://www.facebook.com/people/Andalas-Wave/100000791073720?sk=wall>

<https://www.facebook.com/people/Ipstar-Padang/100001228973931>

- Indonetnetwork :

<http://indonetnetwork.co.id/lifefsource/cv-life-source.htm>

- Berniaga :

<http://www.berniaga.com/IPSTAR+Sumatera+Barat+Riau+jambi-8073619.htm>

- website :

<http://andalaswave.com/>

<http://whois.domaintools.com/andalaswave.net>

5.5.3 Sumber Daya Manusia

Jumlah sumberdaya manusia saat ini adalah 11 orang . Anggota tim adalah yang terbaik dibidangnya. Anggota tim saat ini sebagian besar terdiri dari para teknisi. Disinilah letak keunggulan dari CV. Life Source. Sebagian besar anggota tim adalah para pecinta IT yang tergila-gila dengan IT ataupun orang yang memang sudah beraktivitas sehari-hari di bidang IT. Di dalam organisasi juga memiliki seorang akuntan yang juga berpengalaman di bidang perpajakan. Beberapa anggota tim memiliki pekerjaan lain selain di perusahaan. Bisa dikatakan sebagian besar anggota tim berasal dari luar perusahaan. Sejauh ini tingkat turnover dari karyawan sangat tinggi. Berikut adalah tabel daftar anggota tim dari CV. Life Source :

Tabel 5.24

Nama dan Jabatan Anggota Tim CV. Life Source Saat ini

No.	Nama	Jabatan	Keterangan	Domisili
1.	Drs. Yusuf Sembiring	P. Komanditer	Pasif	Padang
2.	Dra. Lucia Lie Siok Lie	P. Komanditer	Pasif	Padang
3.	R. Wijaya Kusuma	Direktur	Aktif	Padang
4.	Adrian, SE	Teknisi	Outsourcing	Pasaman Barat
5.	Nanang Shodikin, S.Kom	Teknisi	Outsourcing	Dharmasraya
6.	Edisra Setiawan	Teknisi	Aktif	Padang
7.	Portalindo Kasri	Teknisi	Outsourcing	Mentawai
8.	Abdul Hamit, ST	Teknisi	Outsourcing	Pesisir Selatan
9.	Harinto, ST	Teknisi	Aktif	Padang
10.	Rahmi, SE	Akuntan	Outsourcing	Padang
11.	Jefki Putra	Operasional	Aktif	Padang

5.5.3.1 Seleksi

Seleksi karyawan dilakukan melalui pihak internal perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan dalam penyeleksian. Sebagian besar berasal dari divisi pada saat masih bergabung dengan PT. Forestrade terdahulu. Tidak ada kriteria khusus bagi karyawan maupun tingkat pendidikannya, yang terpenting adalah seseorang yang memiliki kemampuan dan kapasitas dibidang IT serta mau *survive* untuk hidup di bidang ini.

5.5.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja didasarkan pada skill, dan kinerja. Namun penilaian kinerja tersebut tidak bisa diterapkan secara kaku. Karena tidak sesuai dengan budaya perusahaan yang mementingkan kekeluargaan. Apalagi kemampuan perusahaan dalam memberikan kompensasi sangat lemah. Hal ini dilakukan untuk mengurangi tingkat turn over karyawan yang selama ini bisa dikatakan cukup tinggi.

5.5.3.3 Kompensasi

Gaji diberikan sesuai dengan tingkat kinerja, skill yang dimiliki dan resiko pekerjaan. Pengajian juga disesuaikan dengan pendapatan yang didapatkan perusahaan. Setiap kali ada proyek yang besar, perusahaan akan memberikan bonus kepada karyawan. Bisa dikatakan, pendapatan dari karyawan tidak tetap.

5.5.3.4 Pengembangan

Pengembangan anggota selalu menjadi fokus utama perusahaan. Pengembangan yang dilakukan perusahaan sebatas untuk pihak internal perusahaan. Adapun bentuk-bentuk pengembangan terhadap anggota tim adalah :

1. Untuk meningkatkan *skill* dan daya saing bagi karyawan perusahaan mengirimkan direktur ataupun karyawan ke seminar-seminar maupun pelatihan-pelatihan lainnya dari pihak eksternal. Setelah mendapatkan ilmu dari luar perusahaan maka peserta wajib mengembangkan ilmu yang didapatkan kepada anggota tim lainnya.
2. Untuk terus memperluas wawasan tim, CV. Life Source juga selalu berlangganan majalah-majalah IT seperti Linux, PC Media, Chip, dll.
3. Selalu melakukan riset terhadap peralatan dan produk-produk IT.

Pelatihan juga diberikan kepada customer. Setelah pembangunan sistem, perusahaan memberikan pelatihan kepada klien agar bisa mengoperasikan sistem dengan baik. Hal ini bertujuan untuk mengurangi tingkat kesalahan di sisi pemakaian.

5.5.3.5 Keselamatan kerja

Untuk keselamatan kerja perusahaan memiliki peralatan safety berupa tali, helm, peralatan memanjat, dll. Peralatan *safety* sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam pembangunan *tower wireless*. Perusahaan memiliki asuransi dan jamsostek.

5.5.4 Keuangan

Kinerja dari sebuah perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangannya.

Berikut adalah laporan keuangan CV. Life Source 2011 :

Tabel 5.25
Laporan Keuangan CV. Life Source 2011

CV. LIFE SOURCE			
NERACA			
Per 31 Desember 2011			
AKTIVA		KEWAJIBAN + EKUITAS	
<u>Aktiva Lancar</u>		Kewajiban	
Kas	37.373.845	Hutang Usaha	-
Uang Muka Pajak	1.947.382	Hutang Pajak	2.134.000
Total Aktiva Lancar	39.321.227	Total Kewajiban	2.134.000
<u>Aktiva Tetap</u>		<u>Ekuitas</u>	
Kendaraan	6.000.000	Modal disetor sendiri	5.000.000
Akumulasi Penyusutan	(6.000.000)	Laba ditahan awal	273.733.190
Inventaris Kantor	316.313.950	Laba ditahan tahun berjalan	14.938.041
Akumulasi Penyusutan	(59.829.946)	Laba ditahan akhir	288.671.231
Total Aktiva Tetap	256.484.004	Total Ekuitas	293.671.231
Total Aktiva	295.805.231	Total kewajiban + Ekuitas	295.805.231
LAPORAN LABA RUGI			
Per 31 Desember 2011			
Penjualan		336.189.734	
Jumlah Penghasilan		336.189.734	
Harga Pokok Penjualan			
Persediaan awal	24.893.550		
Pembelian	202.654.830		
Barang Tersedia Dijual	227.548.380		
Persediaan Akhir	-		
Jumlah		227.548.380	
Laba Bruto		108.641.354	
Biaya Operasional/Administrasi			
Beban Gaji	24.240.000		
Beban Adm. Kantor	15.004.167		
Beban Listrik ,Air dan Telepon	12.802.700		
Beban Kendaraan	24.000.000		
Beban Penyusutan Aktiva Tetap	15.522.446		
Jumlah		91.569.313	
Laba Operasi		17.072.041	
Laba Usaha Sebelum Pajak Penghasilan		17.072.041	
Penghasilan Kena Pajak		17.072.041	
Pajak Penghasilan		2.134.000	
Laba Usaha Setelah Pajak Penghasilan		14.938.041	

Berikut adalah analisis rasio keuangan dari CV. Life Source :

1. Rasio Likuiditas

$$\text{CurrentRatio} = \frac{\text{AktivaLancar}}{\text{Hutanglancar}} = \frac{39.321.227}{2.134.000} = 18,43$$

Current ratio dari CV. Life Source adalah 18,43. Hasil itu sangat bagus karena lebih nilainya lebih dari 2 sebagai batas minimum yang bisa diterima. Ini berarti kemampuan perusahaan dalam membayar hutangnya sangat baik. Perusahaan hanya memiliki hutang pajak dan tidak memiliki hutang usaha. Hutang pajak diperoleh dari keuntungan yang didapatkan perusahaan. Operasional perusahaan sepenuhnya dibiayai oleh modal sendiri.

2. Rasio Solvabilitas

Adapun analisis dari rasio solvabilitas dari CV. Life Source adalah :

$$\text{DebtEquityRatio} = \frac{\text{TotalHutang}}{\text{TotalEkuitas}} = \frac{2.134.000}{293.671.231} = 0,0072$$

$$\text{DebtRatio} = \frac{\text{TotalDebt}}{\text{TotalAset}} = \frac{2.134.000}{295.805.231} = 0,0072$$

Nilai dari *debt equity ratio* adalah 0,0072 dan nilai dari *debt ratio* adalah 0,0072. Hal ini berarti bahwa hutang yang dimiliki perusahaan sangat kecil jika dibandingkan dengan total aset maupun total ekuitas yang dimiliki perusahaan.

3. Rasio Profitabilitas

Berikut adalah analisis profitabilitas dari CV. Life Source :

$$ROA = \frac{EAT}{TotalAset} = \frac{14.938.041}{295.805.231} = 0,05$$

$$ROE = \frac{EAT}{TotalEquity} = \frac{14.938.041}{293.671.231} = 0,0508$$

$$NPM = \frac{EAT}{Penjualan} = \frac{14.938.041}{336.189.734} = 0,0444$$

Berdasarkan hasil dari ROA, ROE, dan NPM bisa dikatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba baik. Meskipun laba yang dihasilkan tidak begitu besar namun perusahaan mampu menunjukkan kinerja yang positif.

Berdasarkan analisis laporan keuangan diatas dapat disimpulkan keadaan keuangan dari CV. Life Source, yaitu:

- Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja dari CV. Life Source baik. Perusahaan mampu menghasilkan laba dan perputaran usaha melebihi total aset.
- sumberdaya keuangan dari CV. Life Source dibanding dengan industri sangat lemah. total aset CV. Life Source Rp. 295.805.231 masih jauh dari memadai. Untuk mendapatkan akses satelit saja perusahaan memerlukan dana 1,7 juta USD. Belum lagi untuk membeli perangkat-perangkat VSAT yang bahkan mencapai harga 80 juta rupiah per unit.
- Jalan yang dapat dilakukan CV. Life Source adalah dengan mencari investor baru. Namun jika dilihat dari ROE nya yang hanya 0,0508 dimana BI rate saat ini adalah 5,75 %, kemungkinan besar investor akan lebih memilih untuk menabungkan uang mereka.

5.5.5 Operasional

Berikut akan dijelaskan mengenai tahap-tahap operasional dari CV. Life

Source :

1. Operasional perusahaan dimulai dengan negosiasi dengan pelanggan. Pada tahap ini perusahaan akan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Lalu dilakukan analisis produk yang akan disarankan. Setelah terjadi kesepakatan antara kedua belah pihak. Lalu pelanggan akan membayar uang muka dan Perusahaan lalu melakukan pemesanan peralatan kepada *supplier*. *Just in time* dalam pemesanan peralatan berguna untuk mengurangi pemborosan dan kelancaran kas.
2. Hal yang paling penting dalam operasional perusahaan adalah pengidentifikasian kebutuhan pelanggan. Hal ini penting agar kebutuhan pelanggan terpenuhi. Kepuasan pelanggan adalah yang terpenting. Harga bukanlah hal yang sensitif karena yang terpenting adalah kualitas layanan serta terpenuhinya kebutuhan dan keinginan pelanggan.
3. Setelah peralatan datang maka akan dilakukan uji kelayakan peralatan. Terutama untuk peralatan VSAT dan wireless. Setelah lulus uji maka perusahaan akan langsung melakukan instalasi ke tempat pelanggan.
4. Setelah dilakukan instalasi peralatan lalu dilakukan test terhadap *system* yang dibangun. Lalu dilakukan pelatihan terhadap pelanggan untuk pengenalan, cara pemakaian dan perawatan sistem. Perusahaan juga melakukan layanan after sales kepada pelanggan apabila nantinya terjadi masalah.

5. Dalam operasional perusahaan sangat diperhatikan keselamatan kerja terutama dalam pembangunan *tower wireless*. Sebuah tower yang tingginya mencapai lebih dari 30 meter tergantung wilayahnya. Dan saat pemanjatan tower karyawan harus menggunakan alat keselamatan seperti tali, sarung tangan, helm dan sepatu. Hal ini untuk menghindari resiko terjatuh dan kesengat oleh arus listrik.
6. Perusahaan akan memberikan layanan perbaikan apabila terjadi kerusakan. Perusahaan melakukannya dengan cara yaitu memberikan pengarahan lewat telephone atau mendatangi tempat kerusakan.

5.5.6 Kekuatan dan Kelemahan Internal CV. Life Source

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari perusahaan yang bersangkutan, didapatkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dari CV. Life Source, yaitu :

1. Perusahaan memiliki skill yang dibutuhkan untuk menjadi perusahaan *Total IT solution* dimana perusahaan hamper bias melayani segala kebutuhan pelanggan akan produk dan jasa-jasa di bidang IT.
2. Memiliki sumberdaya manusia yang unggul dan terbaik di bidangnya. Para anggota tim terdiri orang-orang yang sangat ahli dan tergilagila dengan IT.
3. Struktur organisasi yang ramping dengan adanya peran ganda bagi masing-masing anggota tim menjadikan perusahaan mudah dalam koordinasi dan efisien dari segi biaya.

4. Produk VSAT yang dijual kepada pelanggan adalah produk berkualitas tinggi dengan kemampuan diatas rata-rata produk VSAT dari perusahaan lain terutama VSAT Ku-Band IPSTAR.
5. Domisili anggota tim yang tersebar di Sumatera Barat sehingga mampu melayani wilayah *remote* dan pulau-pulau.
6. Penggajian anggota tim berdasarkan sistem *fee* setelah sehingga meningkatkan efisiensi.
7. *Just in time* barang pasokan. Dengan demikian tidak ada kelebihan persediaan yang mengganggu kelancaran kas..
8. Adanya pengidentifikasian kebutuhan pelanggan setiap kali transaksi. Dengan adanya identifikasi kebutuhan pelanggan tersebut, perusahaan akan dapat merekomendasikan produk yang cocok untuk pelanggan sehingga akan meningkatkan kepuasan bagi pelanggan.
9. Adanya layanan *after sales* untuk pelanggan.
10. Pengembangan dan pelatihan terhadap karyawan yang terstruktur dan *continue*. Riset dan pengembangan dilakukan secara terus menerus sehingga mampu mengikuti perkembangan teknologi dan menjadikannya peluang.

Sedangkan kelemahan dari CV. Life Source adalah :

1. Keuangan perusahaan masih sangat lemah jika dibandingkan dengan industri. Hal ini menjadikan CV. Life source sulit untuk berkompetisi sehingga harus mencari pasar yang tidak ada kompetitornya.

2. Lemahnya kemampuan perusahaan untuk menggaji karyawannya sehingga menghasilkan masalah-masalah seperti kurangnya solidaritas dan loyalitas karyawan dan tingginya *turnover*.
3. Sebagian besar anggota tim memiliki bisnis ataupun pekerjaan lain diluar perusahaan sehingga sering terjadi ketimpangan dalam internal perusahaan.
4. Promosi hanya melalui media internet. Promosi ini kurang efektif mengingat target market CV. Life Source yang ada di wilayah *remote* jaringan telekomunikasi. Dalam melayani pasar *remote* tersebut dibutuhkan armada pemasaran untuk melakukan *personal selling*.
5. Perusahaan terlalu bergantung kepada lisensi dari pemasok. Tanpa adanya lisensi pemasok CV. Life Source kesulitan memperoleh peralatan dan akses layanan VSAT yang merupakan komponen paling penting dalam bisnis.
6. Perusahaan banyak melakukan *outsourcing* SDM, peralatan dan input penting sehingga sulit untuk menghadapi perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal.

5.6 Tahap Input

5.6.1 Matriks *Eksternal Factor Evaluation*

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap factor eksternal makro dan analisis industri penyiaran televise, dapat dilanjutkan dengan membuat suatu matriks evaluasi factor eksternal, yang berisikan ancaman-ancaman dan peluang-

peluang yang berada pada lingkungan makro dan industri. Berikut adalah analisis degree comparison dari lingkungan eksternal CV. Life Source :

Tabel 5.26

Eksternal Degree Comparison Matriks

No	Key Succes Factor	Kode	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
Peluang												
1.	Wilayah Sumbar luas serta memiliki banyak pulau-pulau dan pedesaan	A		3	2	3	1	3	3	2	17	0,152
2.	Kondisi perekonomian Sumatera Barat sedang Bagus	B	1		2	1	2	3	2	2	13	0,116
3.	Pengguna Internet semakin meningkat	C	2	2		1	3	3	3	2	16	0,143
4.	Perkembangan teknologi yang pesat di bidang IT	D	1	3	3		2	3	1	2	15	0,134
Ancaman												
1.	Semakin canggih dan tingginya inovasi pada teknologi wireless dan kabel	E	3	2	1	2		3	2	2	15	0,134
2.	Curah hujan yang tinggi di Sumatera Barat	F	1	1	1	1	1		2	1	8	0,071
3.	Sulitnya perizinan dalam industri IT	G	1	2	1	3	2	2		1	12	0,107
4.	Pasar perusahaan untuk produk-produk IT di Sumatera Barat kecil	H	2	2	2	2	2	3	3		16	0,143
Total											112	1

Berikut adalah analisis matrik EFE dari CV. Life Source :

Tabel 5.27

EFE Matriks CV. Life Source

No	Key Success Factor	Kode	Bobot	Rating	Nilai
	Peluang				
1.	Wilayah Sumbar luas serta memiliki banyak pulau-pulau dan pedesaan	A	0,152	4	0,607
2.	Kondisi perekonomian Sumatera Barat sedang Bagus	B	0,116	3	0,348
3.	Pengguna Internet semakin meningkat	C	0,143	3	0,429
4.	Perkembangan teknologi yang pesat di bidang IT	D	0,134	3	0,402
	Ancaman				
1.	Semakin canggih dan tingginya inovasi pada teknologi wireless dan kabel	E	0,134	2	0,268
2.	Curah hujan yang tinggi di Sumatera Barat	F	0,071	3	0,214
3.	Sulitnya perizinan dalam industri IT	G	0,107	2	0,214
4.	Pasar perusahaan untuk produk-produk IT di Sumatera Barat kecil	H	0,143	2	0,286
	Total		1		2,768

Keterangan :

Bobot : 0,00 – 0,05 = Pengaruhnya kecil

0,051 – 0,10 = Pengaruhnya sedang

>0,11 = Pengaruhnya besar

Peringkat : 1 = Respon perusahaan jelek

2 = Respon perusahaan rata-rata

3 = Respon perusahaan diatas rata-rata

4 = Respon perusahaan superior

Dari analisis matriks EFE diatas, diperoleh nilai sebesar 2,768. Dari nilai tersebut apabila diambarkan melalui skala 1 – 4 maka dapat dikatakan bahwa CV. Life Source berada diatas rata-rata sebesar 2,5 sehingga dapat disebutkan bahwa CV. Life Source cukup mampu merespon factor-faktor eksternal.

5.6.2 Matriks Internal Factor Evaluation

Sama seperti evaluasi faktor internal, dibentuklah matrik degree comparison dan EFE matrik seperti yang terlihat pada table dibawah ini :

Tabel 5.28

Internal Degree Comparison Matriks

No.	Key Succes Factor	Kode	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
Kekuatan												
1.	Sumberdaya manusia terbaik di bidangnya	A		2	1	1	3	1	3	3	14	0,125
2.	Riset, pengembangan dan inovasi terus menerus	B	2		1	2	1	2	3	3	14	0,125
3.	Memiliki skil yang dibutuhkan untuk menjadi perusahaan total IT Solution	C	3	3		3	1	3	3	3	19	0,170
4.	Mampu melayani wilayah remote di Sumatera Barat	D	3	2	1		2	1	3	3	15	0,134
Kelemahan												
1.	Lemahnya sumberdaya keuangan	E	1	3	3	2		1	1	2	13	0,116
2.	Turnover karyawan tinggi	F	3	2	1	3	3		2	3	17	0,152
3.	Banyak melakukan outsourcing	G	1	1	1	1	3	2		3	12	0,107
4.	Promosi sebatas media internet	H	1	1	1	1	2	1	1		8	0,071
Total											112	1

Berikut adalah analisis lingkungan internal dari CV. Life Source

Tabel 5.29

IFE Matriks

No	Key Success Factor	Kode	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan					
1.	Sumberdaya manusia terbaik di bidangnya	A	0,125	4	0,500
2.	Riset, pengembangan dan inovasi terus menerus	B	0,125	3	0,375
3.	Memiliki skil yang dibutuhkan untuk menjadi perusahaan total IT Solution	C	0,170	4	0,679
4.	Mampu melayani wilayah remote di Sumatera Barat	D	0,134	3	0,402
Kelemahan					
1.	Lemahnya sumberdaya keuangan	E	0,116	2	0,232
2.	Turnover karyawan tinggi	F	0,152	2	0,304
3.	Banyak melakukan outsourcing	G	0,107	3	0,321
4.	Promosi sebatas media internet	H	0,071	4	0,286
Total			1		3,098

Keterangan :

Bobot : 0,00 – 0,05 = Pengaruhnya kecil

0,051 – 0,10 = Pengaruhnya sedang

>0,11 = Pengaruhnya besar

Peringkat : 1 = Respon perusahaan jelek

2 = Respon perusahaan rata-rata

3 = Respon perusahaan diatas rata-rata

4 = Respon perusahaan superior

Dari analisis mengenai kekuatan dan kelemahan internal diperoleh nilai di atas rata-rata yaitu sebesar 3,098. Hal tersebut diartikan bahwa posisi CV. Life Source secara internal termasuk kuat.

5.7 Tahap Pencocokan

5.7.1 Analisis TOWS

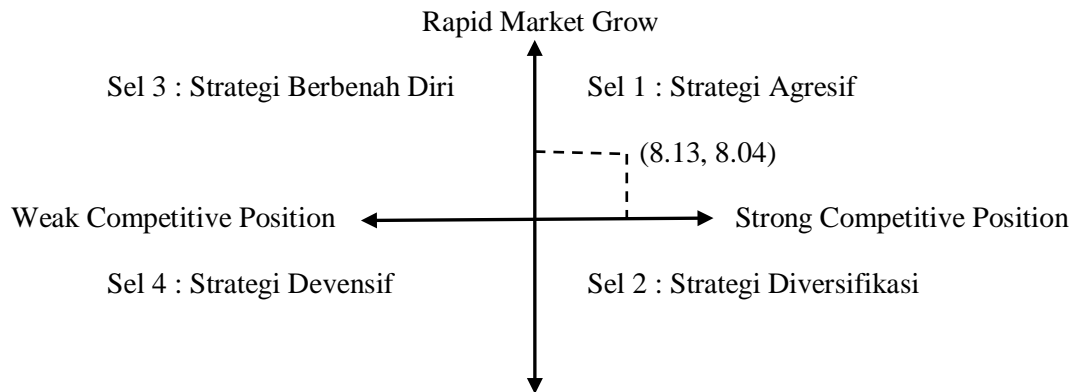
Analisis TOWS merupakan suatu analisa awal pada tahap pencocokan. Terdapat 2 bentuk analisa, yaitu analisa diaram TOWS dan Matriks TOWS.

A. Diagram TOWS

Analisa diagram TOWS memiliki sasaran untuk mengidentifikasi suatu dari empat pola yang memadukan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dalam analisis diaram TOWS total nilai peluang dikurangi dengan total nilai ancaman dari matrik EFE dan total nilai kekuatan dikurangi total nilai ancaman dari matrik IFE. Nilai selisih yang diperoleh dimasukkan ke dalam diagram untuk mengetahui kondisi perusahaan dan alternative strategi. Berdasarkan hasil analisis faktor eksternal perusahaan pada matriks EFE diperoleh hasil 0,804 (total skor peluang 1,786 dikurangi total skor ancaman 0,982) untuk factor peluang, sedangkan analisis factor internal perusahaan pada IFE diperoleh hasil 0,813 (total skor kekuatan 1,955 dikurangi dengan total skor kelemahan 1,143) untuk factor kekuatan, maka diagram TOWS dapat digambarkan pada gambar 5.2.

Gambar 5.2

Diagram TOWS CV. Life Source



Hasil dari diagram TOWS di atas menunjukkan bahwa posisi CV. Life Source berada pada sel 1, artinya perusahaan memiliki peluang pasar dalam lingkungan eksternalnya dan juga didukung oleh kekuatan internal perusahaan.

B. Matriks TOWS

Selain menggunakan diagram TOWS, digunakan adalah matriks TOWS dengan menyesuaikan antara peluang dan ancaman lingkungan eksternal dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki internal perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengembangkan strategi-strategi alternatif bagi perusahaan yang mendukung strategi agresif sesuai dengan posisi perusahaan pada diagram TOWS. Analisis matriks TOWS untuk CV. Life Source terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.30

Analisis Matriks TOWS CV. Life Source

IFE	<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> Memiliki Sumberdaya manusia terbaik di bidangnya. Riset, pengembangan dan inovasi yang terus menerus Mempunyai Skil yang dibutuhkan untuk menjadi perusahaan total IT Solution Mampu melayani daerah-daerah pedalaman dan pulau-pulau di Sumatera Barat 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> Lemahnya sumberdaya keuangan Turnover karyawan tinggi Perusahaan banyak melakukan outsourcing sumberdaya dan input penting. Promosi sebatas melalui media internet. 	
EFE	<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> Wilayah Sumbar yang luas, banyaknya pulau-pulau serta daerah-daerah <i>remote</i> infrastruktur jaringan telekomunikasi Kondisi perekonomian Sumatera Barat yang sedang bagus Pengguna internet yang terus meningkat di setiap tahunnya Perkembangan teknologi yang pesat di bidang IT 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> Melakukan penetrasi pasar secara intensif Melakukan ekspansi dalam bisnis internet. 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> Melakukan kerjasama dengan mitra perusahaan. Membentuk divisi pemasaran dan meningkatkan promosi.
	<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> Semakin canggih dan tingginya inovasi pada teknologi wireless dan kabel sebagai produk pengganti VSAT Tingginya curah hujan di Sumatera Barat Sulitnya perizinan dalam industri telekomunikasi Pasar perusahaan untuk produk IT di Sumatera Barat kecil 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> Memadukan bisnis jaringan VSAT dengan bisnis jaringan terestrial kabel dan wireless dalam menjalankan bisnis perusahaan. Mencari pasar yang baru di daerah-daerah sekitar Sumatera Barat. 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> Mencari tambahan investor . Meminjam bantuan dana dari Bank. Mencari peluang bisnis baru diluar IT.

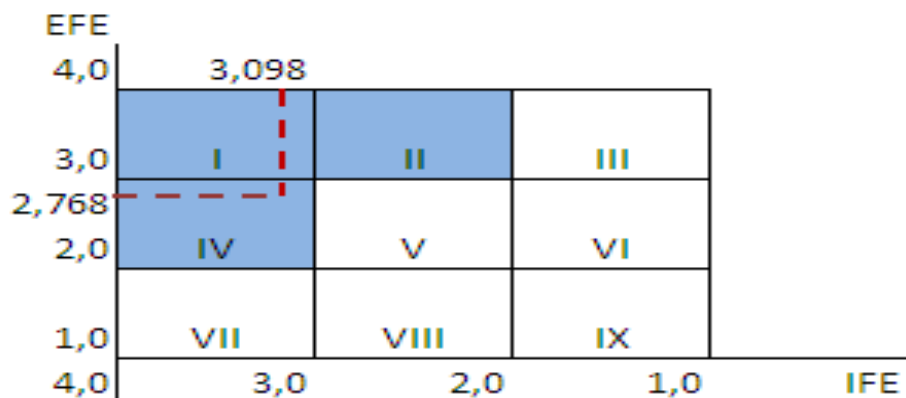
Berdasarkan matriks TOWS di atas, secara garis besar CV. Life Source dapat melakukan alternatif strategi *forward integration*, *product development*, dan *concentric diversivication*.

5.7.2 Matriks Internal-Eksternal

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan matriks EFE dan matriks IFE, diperoleh total nilai masing-masing 2,768 untuk faktor eksternal dan 3,098 untuk faktor internal. Nilai-nilai tersebut dimasukkan ke dalam matriks Internal-Eksternal guna memperoleh posisi perusahaan dan strategi yang sebaiknya digunakan. Setelah menemukan titik pertemuan antara hasil analisis kedua matriks maka dapat disimpulkan bahwa CV. Life Source saat ini berada pada daerah I, II, IV pada posisi *grow and build* seperti terlihat pada gambar matriks dibawah ini.

Gambar 5.3

Matrik Internal-Eksternal CV. Life Source



Menurut matriks Internal-Eksternal, jika perusahaan berada pada kuadran I, II, IV atau pada posisi *grow and build*, maka alternative strategi yang dapat digunakan adalah strategi intensif berupa market penetration, market development, dan produk development, strategi integrasi berupa backward, forward dan horizontal interation, serta strategi diversifikasi konsentrik.

5.8 Tahap Pengambilan Keputusan

Matriks kualitas perencanaan strategi (QSPM) berisikan factor-faktor yang diperoleh dari matriks sebelumnya. Pada tahap akhir ini akan diperoleh alternative strategi yang terbaik.

Adapun strategi alternatif yang direkomendasikan berdasarkan analisis sebelumnya terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.31

Strategi Alternatif CV. Life Source

Alat Analisis	Rekomendasi Strategi
Diagram TOWS dan Matriks TOWS	Strategi Agresif (<i>Market Penetration, Product Development, Market Development</i>)
Matriks IE	<ul style="list-style-type: none">• Strategi Intensif (<i>Market Penetration, Product Development, Market Development</i>)• Strategi Integratif (<i>Backward, Forward</i> dan <i>Horizontal Integration</i>)• <i>Concentric diversivication</i>

Berdasarkan hasil analisis dari tahap pencocokan. Maka dapat direkomendasikan 3 strategi yang cocok dengan CV. Life Source yaitu *Forward Integration, Product Development*, dan *Diversifikasi Konsentrik*. Analisis pengambilan keputusan dapat dilihat melalui analisis QSPM dibawah ini.

Tabel 5.32

Analisis Matriks QSPM CV. Life Source

No	Key Succes Factor	Bobot	Forward Integration		Product Development		Diversifikasi Konsentrik	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	Peluang							
1	Wilayah Sumbar luas serta memiliki banyak pulau-pulau dan pedesaan	0,152	4	0.608	4	0.608	4	0.608
2	Kondisi perekonomian Sumatera Barat sedang Bagus	0,116	3	0.348	3	0.348	3	0.348
3	Pengguna Internet semakin meningkat	0,143	4	0.572	3	0.429	3	0.429
4	Perkembangan teknologi yang pesat di bidang IT	0,134	2	0.268	4	0.536	4	0.536
	Ancaman							
1	Semakin canggih dan tingginya inovasi pada teknologi wireless dan kabel	0,134	3	0.402	2	0.268	4	0.536
2	Curah hujan yang tinggi di Sumatera Barat	0,071	3	0.213	2	0.142	2	0.142
3	Sulitnya perizinan dalam industri IT	0,107	2	0.214	2	0.214	2	0.214
4	Pasar perusahaan untuk produk-produk IT di Sumatera Barat kecil	0,143	4	0.572	3	0.429	3	0.429
	Kekuatan							
1	Sumberdaya manusia terbaik di bidangnya	0,125	3	0.375	4	0.5	4	0.5
2	Riset, pengembangan dan inovasi terus menerus	0,125	2	0.25	3	0.375	4	0.5
3	Memiliki skil yang dibutuhkan untuk menjadi perusahaan total IT Solution	0,170	3	0.51	3	0.51	4	0.68
4	Mampu melayani wilayah remote di Sumatera Barat	0,134	4	0.536	4	0.536	4	0.536
	Kelemahan							
1	Lemahnya sumberdaya keuangan	0,116	3	0.348	3	0.348	2	0.232
2	Turnover karyawan tinggi	0,152	2	0.304	2	0.304	2	0.304
3	Banyak melakukan outsourcing	0,107	4	0.428	3	0.321	2	0.214
4	Promosi sebatas media internet	0,071	3	0.213	3	0.213	3	0.213
				6.161		6.081		6.421

Keterangan : Attractive Score (AS)

1 = tidak menarik

2 = cukup menarik

3 = menarik

4 = sangat menarik

Dari analisis QSPM menunjukkan nilai masing-masing Total attractive Score (TAS), strategi yang memperoleh nilai TAS tertinggi adalah strategi *Concentric diversivication* sebesar 6,421. Selanjutnya diikuti oleh *strategi forward integration* sebesar 6,081 dan strategi *product development* sebesar 6,161. Maka strategi yang menjadi prioritas dan pilihan utama yang teapt bagi CV. Life Source adalah strategi diversifikasi konsentrik yang merupakan strategi dengan nilai TAS tertinggi.

5.9 Strategi CV. Life Source di Masa Depan

Berikut ini adalah strategi yang dapat dikembangkan oleh CV. Life Source di masa yang akan datang sesuai dengan hasil analisis matriks QSPM yaitu strategi diversifikasi konsentrik, *forward integration* dan Pengembangan produk.

5.9.1 Strategi Diversifikasi Konsentrik

Dari hasil analisis QSPM, strategi diversifikasi koncentrik adalah strategi yang paling di direkomendasikan. CV. Life Source dapat melakukan diversifikasi konsentrik dalam bidang IT. Strategi ini sesuai dengan visi dari CV. Life Source untuk menjadi perusahaan *total IT solution*. Perusahaan yang bisa dikatakan

sebagai perusahaan *total IT solution* harus memiliki 5 sistem yang saling berhubungan, yaitu :

1. *Networking*

Networking adalah pembangunan jaringan komputer baik LAN, MAN, WAN ataupun internet. Dengan pengalaman CV. Life Source yang bergerak di bidang networking di bidang VSAT dan *wireless* baik radio frekuensi LAN, Wimax maupun *microwave*, hal ini bukan lah halangan. Yang perlu dikembangkan dari bidang *networking* ini adalah kemampuan CV. Life source di bidang jaringan *terrestrial* kabel. Beberapa hal yang perlu dikembangkan oleh CV Life source dalam bidang jaringan *terrestrial* kabel adalah :

- a. Teknologi DSL pada jaringan kabel UTP (Kawat tembaga) maupun coaxial cable. CV. Life Source harus mampu mengikuti perkembangan teknologi dalam jaringan UTP yang saat ini sudah mencapai *Very high data rate Digital Subscriber Line (VDSL)*.
- b. Jaringan kabel *fiber optic*
Sebagai media transmisi dengan kecepatan tinggi, *fiber optic* merupakan media transmisi paling ideal untuk jaringan *backbond*.

2. *Hardware*

Dalam pembangunan sebuah sistem, hardware merupakan komponen yang penting. Bagus tidaknya kualitas sebuah sistem tergantung dari kualitas hardware yang digunakan. Untuk itu CV. Life Source diharapkan selalu menggunakan *hardware* berkualitas tinggi untuk pembangunan sebuah sistem untuk pelanggan. Hal ini juga berguna bagi pelanggan agar mereka

mampu bersaing. Misalkan dalam pembuatan warnet, CV. Life Source diharapkan menggunakan *hardware* komputer yang memiliki spesifikasi yang bagus. *Hardware* warnet tersebut minimal harus mampu menopang aplikasi-aplikasi *game online*. hal dilakukan agar warnet yang dibangun dapat bersaing dengan warnet lainnya.

3. *Software*

Kebutuhan setiap perusahaan akan aplikasi program berbeda-beda. Terkadang dalam pembangunan sebuah sistem, *software* yang ada di pasaran tidak mampu mendukung kinerja sistem atau bahkan tidak sesuai dengan kebutuhan sistem di sebuah perusahaan. Disinilah dibutuhkan program-program *customize* yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Untuk menjadi sebuah perusahaan yang mampu memberikan *software* yang *customize* kepada pelanggan, CV. Life Source membutuhkan para programmer yang mampu mendisain sebuah aplikasi program yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

4. *Maintenance*

Sebuah sistem tidak cukup hanya dibangun dan digunakan namun harus dipelihara. Pemeliharaan sebuah sistem inilah yang membutuhkan biaya yang besar karena membangun sistem lebih mudah dari memeliharanya.

Adapun kegiatan *maintenance* adalah :

- Melakukan kroscek *software*, *hardware* dan jaringan.
- Memberikan *back-up* data secara automatic, jika tidak di *back up* secara manual.
- Melakukan pembersihan virus PC.

- Memberikan *system sharing file per divisi*.
- Pembersihan *hardware* dan *reinstalasi operating* sistem agar sistem tetap fresh.
- Pengecekan kelistrikan dan *grounding* sistem.

5. Energi

Untuk mendukung strategi perusahaan dalam melayani target market dari perusahaan yaitu daerah-daerah pedesaan dan kepulauan. Perusahaan harus bisa menyelesaikan permasalahan paling pokok terlebih dahulu yaitu akses akan energi.

Sudah rahasia umum bahwa di daerah-daerah masih banyak tempat yang belum dialiri oleh energi listrik. Meskipun memiliki listrik namun kapasitasnya tidak cukup. Bagaimana cara daerah tersebut bisa menikmati fasilitas IT jika energi saja mereka tidak punya. CV. Life Source saat ini sedang mengembangkan beberapa sumber energi alternatif yang bisa ditawarkan kepada pembeli. Energi yang sedang dikembangkan ini disebut *white energy*. Beberapa energi yang sudah banyak digunakan oleh masyarakat umum saat ini adalah energi matahari dan energi angin. Namun energi yang dihasilkan belumlah cukup untuk memenuhi kebutuhan energi dari peralatan-peralatan IT.

Untuk pembeli di pulau-pulau maupun resort. CV. Life Source saat ini sedang melakukan riset energi tenaga ombak. Hal ini dilakukan agar pelanggan dapat dilayani dengan secara keseluruhan. Namun teknologi-teknologi tersebut semua nya masih dalam tahap pengembangan dan masih belum bisa dijual.

Dengan menjadi perusahaan *total IT solution*, CV. Life Source akan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain dan tidak perlu ragu untuk mengembangkan usaha. Hal pertama yang perlu dicari oleh CV. Life Source dalam mengembangkan usaha adalah masuknya investor baru. Dengan adanya kekuatan keuangan yang cukup, kemungkinan untuk memperbesar bisnis menjadi lebih besar.

5.9.2 Strategi *Forward Integration*

Dengan semakin meningkatnya pengguna internet, CV. Life Source dapat melakukan integrasi ke depan yaitu dengan membangun warnet yang dikelola sendiri. CV. Life Source tinggal mencari tempat-tempat atau wilayah-wilayah strategis untuk mendirikan warnet tersebut.

Warnet yang didirikan bisa menjadi sarana promosi langsung bagi penduduk, perusahaan maupun kantor-kantor disekitarnya yang juga ingin mendirikan warnet ataupun mendapatkan layanan internet. CV. Life Source telah berpengalaman untuk membangun sebuah warnet yang bagus tentu saja tidak akan kesulitan untuk mengimplementasikan strategi ini.

CV. Life Source mampu memenuhi keinginan pelanggan warnet saat ini. Dengan kemampuan perusahaan yang mampu menyediakan akses internet kecepatan tinggi, peralatan perangkat komputer yang bisa melayani game online serta layanan situs-situs luar negeri, diharapkan warnet yang dibangun akan mampu bersaing.

5.9.3 Strategi Pengembangan Produk

CV. Life Source dapat mengembangkan produk VSAT untuk layanan telepon pedesaan. Dimana menggunakan VSAT sebagai terminal untuk digunakan sebagai sarana telekomunikasi suara. Di daerah-daerah yang tidak terjangkau sinyal HP maupun jaringan *terrestrial*. Penggunaan telepon VSAT merupakan alternatif yang tepat.

Dari beberapa aplikasi spesifik untuk pengembangan produk VSAT salah satunya adalah layanan *video Call*. Layanan ini dapat digunakan untuk penyiaran, pendidikan jarak jauh maupun konferensi. Sesuai dengan pengalaman CV. Life Source yang sukses menggelar konferensi *Video teleconference* di SUPM Pariaman. CV. Life source dapat mengembangkan VSAT Video untuk penyiaran dan pendidikan jarak jauh. Tentu saja CV. Life Source dapat mengembangkan aplikasi CCTV jarak jauh dengan menggunakan VSAT.

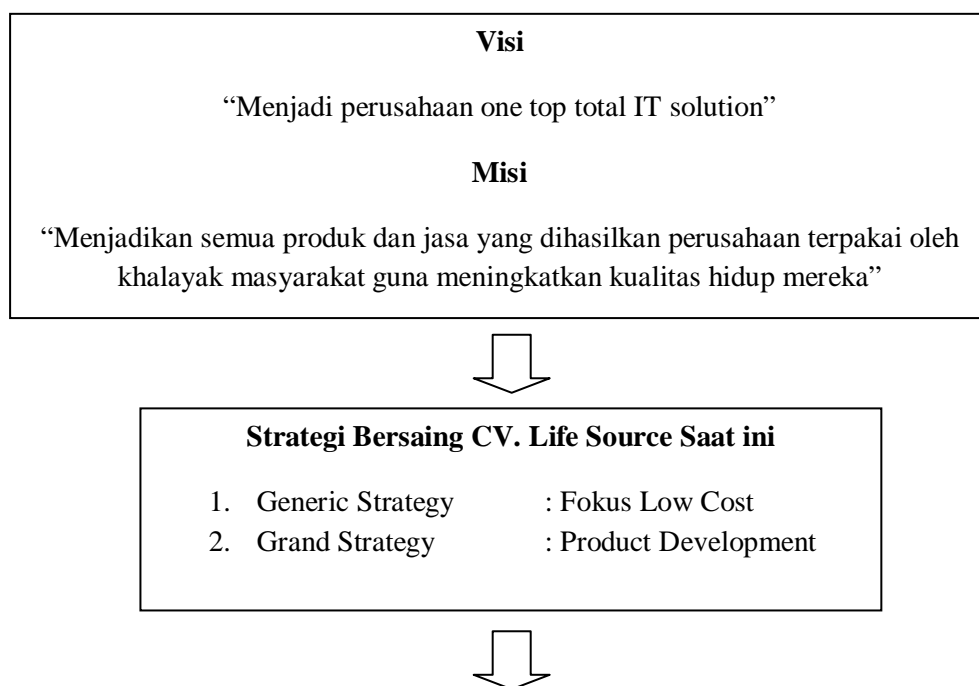
Terdapat banyak aplikasi spesifik lain yang sangat cocok untuk VSAT. Contohnya adalah untuk penyiaran, telemetri, *satellite news gathering*, pendidikan jarak jauh, *sistim gyro, out of spot vessel tracking systems*, dan lain sebagainya. Walaupun kompetisi dalam pasar-pasar ini tidak seberapa besar, karena pasar itu sendiri agak sempit, namun ini merupakan peluang bagus untuk perusahaan.

5.10 Ringkasan Proses Analisis Strategi CV. Life Source

Setelah selesai melakukan identifikasi ancaman dan peluang dari lingkungan eksternal, kekuatan dan kelemahan internal dan kemudian menganalisis masing-masing factor tersebut sehingga pada akhirnya menghasilkan alternative strategi yang dapat dipakai CV. Life Source, maka dapat diringkaskan proses analisis tersebut pada gambar berikut ini.

Gambar 5.4

Ringkasan Proses Analisis Strategi Bersaing CV. Life Source



Hasil Identifikasi Lingkungan Makro

- Pemerintah : Cukup Bagus
- Ekonomi : Sedang Bagus
- Sosial, Geografi : Berkembang
- Teknologi : Berkembang Pesat

Hasil Identifikasi Lingkungan Industri

- Tingkat persaingan dalam industri : Sedang
- Ancaman pendatang baru : Hambatan besar
- Tekanan produk pengganti : Sedang
- Kekuatan pembeli : Lemah
- Kekuatan pemasok : Kuat

Faktor-Faktor Lingkungan Internal

- Operasional : Bagus
- Pemasaran : Kurang Kuat
- Sumberdaya Manusia : Sangat bagus
- Keuangan : Sedang
- Organisasi : Bagus



Hasil Perumusan Strategi

- *Generic Strategy* : Fokus Diferensiasi
- *Grand Strategi* : Diversifikasi Konsentrik
Forward Integration
Product Development

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan identifikasi pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perusahaan IT akan selalu bergerak ke arah *total IT solution*. Perusahaan *total IT solution* adalah perusahaan yang mampu melayani segala kebutuhan pelanggan akan produk dan jasa IT.
2. Berdasarkan hasil analisis QSPM maka dapat direkomendasikan kepada CV. Life Source untuk melakukan strategi diversifikasi konsentrik, *forward integration* dan *product development*. Strategi tersebut adalah strategi yang dibutuhkan CV. Life Source untuk mencapai perusahaan *total IT Solution*.
3. CV. Life Source dapat melakukan strategi diversifikasi konsentrik yang menjurus kepada *Total IT Solution*. Hal ini sesuai dengan visi perusahaan untuk menjadi perusahaan *Top Total IT Solution*. Menjadi perusahaan total IT solusi membutuhkan keahlian di lima bidang utama IT yaitu *networking, hardware, software, maintenance* dan akses energi. Sebuah sistem tidak akan berjalan tanpa didukung oleh sistem pendukung lain dari sistem tersebut. Untuk itu perusahaan harus menguasai kelima sistem yang dibutuhkan untuk menjadi perusahaan total IT solusi tersebut.
4. Dalam menjalankan strategi *forward integration*. CV. Life Source dapat membangun warnet-warnet yang dikelola sendiri.

5. CV. Life Source dapat menggunakan kapabilitas yang dimiliki untuk masuk ke bisnis lainnya, terutama yang masih berhubungan dengan internet dan networking dengan mengembangkan jaringan wireless dan terrestrial. Hal ini sesuai dengan strategi yang direkomendasikan yaitu pengembangan produk.
6. Untuk perusahaan yang memiliki *power* yang lemah lebih baik untuk menghindari persaingan dan disarankan untuk mencari wilayah-wilayah atau pasar baru di daerah lain yang mana pesaingnya tidak begitu banyak . Untuk meningkatkan kekuatan, perusahaan dapat melakukan aliansi atau bermitra dengan perusahaan lain, terutama perusahaan yang sudah mapan.
7. Dalam bisnis VSAT sangat dibutuhkan karyawan yang memiliki *skill* dan *knowledge* yang bagus di bidang IT. Memiliki karyawan yang bagus merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan.
8. Pasar VSAT di Sumatera Barat kebanyakan diisi oleh perusahaan nasional yang memiliki cabang di wilayah lain seperti Bank, lembaga-lembaga keuangan, asuransi dan juga perusahaan lokal yang memiliki cabang di kota-kota di Sumbar. Agar dapat bertahan, provider VSAT direkomendasikan untuk mencari pasar di daerah lain. Pasar VSAT di Sumatera Barat hanya mengalami sedikit pertumbuhan di perkotaan, namun untuk daerah remote pasar VSAT mengalami perkembangan yang cukup pesat. Persaingan dari para provider VSAT yang ada di Sumatera Barat tidak begitu tinggi mengingat pasar perusahaan yang membutuhkan VSAT kecil.

9. Perkembangan teknologi jaringan kabel dan wireless sebagai produk pengganti dari VSAT sangat lah pesat yang mana sudah mencapai VDSL dan generasi keempat (4G). Namun perkembangan teknologi jaringan wireless dan kabel tersebut tidak akan berpengaruh signifikan terhadap pasar VSAT mengingat masing-masing teknologi jaringan tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Keputusan yang paling bijaksana bagi perusahaan maupun pelanggan adalah mengkombinasikan teknologi-teknologi jaringan tersebut untuk mendapatkan hasil yang optimal.

6.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan analisis perumusan strategi bersaing CV Life Source, penelitian ini memiliki kekurangan yaitu :

1. Wawancara hanya bisa dilakukan dengan Direktur dan salah seorang teknisi karena anggota yang tim yang lain lebih banyak berada di luar kota Padang sehingga sulit untuk ditemui. Penulis juga tidak dapat melakukan wawancara dengan para persero komanditer karena mereka memiliki bisnis yang lain di luar CV. Life Source.
2. Penulis tidak dapat memantau kegiatan operasional perusahaan secara langsung karena operasional perusahaan lebih banyak di luar kota. Kantor hanya digunakan untuk tempat administrasi, riset, dan pengembangan. Penulis mendapatkan informasi tentang operasional perusahaan melalui wawancara dan foto-foto yang ada di facebook CV. Life Source.

6.3 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan penulis setelah melakukan analisis strategi bisnis pada CV. Life Source, yaitu :

1. Semakin tingginya kebutuhan masyarakat akan produk-produk IT hendaknya CV. Life Source untuk melakukan strategi diversifikasi konsentrik, *forward integration* dan pengembangan produk. Hal ini dilakukan agar dapat memperluas pasar dan menahan pelanggan yang ada saat ini agar tidak berpindah ke perusahaan lain.
2. Selain mencari pasar baru, CV. Life source harus bersaing dengan perusahaan VSAT lain pada pasar perkotaan. Persaingan cepat atau lambat akan terjadi dan pasar yang sedang dilayani oleh CV. Life Source saat ini dapat dimasuki oleh perusahaan lain kapan saja. Untuk itu perusahaan harus bersiap-siap meningkatkan kekuatan internal agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.
3. Untuk penelitian selanjutnya agar dapat melakukan penelitian terhadap perusahaan *provider wireless networking*. Sebagai produk pengganti dari VSAT, jaringan wireless merupakan teknologi yang paling tinggi tingkat perkembangan dan inovasinya yang mana saat ini jaringan wireless sudah memasuki generasi keempat (4G).