

STRATEGI BISNIS MENUJU ARAB SAUDI (STUDI KASUS PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA INTERNASIONAL)

William Natanael, Respati Wulandari
Fakultas Ekonomi, Universitas Bina Nusantara
Kampus Syahdan. Jl. K.H. Syahdan no.9, Palmerah. Jakarta 11480
d4886@binus.ic.id

Abstract

The goal of this research was to produce the best alternative of business strategy for the company in cases to expanding business to Saudi Arabia's market. Research methods that used are SWOT Analysis combined with PEST analysis. Then, the best business alternative obtained by using SWOT Matrix. Best alternative of business strategy formulated by data processing result of following matrix which generated best alternative strategy. The best alternative strategy for the company is to develop products that match the opportunities that exist through future integration by partnering with local companies.

Keywords: *business strategy, goals determination, PEST analysis.*

Abstrak

Tujuan penelitian ini menghasilkan alternatif strategi bisnis terbaik bagi perusahaan dalam rangka memperluas bisnis menuju pasar Arab Saudi. Metode penelitian yang digunakan adalah analisa SWOT dikombinasikan dengan analisa PEST. Kemudian, alternatif strategi bisnis terbaik diperoleh dengan menggunakan Matriks SWOT. Alternatif strategi bisnis terbaik diperoleh melalui hasil pengolahan data matriks tersebut yang akan menghasilkan alternatif strategi bisnis terbaik. Alternatif strategi terbaik bagi perusahaan adalah mengembangkan produk yang sesuai dengan peluang yang ada melalui integrasi ke depan yakni dengan melakukan partnership dengan perusahaan lokal.

Kata kunci : *strategi bisnis, penentuan tujuan, analisa PEST.*

Pendahuluan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui strategi terbaik untuk memperluas bisnis menuju Arab Saudi dengan berfokus kepada sektor jasa telekomunikasi, secara khusus dalam PT Telekomunikasi Indonesia Internasional (Telin). PT Telin merupakan salah satu anak perusahaan Telkom Group yang adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam sektor telekomunikasi yang memiliki sejarah lebih dari 150 tahun di Indonesia. PT Telin secara khusus merupakan perusahaan yang menjadi perpanjangan tangan Telkom untuk mengelola dan mengembangkan bisnis menuju luar negeri. Salah satu target negara untuk ekspansi bisnis Telkom adalah Arab Saudi. Maka, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui rumusan alternatif strategi yang dapat dilakukan PT Telin untuk memasuki pasar Arab Saudi.

Dalam hasil penelitian Adi (2015) dalam sektor telekomunikasi di Nigeria, ditemukan bahwa dari lima kekuatan bersaing Porter,

ancaman masuk pendatang baru, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman produk pengganti, dan persaingan antar pemain saat ini memiliki pengaruh sangat besar dalam kompetisi dalam industri telekomunikasi.

Penelitian mengenai ekspansi bisnis sektor telekomunikasi menuju Arab Saudi sukar ditemukan, sehingga penelitian ini memiliki nilai kebaharuan yang lebih. Penelitian ini akan menganalisa faktor-faktor internal dan eksternal PT Telin dengan menggunakan pendekatan SWOT dan PEST. Pendekatan PEST yang digunakan adalah untuk mengetahui situasi politik, ekonomi, sosial, dan teknologi di Arab Saudi yang mempengaruhi bisnis telekomunikasi dan berdampak kepada perusahaan.

Adapun tujuan-tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Merumuskan alternatif strategi yang dapat dilakukan PT Telin untuk menembus industri telekomunikasi di Arab Saudi

2. Mengetahui analisa internal dan eksternal PT Telin untuk menembus industri telekomunikasi di Arab Saudi.
3. Mengetahui merumuskan alternatif-alternatif strategi yang dapat dilakukan PT Telin untuk memperluas bisnis menuju Arab Saudi menggunakan matriks SWOT.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*) dan analisa PEST (*Politic, Economic, Social, Technology*) untuk menemukan faktor-faktor internal dan eksternal dari perusahaan. Lalu, matriks SWOT akan digunakan untuk memperoleh alternatif- alternatif strategi untuk memperluas bisnis menuju Arab Saudi.

Analisa SWOT merupakan suatu analisa dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan (Coulter & Robbins, 2014). Analisa SWOT digunakan untuk memformulasi strategi yang sesuai bagi perusahaan yang (1) memanfaatkan kekuatan perusahaan dan peluang eksternal, (2) mengurangi atau melindungi perusahaan dari ancaman eksternal, atau (3) mengurangi kelemahan kritis (Coulter & Robbins, 2014). Analisa SWOT akan membantu perusahaan menentukan posisinya dalam perjalanan mencapai tujuan strategi perusahaan; analisa SWOT juga akan membantu perusahaan dalam menentukan 'keuntungan kompetitif' dari perusahaan (Sasagi dalam Abubakar & Bello, 2013).

Analisis PEST memiliki dua fungsi dasar bagi sebuah perusahaan. Fungsi dasar pertama adalah memungkinkan identifikasi lingkungan tempat perusahaan beroperasi. Fungsi dasar kedua adalah menyediakan data dan informasi yang memungkinkan perusahaan memprediksi situasi dan situasi yang mungkin ditemui di masa depan (Dinçer, dalam Yüksel 2012). Analisis PEST mempertimbangkan dampak setiap faktor- faktor dalam sebuah bisnis. Hasil analisa tersebut dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang dan membuat rencana berkepanjangan untuk menghadapi ancaman ketika mempersiapkan bisnis dan rencana strategis (Byars, dalam Koumparoulis 2013).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sebagai cara untuk memperoleh data. Kami melakukan wawancara mendalam kepada manajer- manajer di PT Telin, khususnya pada divisi KSA (Kingdom of Saudi Arabia) *project*,

Kementerian Perdagangan Republik Indonesia melalui Direktorat Hubungan Bilateral dan dari Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia melalui Direktorat Timur Tengah. Data sekunder seperti struktur organisasi perusahaan dan sejarah singkat perusahaan diperoleh melalui informasi yang diberikan oleh PT Telin. Observasi partisipatif mengenai KSA *project* selama enam bulan di PT Telin juga dilakukan.

Dalam penelitian ini, narasumber yang terlibat antara lain:

1. Nama : DH
Jenis Kelamin : Pria
Usia : 51 Tahun
Instansi : PT Telin
Posisi : Head of Telekomunikasi Indonesia Internasional KSA

2. Nama : DPP
Jenis Kelamin : Pria
Usia : 27 Tahun
Instansi : PT Telin
Posisi : Product Manager Telekomunikasi Indonesia Internasional KSA

3. Nama : GW
Jenis Kelamin : Wanita
Usia : 32 Tahun
Instansi : Direktorat Hubungan Bilateral Kementerian Perdagangan RI
Posisi : Kepala Seksi Timur Tengah

Kami memperoleh data dari Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia dalam bentuk *softcopy* mengenai *Background Information – Perkembangan Terkini Arab Saudi dan Hubungan Bilateral RI – Arab Saudi*. *Softcopy* tersebut diberikan oleh Direktorat Timur Tengah via *e-mail*.

Hasil dan Bahasan

Analisa Lima Kekuatan Porter

1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*) – Menengah Rendah

- a. Ancaman pendatang baru yang mungkin berasal dari dalam negara tersebut, dari wilayah atau negara asing, dan perusahaan di negara lain yang beroperasi di sana, yang secara signifikan mempengaruhi pangsa pasar, perumusan strategi pemasaran dan strategi manajemen untuk

mempertahankan pangsa pasar dan keunggulan kompetitif mereka. Karena kebanyakan pendatang baru melakukan strategi penetapan harga yang jauh lebih rendah daripada perusahaan yang sudah ada, dan memiliki fitur inovatif dalam hal produk dan layanan ditambah dengan operasi promosi atau periklanan yang agresif untuk meyakinkan pelanggan untuk menggunakan layanan telekomunikasi mereka.

- b. Industri telekomunikasi di Arab Saudi dikontrol ketat oleh CITC (*Communication and Information Technology Commission*). Oleh karena itu, bagi pemain baru yang masuk ke pasar, ini memerlukan persetujuan kementerian, yang bisa menjadi proses yang relatif panjang dan birokratis.
- c. Agar tetap kompetitif, MVNO harus memiliki basis pelanggan minimum sampai titik impas (*Break Even Point*) di pasar yang titik penetrasinya sangat tinggi (tingkat penetrasi di atas 170%).
- d. Karena sifat industri padat modal yang tinggi, MNO baru akan sulit bersaing dibandingkan dengan pemain yang sudah ada. Namun, MVNO masih bisa menembus pasar karena modal yang dibutuhkan rendah.

2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (Bargaining Power of Suppliers) – Tinggi

- a. Perusahaan MNO (*Mobile Network Operator* – memiliki jaringan infrastruktur nirkabel) tidak bergantung besar terhadap perusahaan MVNO (*Mobile Virtual Network Operator* – menggunakan jaringan yang dimiliki MNO), karena perusahaan MNO juga menggunakan jaringannya sendiri untuk keperluan pelanggannya, maka perusahaan MNO tidak segan dalam memperoleh keuntungan maksimal dari perusahaan MVNO.
- b. Untuk perusahaan MVNO, sisi penawaran dikendalikan oleh perusahaan MNO. Artinya, perusahaan MVNO memiliki sedikit kontrol atas jaringan dan harga dari pemasok.

- c. Seluruh harga jual untuk menit (lama bicara) dan data diputuskan oleh perusahaan MNO.
- d. Pada saat jam sibuk, perusahaan MNO dapat mengalokasikan bandwidth tinggi ke jaringannya sendiri yang dapat mengakibatkan penerimaan yang lemah untuk klien MVNO.
- e. Sumber daya manusia berbakat di lapangan MVNO langka ditemukan di Arab Saudi, yang artinya memberi mereka kekuatan negosiasi. Kekuatan negosiasi sumber daya manusia juga diperkuat karena adanya hambatan-hambatan dalam memperkerjakan karyawan asing (lebih lanjut pada analisa PEST).

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers) – Tinggi

- a. Karena semakin banyaknya operator telekomunikasi (MNO maupun MVNO) yang memasuki pasar, daya tawar menawar dari pelanggan lokal meningkat. Hal tersebut terjadi karena layanan panggilan (telfon) dan data diperlakukan sebagai komoditas. Maka dari itu, pelanggan cenderung mencari pilihan harga yang lebih murah untuk layanan telekomunikasi.
- b. Layanan telekomunikasi, khususnya telfon dan layanan data tidak bervariasi/ unik, terlepas dari siapapun perusahaan yang menjual. Kekuatan tawar menawar pembeli menjadi tinggi.
- c. Biaya pindah (*switching cost*) yang rendah memperkuat kekuatan tawar menawar pembeli.
- d. Agar MVNO tetap kompetitif, mereka perlu mempertahankan layanan pelanggan berkualitas tinggi dan kebijakan harga yang kompetitif, walaupun hal tersebut akan menjadi ancaman bagi margin atau keuntungan mereka.

4. Ancaman Produk Pengganti (Threat of Substitute Products or Services) – Menengah

- a. Tingkat ancaman produk pengganti untuk industri telekomunikasi adalah menengah, karena ada layanan lain di Arab Saudi yang bisa memberikan

layanan suara dan data, meski secara tidak langsung.

- b. Meskipun Aplikasi seperti Whatsapp dan Skype dapat dilihat sebagai pengganti suara dan data, namun penggunaan layanan ini sepenuhnya bergantung pada ketersediaan data yang pada gilirannya berarti peluang pendapatan bagi operator telekomunikasi/ seluler.

5. Persaingan antara Perusahaan yang Ada dalam Industri (*Rivalry Among Existing Competitors*) – Tinggi

- a. Dengan tingkat penetrasi yang tinggi (+ 170%) di industri telekomunikasi, persaingan antar pemainnya sangat ketat.
- b. Agar perusahaan bisa menarik pelanggan, mereka harus menawarkan bundle (paket) yang menarik sekaligus murah, yang bisa menurunkan ARPU (Average Revenue per Unit) yang diperoleh perusahaan.
- c. Hambatan keluar pasar yang tinggi, terutama disebabkan oleh peralatan-peralatan khusus. Jaringan dan alat-alat telekomunikasi sulit untuk digunakan bagi keperluan lain. Peralatan yang cepat usang juga membuat likuidasi menjadi lebih sulit.

5 melewati kota Yanbu, salah satu kota di Arab Saudi yang berjarak kurang lebih 300 kilometer dengan kota suci Jeddah. SEA – ME/WE 5 memiliki kapasitas 24 Tbits/s dengan panjang hingga 20.000 Km yang menghubungkan Asia Tenggara, India, Timur Tengah dan Eropa. Kabel tersebut menghubungkan Singapura, Malaysia, Indonesia, Thailand, Myanmar, Bangladesh, India, Sri Lanka, Pakistan, Uni Emirat Arab, Oman, Qatar, Djibuti, Yaman, Arab Saudi, Mesir, Italia, Turki dan Prancis melalui 19 titik pendaratan. Sehingga, infrastruktur tersebut membuka peluang untuk adanya lini- lini bisnis Telin (dan Telkom) yang lain. Contohnya produk *data connectivity* seperti: *Global IPLC (International Private Leased Circuit), IP- VPN service, Global & Domestic Ethernet.*

S2. Menyanding predikat *best employer 2017* versi forbes.

Hal tersebut menunjukkan bahwa Telin sudah memenuhi atau mencapai standar internasional sebagai perusahaan dan memiliki sistem manajemen sumber daya manusia yang baik. Forbes mencantumkan Telkom dalam peringkat ke-44 sebagai *World's Best Employer 2017*. Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari penyediaan fasilitas yang modern dan kantor dengan konsep *Smart Office* yang mampu menumbuhkan semangat kerja karyawan. Konsep *smart office* mendukung karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tidak melulu harus berada di balik meja (Tempo, 2017).

S3. Pengalaman Telkom Indonesia yang telah bergerak pada sektor telekomunikasi di Indonesia.

Telkom Indonesia telah berdiri sejak 1965 dan telah menjadi salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Saat ini TelkomGroup mengelola 6 produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen, yaitu korporat, perumahan, perorangan dan segmen konsumen lainnya.

S4. Menguasai berbagai sektor bisnis telekomunikasi dengan didukung *sister company*.

Telin dengan didukung oleh *sister company* dapat meluncurkan produk yang beragam dan menggarap peluang- peluang yang ada di Arab Saudi. Telkom Group memiliki lima anak perusahaan dan empat anak perusahaan

Kekuatan Internal PT Telin

Tabel 1
Kekuatan Internal PT Telin

No	Kekuatan Internal PT Telin
S1	Infrastruktur internasional (<i>data center & international cable</i>)
S2	Menyanding predikat <i>best employer 2017</i> versi forbes
S3	Pengalaman Telkom Indonesia yang telah bergerak pada sektor telekomunikasi di Indonesia
S4	Menguasai berbagai sektor bisnis telekomunikasi dengan didukung <i>sister company</i>

(Sumber: Wawancara)

Keterangan:

S1. Infrastruktur internasional (*data center & international cable*).

Data center internasional Telin terdapat di Indonesia dan Singapura yang terhubung dengan *seamless submarine cable* menuju seluruh dunia. Kabel internasional SEA- ME/WE

patungan yang mampu menyediakan berbagai jenis produk telekomunikasi.

Kelemahan Internal PT Telin

Tabel 2

Kelemahan Internal PT Telin

No	Kelemahan Internal PT Telin
W1	Belum memiliki entitas bisnis di Arab Saudi

(Sumber: Wawancara)

Keterangan:

W1. Tidak memiliki entitas bisnis di Arab Saudi.

Menurut Product Manager Telin KSA (DPP), memiliki entitas di suatu negara tujuan adalah hal yang penting dan krusial. Menurutnya, sebuah perusahaan dapat menangani dan menghadapi isu- isu bisnis jika didukung oleh kepemilikan entitas di negara tersebut. Masalah legalitas dan lisensi juga menjadi masalah jika perusahaan tidak memiliki entitas. Perusahaan akan sulit melakukan bisnis dan memiliki porsi yang kecil dalam *revenue sharing* dengan partner lokal di suatu negara.

Analisa PEST

Tabel 3

Analisa PEST

Politik	a. Sistem pemerintahan monarki dengan sistem kerajaan b. Menganut pemerintahan Syariah c. Zakat d. Kebijakan ketenagakerjaan e. Penerapan kebijakan Saudization di berbagai sektor f. Peraturan mengenai membangun entitas bisnis di Arab Saudi
Ekonomi	a. GDP (Current): US\$ 646,44 miliar (2016, Bank Dunia) & GDP per kapita: US\$ 20.029 (2016, Bank Dunia) b. Pertumbuhan GDP: 1,74% (2016, Bank Dunia) c. Sistem pajak yang menguntungkan
Sosial	a. Masyarakat beragama muslim b. Minim hiburan publik seperti bioskop dan teater c. Salah satu pasar media sosial terbesar di Timur Tengah
Teknologi	Secara teknologi informasi, tertinggal dalam internet broadband, namun lebih unggul dalam hal konektivitas radio

(Sumber: Wawancara dan studi pustaka)

Keterangan:

Politik

Sistem pemerintahan monarki – tidak ada gejolak politik yang disebabkan oleh perubahan pemimpin.

Pemerintahan Arab Saudi merupakan sistem kerajaan dengan dipimpin oleh Raja Salman bin Abdul-Aziz Al-Saud dan ketua parlemen Abdullah bin Muhammad Al ash-Sheikh. Dengan sistem pemerintahan kerajaan, menjadikan Kerajaan Arab Saudi salah satu negara dengan hak politik dan kebebasan sipil terlemah di dunia (dengan indeks: 7.0 untuk masing- masing kategori) (freedomhouse, 2016).

Menganut pemerintahan Syariah

Sistem hukum Arab Saudi didasarkan pada Syariah, hukum Islam diturunkan dari Alquran dan Sunnah (hadis) nabi Islam (Tuysuz, 2016). Menurut Kementerian Luar Negeri RI (merujuk kepada Snapshot Arab Saudi), kebijakan luar negeri Arab Saudi secara umum dapat digambarkan sebagai:

1. Kebijakan yang sejalan dengan Syariat Islam, sehubungan dengan Hukum Syariah sebagai konstitusi Negara.
2. Menjunjung tinggi kedaulatan bangsa lain serta non-interference terhadap urusan negara lain.
3. Mendukung perdamaian dan keadilan dunia, serta menolak segala bentuk terorisme serta menjunjung tinggi bahwa Islam tidak terkait dengan terorisme
4. Mendukung berbagai isu negara-negara Arab maupun Islam di fora internasional.
5. Menerapkan kebijakan yang adil dan pantas dalam produksi minyak, sehubungan dengan Arab Saudi sebagai eksportir minyak terbesar dengan cadangan minyak terbesar

Zakat

Zakat di Arab Saudi didasarkan pada Undang-Undang Dasar Pemerintahan (Basic Law of Governance), Pasal 21. Orang Saudi tunduk pada zakat sesuai dengan fikih Islam. Zakat adalah beban fiskal seperti pajak pada orang Saudi. Ini adalah kewajiban fiskal tahunan yang harus dibayar oleh semua bisnis Saudi - perusahaan modal, mitra di perusahaan pribadi, perseorangan, profesional dan pedagang. Zakat berjumlah 2,5% dari modal, laba ditahan, cadangan tertentu dan laba

bersih namun tidak termasuk aset tetap (Trade Policy Review WTO, 2016).

Kebijakan ketenagakerjaan

Pada tahun 2011, Kementerian Tenaga Kerja dan Pembangunan Sosial (*Ministry of Labor and Social Development*) mengeluarkan suatu kebijakan yang dikenal sebagai "Nitaqat," di mana perusahaan dibagi menjadi beberapa sektor, masing-masing dengan kuota yang berbeda untuk pekerja Saudi berdasarkan ukuran sebuah perusahaan. Setiap perusahaan dibagi ke dalam salah satu dari empat strata berdasarkan persentase aktual karyawan Saudi, dengan strata platinum dan strata hijau untuk perusahaan yang memenuhi atau melampaui kuota untuk sektor dan ukuran mereka, dan strata kuning dan merah untuk mereka yang tidak mencapai kuota tersebut. Kementerian Tenaga Kerja dan Pembangunan Sosial telah mengumumkan tujuan mengurangi populasi ekspatriat dari sekitar 30 persen saat ini menjadi 20 persen dari total populasi. Selama tahun 2015, SAG telah mengambil langkah tambahan untuk memperkuat program Nitaqat dan menuntut perekrutan warga negara Saudi (US Commercial Service, 2016).

Penerapan kebijakan Saudization di berbagai sektor

Saudization adalah respons pemerintahan Arab Saudi untuk meningkatkan partisipasi kerja warga negara Saudi di sektor swasta dan pada akhirnya menangani masalah pengangguran (dole.gov.ph). Salah satu cara yang diberlakukan adalah mengkhususkan sebagian pekerjaan untuk dikerjakan hanya oleh warga negara Saudi. Saudization menyeluruh bagi sektor telekomunikasi lokal mulai berlaku pada 2 September 2016 sesuai dengan perintah yang dikeluarkan oleh Menteri Tenaga Kerja dan Pembangunan Sosial Mufrej Al-Haqabani. Sebelumnya, industri telepon seluler diberi waktu enam bulan untuk menerapkan kebijakan Saudization sektor di seluruh Kerajaan (Arabnews, 2016).

Peraturan mengenai membangun entitas bisnis di Arab Saudi

Untuk menetapkan jenis struktur entitas, investor asing diwajibkan untuk mendapatkan Izin Investasi dari SAGIA (Saudi Arabian General Investment Authority) berdasarkan Peraturan Penanaman Modal

Asing. Untuk bentuk usaha tertentu, investor asing mungkin perlu mendapat persetujuan dari Kementerian terkait sebelum menerima lisensi SAGIA (PWC, 2015). Bagi perusahaan telekomunikasi seperti Telin, maka persetujuan yang dibuthkan diperoleh melalui CITC (Communications and Information Technology Commission) sebelum memperoleh lisensi dari SAGIA.

Investor asing dapat beroperasi di KSA melalui struktur berikut:

- e. Instansi komersial (Commercial agencies)
- f. Perseroan terbatas (Limited liability companies)
- g. Perusahaan saham gabungan (Joint stock companies)
- h. Cabang kantor luar negeri (Foreign office branch)
- i. Kantor teknis dan ilmiah (Kantor Perwakilan) – (Technical and scientific offices)

Bentuk yang paling umum bagi investor asing adalah perseroan terbatas (Limited liability companies- LLC) dan kantor cabang asing (Foreign office branch), sementara bentuk lainnya kurang umum. Investor asing juga bisa beroperasi melalui kantor perwakilan dan agensi.

(Sumber: US Commercial Service, 2016; PWC, 2015; Simmons & Simmons, 2015)

Ekonomi

GDP (Current): US\$ 646,44 miliar (2016, Bank Dunia) & GDP per kapita: US\$ 20.029 (2016, Bank Dunia)

Tabel 4
Perbandingan Indonesia- Arab Saudi

Pembandingan	Indonesia	Arab Saudi
GDP Nominal	US\$ 932.2 miliar (2016, Bank Dunia) Peringkat 16 dunia	US\$ 646,44 Miliar (2016, Bank Dunia) Peringkat 20 dunia
GDP Per Kapita	US\$ 3.570 (2016, Bank Dunia) Peringkat 50+ dunia	US\$ 20.029 (2016, Bank Dunia) Peringkat 41 dunia
GNI Per Kapita	US\$ 3.400 (2016, Bank Dunia)	US\$ 21.720 (2016, Bank Dunia)

(Sumber: World Bank, 2016)

Per 1 Juli 2016, ekonomi berpendapatan rendah didefinisikan sebagai GNI (*Gross National Income*) per kapita, yang dihitung dengan menggunakan metode Atlas Bank

Dunia, dari \$ 1.025 atau kurang pada tahun 2015; ekonomi berpenghasilan menengah ke bawah adalah negara-negara dengan GNI per kapita antara \$ 1.026 dan \$ 4.035; ekonomi berpenghasilan menengah ke atas adalah mereka yang memiliki GNI per kapita antara \$ 4.036 dan \$ 12.475; ekonomi berpenghasilan tinggi adalah negara-negara dengan GNI per kapita sebesar \$ 12,476 atau lebih (World Bank, 2016). Maka, dapat disimpulkan Indonesia merupakan negara berpenghasilan menengah ke bawah, sedangkan Arab Saudi merupakan negara dengan penghasilan tinggi.

Pertumbuhan GDP: 1,74% (2016, Bank Dunia)

Perekonomian Arab Saudi tumbuh pada tingkat 1,7 persen pada tahun 2016 karena harga minyak terus berada di bawah USD \$ 50 hampir sepanjang tahun. Data untuk semester pertama tahun 2017 menunjukkan bahwa PDB pada kuartal pertama memburuk, mencatat kontraksi 0,5 persen pada basis tahun-ke-tahun. Indeks produksi minyak mentah turun 4,4 persen karena kesepakatan OPEC untuk membatasi produksi. Namun, PDB non-migas tumbuh sekitar 0,7 persen pada periode yang sama. Meskipun data PDB resmi untuk kuartal kedua 2017 belum dirilis, indikator lain menunjukkan aktivitas ekonomi yang terus berlanjut (World Bank, 2017).

Sistem pajak yang menguntungkan

Lingkungan pajak di Arab Saudi sangat menguntungkan menurut *Ease of Doing Business World Bank* 2015. Secara global, Arab Saudi berada di peringkat 3 dari 189 negara dalam hal kemudahan membayar pajak. Perusahaan-perusahaan asing dapat menikmati semua keuntungan, insentif, jaminan, dan dukungan yang ditawarkan kepada perusahaan-perusahaan Saudi. Hal tersebut termasuk:

- a. 20% pajak atas keuntungan perusahaan, dengan kerugian yang dibawa ke depan tanpa batas waktu untuk mengimbangi pajak masa depan
- b. Tidak ada pajak penghasilan pribadi, tidak ada pajak pertambahan nilai, tidak ada pajak penjualan, tidak ada pajak tanah dan tidak ada pajak properti.
- c. Repatriasi penuh bagi modal, keuntungan, dan dividen diperbolehkan, dikenai pajak pemotongan 5%

- d. Minimal pembatasan konversi mata uang, pertukaran dan transfer
- e. Pengecualian pajak atas penghasilan dari ekspor
- f. Kredit pajak atas investasi riset dan pengembangan

Sosial

Masyarakat beragama muslim

Menurut data Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia, Arab Saudi memiliki penganut agama Islam (100%). Mayoritas Sunni dengan pengikut Shiah sekitar 5% kebanyakan di wilayah timur: Qatif, Sayhat, Safwu (dekat Dammam), dan Al-Hasa (dekat Hoffuf) (kemlu.go.id, 2015).

Minim hiburan publik seperti bioskop dan teater

Kementerian Kebudayaan dan Informasi Arab Saudi telah mengumumkan bahwa bioskop komersial akan diizinkan beroperasi di Kerajaan pada awal 2018. Pengumuman tersebut menandai pertama kalinya dalam 35 tahun bahwa bioskop akan diizinkan beroperasi di negara ini (Arab News, 2017). Menurut Head of Telin KSA (DH), minimnya hiburan publik bagi masyarakat Saudi, berpengaruh kepada ketergantungan masyarakat Saudi dengan alat komunikasi dan informasi sebagai sarana hiburan dan sumber informasi sehari-hari.

Salah satu pasar media sosial terbesar di Timur Tengah

Arab Saudi adalah salah satu pasar media sosial terbesar di Timur Tengah. Popularitas media sosial didorong oleh tingginya tingkat kepemilikan smartphone. Dengan 2,4 juta pengguna, Arab Saudi adalah rumah bagi lebih dari 40 persen pengguna Twitter aktif di wilayah Arab, menurut Dubai School of Government (2014 dalam expat.gov, 2017). Negara ini juga menyumbang 10 persen dari semua pengguna Facebook di wilayah Arab dan memiliki penggunaan YouTube per kapita tertinggi di negara manapun di dunia (Expat.gov, 2016).

Teknologi

Secara teknologi informasi, tertinggal dalam internet broadband, namun lebih unggul dalam hal konektivitas radio

Menurut Head of Telin KSA (DH), Arab Saudi merupakan negara pengadopsi teknologi

terbaru. Menurut Product Manager Telin KSA (DPP), Arab Saudi sangat cepat dalam mengadopsi teknologi khususnya sinyal radio atau mobile. Arab Saudi sudah menerapkan sinyal 4 G plus dan kabarnya akan menjajaki 5 G dalam waktu dekat. Namun, Saudi belum memiliki infrastruktur fiber optic yang menyebar rata, sedangkan Indonesia telah lama memiliki infrastruktur fiber optic yang baik.

Konektivitas telekomunikasi Kerajaan Arab Saudi mencakup hampir 4 juta sambungan telepon dan 52,7 juta perangkat mobile / seluler yang digunakan. Jaringan telekomunikasi modern dan menggabungkan relay radio microwave, kabel coaxial, dan jalur serat optik. Langgan seluler dan seluler terus meningkat dengan cepat. Arab Saudi terhubung ke Asia, Eropa, Timur Tengah, dan Amerika Serikat melalui jaringan kabel bawah laut SEA-ME-WE 3, 4, dan 5, dan FLAG. Untuk komunikasi satelit, negara ini memiliki lima Intelsat, satu Arab, dan satu Immarsat yang beroperasi (export.gov, 2017).

Peluang Eksternal PT Telin

Tabel 5 Peluang Eksternal PT Telin

No	Peluang Eksternal PT Telin
O1	Kebutuhan <i>service</i> telekomunikasi sekarang tidak harus berada dalam negara tersebut
O2	Adanya potensi permintaan <i>data center</i> dan <i>enterprise</i>
O3	Jumlah penduduk Indonesia yang menetap di Arab Saudi cukup banyak
O4	Ekonomi: Negara berpendapatan tinggi, pengeluaran di sektor telekomunikasi terus meningkat
O5	Sosial: Hiburan umum yang kurang sehingga mengandalkan telekomunikasi sebagai sarana hiburan

(Sumber: Wawancara dan Studi Pustaka)

Keterangan:

O1. Kebutuhan *service* telekomunikasi sekarang tidak harus berada dalam negara tersebut.

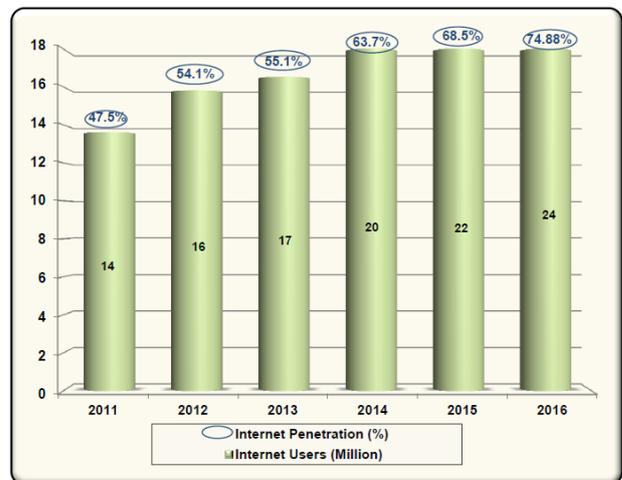
Menurut Head of Telin KSA (DH), dengan kemajuan telekomunikasi dan jaringan, kini jasa telekomunikasi dapat dilakukan secara internasional. Dengan menggunakan konektivitas kabel internasional dan konektivitas satelit, keperluan- keperluan dan kebutuhan-kebutuhan telekomunikasi sudah dapat dilakukan tanpa harus berada di dalam negara tersebut. Arab Saudi terhubung menuju Asia, Eropa, Timur Tengah, dan Amerika Serikat

melalui jaringan kabel bawah laut SEA-ME-WE 3, 4, dan 5, dan FLAG. Untuk komunikasi satelit, negara ini memiliki lima Intelsat, satu Arab, dan satu Immarsat yang beroperasi (export.gov, 2017).

O2. Adanya potensi permintaan *data center* dan *enterprise*.

Menurut Head of Telin KSA (DH), permintaan perusahaan kini tidak lagi hanya membutuhkan jasa *voice* (seperti: telepon dan *conference call* internasional), namun juga telah bertambah menjadi kebutuhan *data center* dan *enterprise* (seperti: database dan website perusahaan). Produk- produk Telin juga banyak menawarkan produk *enterprise* seperti: CDN (*Content Delivery Network*) dan *Global Conference*.

Menurut data dari *Communications and Information Technology Commission* (CITC) Arab Saudi, jumlah pengguna internet di Kerajaan terus meningkat pesat, mencapai sekitar 24 juta pada akhir 2016, dengan penetrasi populasi sebesar 74,88%. Diharapkan permintaan layanan Internet akan terus meningkat secara signifikan dalam beberapa tahun ke depan sebagai dampak tersedianya jaringan serat optik berkecepatan tinggi (FTTx), meningkatnya konten Internet, dan berlanjutnya penyebaran layanan broadband. Meningkatnya permintaan akan layanan internet dan broadband teramati karena tingginya penggunaan aplikasi jejaring sosial, *video on demand* dan game (CITC, 2016).



Gambar 1
Penetrasi Layanan Internet
(Sumber: CITC, KSA ICT Indicator, 2016)

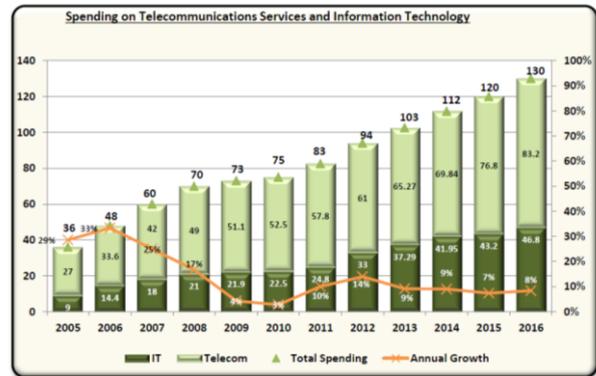
04. Jumlah penduduk Indonesia yang menetap di Arab Saudi

Tercatat angka Tenaga Kerja Indonesia (TKI) mencapai 1,01 Juta jiwa pada akhir tahun 2014 (Detik.com, 2014). Masyarakat Indonesia yang mayoritas merupakan beragama muslim, sering datang dan mengunjungi Arab Saudi untuk melakukan ibadah Hajj, maupun Umroh. Menurut Kementerian Luar Negeri, pada tahun 2017, kuota haji untuk Jemaah asal Indonesia adalah 221.00 orang, meningkat 20% dari tahun sebelumnya karena disebabkan oleh adanya renovasi Masjidil Haram (Kemlu, 2018). Menurut Product Manager Telin KSA (DPP), walaupun terjadi penurunan pada angka TKI di Arab Saudi dibandingkan dua tahun lalu, namun Telin tetap melihat peluang pada segmen TKI. Telin tetap berusaha menggarap segmen retail untuk pasar TKI dengan bantuan partner yang sudah ada.

05. Ekonomi: Negara berpendapatan tinggi, pengeluaran di sektor telekomunikasi terus meningkat.

Menurut Head of Telin KSA (DH), masyarakat Arab Saudi memiliki GDP yang tinggi, *spending tinggi*, dan *disposable income* yang tinggi. Artinya, kemungkinan untuk *spending* dalam produk telekomunikasi juga tinggi. Diketahui bahwa GDP per kapita Arab Saudi adalah 20.029 USD per 2016, sedangkan Indonesia dengan angka 3.570 USD per 2016 (Bank Dunia dalam Kemlu, 2018).

Berdasarkan studi terbaru, CITC memperkirakan bahwa pengeluaran untuk layanan telekomunikasi mencapai SAR 120 miliar pada tahun 2015, dengan tingkat pertumbuhan sekitar 7% dibandingkan tahun 2014. Sektor telekomunikasi menyumbang bagian terbesar dari pengeluaran sebesar 64%, sedangkan proporsi belanja untuk layanan telekomunikasi sekitar 36%. Skala pengeluaran ini disebabkan oleh investasi di infrastruktur untuk *Next Generation Network*, jaringan seluler 4G, dan penerapan layanan elektronik (e-government, e-health, e-education, e-commerce, dll.), dan sebagai pengeluaran untuk keamanan informasi (*information security*) (CITC, 2016).



Gambar 2
Pengeluaran dalam Jasa Telekomunikasi dan Teknologi Informasi (Sumber: CITC, 2016)

06. Sosial: Hiburan umum yang kurang sehingga mengandalkan telekomunikasi sebagai sarana hiburan.

Kementerian Kebudayaan dan Informasi Arab Saudi telah mengumumkan bahwa bioskop komersial akan diizinkan beroperasi di Kerajaan pada awal 2018. Pengumuman tersebut menandai pertama kalinya dalam 35 tahun bahwa bioskop akan diizinkan beroperasi di negara ini (Arab News, 2017). Menurut Head of Telin KSA (DH), minimnya hiburan publik bagi masyarakat Saudi, berpengaruh kepada ketergantungan masyarakat Saudi dengan alat komunikasi dan informasi sebagai sarana hiburan dan sumber informasi sehari-hari.

Ancaman Eksternal PT Telin

Tabel 6 Ancaman Eksternal PT Telin

No	Ancaman Eksternal PT Telin
T1	Kompetisi yang sudah ketat dalam pasar <i>retail</i>
T2	Politik: Saudization mempengaruhi bisnis telekomunikasi

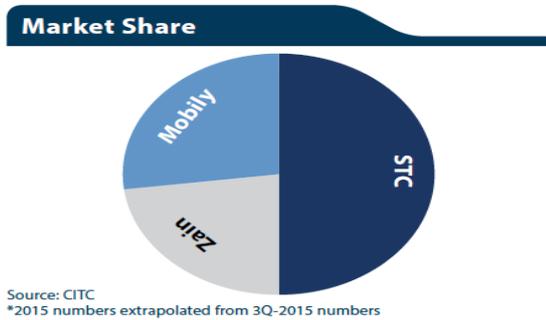
(Sumber: Wawancara dan Studi Pustaka)

Keterangan:

T1. Kompetisi yang sudah ketat dalam pasar *retail*.

Menurut Head of Telin KSA (DH), terdapat dua MNO dan tiga MVNO yang menguasai pasar telepon genggam. Perusahaan-perusahaan tersebut adalah STC, Mobily, Zain, Virgin Mobile KSA dan Lebara KSA. STC, Mobily and Zain Saudi Arabia adalah tiga operator jaringan bergerak lama, yang meluncurkan layanan broadband ekspansi jangka panjang 4G LTE "komersial" mereka di tahun 2011 dan sekarang bersaing untuk pelanggan LTE. Virgin Mobile Saudi Arabia and Lebara Saudi Arabia memasuki pasar telekomunikasi Kerajaan

sebagai MVNO pada tahun 2012 (Shearman & Sterling, 2016). Mereka dilisensi oleh CITC sebagai penyedia komunikasi nirkabel, namun tidak memiliki infrastruktur jaringan yang menyediakan layanan mereka. Dengan tingkat penetrasi yang tinggi (+ 170%) di industri telekomunikasi, persaingan antar pemainnya sangat ketat.



Gambar 3
Pangsa Pasar Retail
(Sumber: CICT, 2015)

T2. Politik: Saudization mempengaruhi bisnis telekomunikasi

Kebijakan Saudization adalah sebuah program pemerintah untuk mengurangi angka pengangguran yang melanda Arab Saudi. Salah satu program Saudization adalah menghususkan beberapa pekerjaan-pekerjaan tertentu untuk dikerjakan hanya bagi masyarakat Saudi saja. Menurut Product Manager Telin KSA (DPP), Saudization juga mempengaruhi sektor retail. Pekerjaan petugas aktivasi kartu SIM merupakan salah satu pekerjaan yang dikhususkan oleh pemberlakuan Saudization. Sehingga, hal tersebut menyulitkan dan mengurangi porsi Telin KSA dalam *revenue sharing* dalam *partnership* dengan partner lokal di Saudi. Menurut Kemlu, kebijakan Nitaqat hingga saat ini menuai beberapa keluhan dari WN Arab Saudi yang secara terang-terangan menolak mengambil beberapa jenis pekerjaan tertentu (Saudization), di sisi lain, pengusaha kesulitan untuk mengisi kuota pekerja WN Arab Saudi yang mengakibatkan kelumpuhan di beberapa sektor bisnis mereka. Hal ini disebabkan kurangnya respons WN Arab Saudi yang memang kurang aktif, serta tempat kerja yang ditawarkan mengharuskan karyawan untuk tinggal di luar kota dalam jangka waktu tertentu (Snapshot Arab Saudi).

Dilansir dari Arab News (2016): "1,864 shops shut down over telecom sector

Saudization," dalam sebuah langkah untuk menggantikan 50 persen pekerja ekspatriat dengan warga negara Saudi di sektor telekomunikasi, inspektur telah menutup 1.864 toko. Makkah mendapatkan bagian penutupan terbesar dengan 508 toko, diikuti oleh Asir dengan 499 toko dan Provinsi Timur dengan 203 toko. Menurut data statistik terakhir yang dikeluarkan oleh Kementerian Tenaga Kerja dan Pembangunan Sosial (Ministry of Labor and Social Development- MLSD), Madinah, Qassim dan Riyadh masing-masing datang masing-masing dengan 195, 165 dan 84.

Analisa SWOT

Tabel 7 Analisa SWOT

Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
<p>S1. Infrastruktur internasional (<i>data center & international cable</i>)</p> <p>S2. Menyandang predikat <i>best employer</i> 2017 versi forbes</p> <p>S3. Pengalaman Telkom Indonesia yang telah bergerak pada sektor telekomunikasi di Indonesia</p> <p>S4. Menguasai berbagai sektor bisnis telekomunikasi dengan didukung <i>sister company</i></p>	<p>W1. Belum memiliki entitas bisnis di Arab Saudi</p>
Peluang (Opportunity)	Ancaman (Threats)
<p>O1. Kebutuhan <i>service</i> telekomunikasi sekarang tidak harus berada dalam negara tersebut</p> <p>O2. Adanya potensi permintaan <i>data center</i> dan <i>enterprise</i></p> <p>O3. <i>Jumlah penduduk Indonesia yang menetap di Arab Saudi cukup banyak</i></p> <p>O4. Ekonomi: Negara berpendapatan tinggi, pengeluaran di sektor telekomunikasi terus meningkat</p> <p>O5. Sosial: Hiburan umum yang kurang sehingga mengandalkan telekomunikasi sebagai sarana hiburan</p>	<p>T1. Kompetisi yang sudah ketat dalam pasar retail</p> <p>T2. Politik: Saudization mempengaruhi bisnis telekomunikasi</p>

Matriks SWOT

<p>Strategi Maxi-Maxi (S/O)</p> <p>(S1 - O1, O2) Melayani kebutuhan service internasional dengan data center & infrastruktur yang dimiliki. (S1, S4 - O1, O2) Melayani kebutuhan CDN bermodalkan pengalaman dan konsumen-konsumen Telin saat ini. (S4 - O3, O4, O5) Menggali produk- produk <i>sister company</i> yang dapat ditawarkan kepada WNI maupun perusahaan di Arab Saudi.</p>	<p>Strategi Mini-Maxi (W/O)</p> <p>(W1 - O3, O4, O5) Mendirikan entitas bisnis di Arab Saudi</p>
<p>Strategi Maxi-Mini (S/T)</p> <p>(S1, S3 - T1, T2) Bekerja sama dengan perusahaan lokal yang memiliki <i>market share</i> dan <i>competitiveness</i> yang baik.</p>	<p>Strategi Mini-Mini (W/T)</p> <p>(W1 - T1) Memiliki/ memperoleh partner lokal yang memiliki standar kompetensi yang diharapkan perusahaan.</p>

Penutup

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan:

Analisis matriks SWOT menunjukkan bahwa Telin memiliki beragam kekuatan dan minim kelemahan untuk dapat memperluas bisnisnya menuju pasar internasional. Dari analisa PEST dan lima kekuatan porter dapat disimpulkan bahwa adanya peluang dalam berinvestasi di Arab Saudi. Rumusan alternatif strategi yang dapat dilakukan PT Telin untuk memasuki pasar Arab Saudi adalah mengembangkan produk (produk Telin maupun produk Telkom Group) yang sesuai dengan peluang yang ada melalui integrasi ke depan yakni kerja sama dengan perusahaan lokal melalui *joint venture* maupun *co- brand*.

Berdasarkan penelitian dan kesimpulan, kami menyarankan bagi penelitian selanjutnya untuk:

- a. Penelitian ini melakukan analisa strategi bisnis hingga tahap formulasi strategi. Baiknya penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian lanjutan mengenai implementasi strategi dan evaluasi strategi.

- b. Perlunya pendalaman mengenai pemasaran (*marketing*) untuk negara Timur Tengah, terkhususnya Arab Saudi yang memiliki budaya dan sosial yang berbeda dengan negara- negara benua lainnya.
- c. Penelitian lanjutan mengenai *profitability* dan *competitiveness* bagi perusahaan yang bersaing dan menjajaki pasar telekomunikasi di Kerajaan Arab Saudi.

Daftar Pustaka

Abubakar, N., & Bello, G. B. (2013). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis on Globacom Ltd. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 16(1), 83-91.

Adi, B. (2015). An Evaluation of the Nigerian Telecommunication Industry Competitiveness: Application of Porter's Five Forces Model. *World Journal of Social Scienc*, 5(3), 15-36.

Al Arabiya English. (2017, 7 3). *Saudi Arabia introduces new tax for expatriates*. Diambil kembali dari english.alarabiya.net: <http://english.alarabiya.net/en/business/economy/2017/07/03/Saudi-Arabia-introduces-new-tax-for-expatriates.html>

Communications and Information Technology Commission Saudi Arabia. (2015). *ICT Report - Mobility in Saudi Arabia*. Riyadh: Communications and Information Technology Commission Saudi Arabia

Freedomhouse.org. (2016). *Freedom in the World 2016*. Diambil kembali dari freedomhouse.org: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world-2016/table-scores>

Kementerian Luar Negeri RI. (2015). *PROFIL NEGARA KERAJAAN ARAB SAUDI*. Diambil kembali dari Kementerian Luar Negeri RI: <https://www.kemlu.go.id/riyadh/id/Pages/Arab-Saudi.aspx>

Kementrian Luar Negeri Republik Indonesia. (2013). *Daftar Perjanjian Internasional*. Dipetik 9 9, 2017, dari

- <http://treaty.kemlu.go.id/index.php/treaty/>
- Kementrian Luar Negeri Republik Indonesia. (2016). *Broadening Indonesia-Saudi bilateral relations*. Dipetik 9 9, 2017, dari <https://www.kemlu.go.id/riyadh/en/berita-agenda/berita-perwakilan/Pages/Broadening-Indonesia-Saudi-bilateral-relations.aspx>
- Kingdom of Saudi Arabia. (2016). *TRADE POLICY REVIEW*. Riyadh: World Trade Organization.
- Koumparoulis, D. N. (2013). PEST Analysis: The case of E-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(2), 31-36.
- Market studies Departement CITC. (2017). *KSA ICT Indicators - End of Q4 2016*. Riyadh: Communications and Information Technology Commission Saudi Arabia.
- Omae, M., Ndungu, E., & Kibet, P. (2013). A Survey of Internal and External Challenges Experienced by Kenya's Telecommunication Industry. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(6), 1732-1741.
- Porter, E. M. (2008). *THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY*. Boston: Harvard Business Review.
- PWC. (2015). *Doing Business in the Kingdom of Saudi Arabia*. Riyadh: PWC.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Management Twelfth Edition*. Horlow: Pearson.
- SAGIA. (2017). *BENEFITS AND AGREEMENTS*. Diambil kembali dari [sagia.gov.sa: https://www.sagia.gov.sa/en/WhySaudiArabia/PositiveLawsAndRegulations/Pages/Home.aspx](https://www.sagia.gov.sa/en/WhySaudiArabia/PositiveLawsAndRegulations/Pages/Home.aspx)
- Shearman & Sterling LPP. (2016). *Telecoms in the Kingdom of Saudi Arabia — An Overview*. Riyadh: Shearman & Sterling LPP.
- Simmons & Simmons. (2015). *Doing business in Saudi Arabia*. Riyadh: Simmons & Simmons.
- Tempo.co. (2017, 10 13). *Telkom Masuk Daftar Top 50 World's Best Employers 2017 Forbes*. Diambil kembali dari Tempo.co: <https://nasional.tempo.co/read/1024329/telkom-masuk-daftar-top-50-worlds-best-employers-2017-forbes>
- Tuysuz, G. (2016, 8 17). *What is Sharia law?* Diambil kembali dari [https://edition.cnn.com: https://edition.cnn.com/2016/08/16/world/sharia-law-definition/index.html](https://edition.cnn.com/https://edition.cnn.com/2016/08/16/world/sharia-law-definition/index.html)
- US Commercial Service. (2017). *2017 Country Commercial Guide for U.S. Companies*. Riyadh: US Commercial Service.
- World Bank. (2016). *Saudi Arabia*. Diambil kembali dari [Data.worldbank.org: https://data.worldbank.org/country/saudi-arabia](https://data.worldbank.org/country/saudi-arabia)
- World Trade Organization. (2016). *Trade Policy Review*. Riyadh: World Trade Organization.
- Yüksel, İ. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 2(24), 52-66.