

**TRANSFORMASI STRATEGI PEMASARAN PT TELKOMSEL:
PERGESERAN PARADIGMA AKUNTANSI MANAGEMEN STRATEGIK
DARI BERBASIS SUMBER DAYA KE PELANGGAN**

Intiyas Utami
Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga
intiyas@staff.uksw.edu

ABSTRACT

This manuscript presents the transformation process in strategic management accounting of PT Telkomsel. Telkomsel has significant changes and inlines with the development of its parent company (PT Telkom). Regulatory changes encourage Telkomsel altered the strategy to achieve competitive advantage. Telkomsel holds the highest market share in the cellular industry in Indonesia, but nevertheless, a tight competition with competitors led to the need for analysis of the value chain on the marketing strategy. Information on the results of the analysis is an assessment of the strategic decisions. Strategic management accounting paradigm has shifted from a resource perspective to customer perspective.

Keywords: Marketing Strategy, Strategic Management Accounting, Resources based view, Customer-Based View

LATAR BELAKANG

Industri *mobile telecommunication* (telekomunikasi bergerak) di Indonesia tumbuh dengan pesat dari berbasis regulasi menjadi berbasis pasar. Sektor telekomunikasi pada awalnya dimonopoli oleh pemerintah dalam memberi layanan telekomunikasi di Indonesia. Proses reformasi telekomunikasi pada bulan September 2000 bermaksud untuk meningkatkan persaingan, menghapus monopoli, meningkatkan transparansi dan kepastian terhadap kerangka regulasi, menciptakan peluang bagi aliansi strategis dengan mitra asing dan memfasilitas

masuknya pemain baru dalam industri telekomunikasi (Laporan Tahunan PT Telkom Indonesia, Tbk, 2009). Undang-undang Telekomunikasi (UU No.36/1999) memfasilitasi masuknya pemain sehingga persaingan dalam industri telekomunikasi semakin tinggi. Permenkominfo No.1 tahun 2010 menjadi dasar liberalisasi telekomunikasi di Indonesia karena memperkenankan orang asing untuk ikut terlibat dalam industri telekomunikasi di Indonesia. Hal ini menyebabkan penyelenggara terbesar layanan telekomunikasi dan jaringan di Indonesia

yaitu Telkom dan anak perusahaannya yaitu Telkomsel melakukan perubahan strategi bisnis.

Layanan telekomunikasi yang memiliki persaingan tinggi adalah seluler. Pangsa pasar dari industri seluler tertinggi pada tahun 2012 adalah Telkomsel dengan prosentase 44,55%, Indosat 20,81%, XL 16,29%, HCPT 8,93%, Axis 5,61%, Smartfren 3,80% dan Ceria 0,02% (Green Power for Mobile, 2012). Pada tahun 2013, pangsa pasar tertinggi juga masih diduduki oleh Telkomsel dengan prosentase di atas 40% dan melayani 125 juta pelanggan (The Jakarta Post, 13 Juni 2013). Telkomsel merupakan anak perusahaan PT Telkom yang mengoperasikan layanan pada jaringan GSM/DCS, GPRS, EDGE serta 3,5 G. Operator telepon seluler GSM bersaing terutama atas dasar harga, merek, jangkauan jaringan, kualitas jaringan, distribusi, teknologi, layanan bernilai tambah dan kualitas layanan (Laporan Tahunan PT Telkom Indonesia, 2012). Strategi bisnis Telkomsel sebagai perusahaan seluler yang memiliki pangsa pasar tertinggi di Indonesia mengalami pergeseran dari perioda ke perioda sesuai dengan perkembangan lingkungan baik lingkungan bisnis maupun regulasi pemerintah.

Strategi adalah opsi yang dipilih organisasi tentang apa yang akan dilakukan

dan apa yang tidak akan dilakukan, pada level strategik memilih strategi artinya menyediakan pilihan paling baik antara lingkungan dan sumber daya internal untuk mencapai tujuan organisasi (Atkinson dkk., 2012). Perencanaan strategik (*strategic planning*) merupakan bagian dari manajemen strategik yang berorientasi untuk mengantisipasi kondisi eksternal. Tipologi strategi menurut Porter (1980) terdiri dari *low-cost strategy* and diferensiasi. Riset empiris oleh Govindarajan dan Fisher (1990) menunjukkan pengendalian output dan pengalokasian sumber daya yang tinggi berkaitan dengan efektivitas yang lebih tinggi atas *low-cost strategy*, serta pengendalian perilaku dan pengalokasian sumber daya yang tinggi berhubungan dengan efektivitas yang lebih tinggi untuk strategi diferensiasi.

Porter juga menyinggung cakupan strategi perusahaan sebagai rencana manajemen yang ditujukan untuk menumbuhkan bisnis, menarik dan memuaskan pelanggan, memenangi persaingan, menjalankan operasi perusahaan, dan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Lebih lanjut, strategi berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

- Arah — ke mana sebuah perusahaan akan menuju dalam jangka panjang?
- Pasar — dalam pasar seperti apa perusahaan berkiprah?

- Skopa — aktivitas-aktivitas apa sajakah yang akan dilaksanakan oleh perusahaan?
- Keunggulan — dalam hal apa saja perusahaan dapat mengungguli para pesaingnya?
 - Sumber daya — faktor-faktor internal apa saja (kompetensi, keahlian, keuangan, jejaring, fasilitas, aset) yang digunakan untuk berkompetisi?
- Lingkungan — faktor-faktor eksternal apa saja (sosial, ekonomi, budaya, politik) yang mempengaruhi kompetisi?
- Pemangku kepentingan — apakah ekspektasi dan keyakinan yang dimiliki oleh mereka yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan?

Institute of Management Accountant (IMA) yang merupakan organisasi akuntan manajemen di Amerika menyatakan bahwa akuntan manajemen berperan penting dalam proses perumusan dan eksekusi strategi (IMA, 2008). Peran akuntan manajemen pada akuntansi manajemen adalah mendukung manager korporat dengan menyediakan informasi yang relevan untuk proses perencanaan bisnis. Pada masa lalu, informasi yang disediakan oleh akuntan manajemen adalah informasi keuangan. Namun, perkembangan akuntansi manajemen pada era saat ini menunjukkan akuntan manajemen memberikan informasi keuangan dan non keuangan kepada manajemen korporat

(Model, 2009). Berbagai data dan peristiwa bisnis yang diperoleh akuntan manajemen, akan dianalisis untuk menjadi suatu informasi dan dikombinasikan dengan strategi organisasi dan kondisi lingkungan eksternal yang dapat digunakan oleh manager korporat untuk mengambil keputusan strategik.

Teknik akuntansi manajemen kontemporer oleh Simmonds (1981) dikenalkan dengan istilah akuntansi manajemen strategik (*strategic management accounting*). Pada periode yang sama di USA, Robert Kaplan, Robin Cooper dan John Shank mengembangkan relevansi akuntansi manajemen (Langfield-Smith, 2008). Akuntansi manajemen strategik melibatkan sejumlah teknik baru yang lebih bersifat jangka panjang, berorientasi masa depan dan fokus pada kepentingan eksternal (Bromwich dan Bhimani, 1989; 1994; Wilson, 1995; Roslender dan Hart, 2003).

Perkembangan akuntansi manajemen strategik dipengaruhi oleh temuan para pandit antara lain Simmonds (1981), Shank (1989), Bromwich (1996), Roslender (1995) serta Kaplan dan Norton (1992). Porter (1980; 1985, 2008) memperkenalkan lima keunggulan kompetitif (*five competitive forces*) dalam menformulasikan dan mengimplementasikan strategi jangka panjang. Porter (1985) menyatakan bahwa alat untuk mendiagnosa keunggulan

kompetitif dan menemukan cara untuk meningkatkannya adalah melakukan analisis rantai nilai (*value chain analysis*).

Lima keunggulan kompetitif menurut Porter adalah pemasok, pendatang baru, pembeli, produk substitusi dan kompetisi dalam industri. Di luar lingkungan kompetisi, perusahaan menghadapi perubahan-perubahan yang ada pada lingkungan makro. Perubahan teknologi yang revolusioner, misalnya, akan mempengaruhi posisi industri di mana perusahaan berada. Peraturan perundang-undangan juga merupakan variabel penentu stabilitas industri. Demikian pula halnya dengan dinamika yang terjadi pada lapangan ekonomi, sosial, budaya, keamanan, dan demografi.

Kondisi yang terjadi pada lingkungan bisnis Telkomsel sebagai pemegang pangsa pasar tertinggi produk seluler di Indonesia dari tahun ke tahun juga mengalami pergeseran. Hal ini menarik untuk ditelaah lebih mendalam untuk mengetahui bagaimana transformasi pemasaran strategik Telkomsel sampai dengan perioda terkini. Apakah strategi Telkomsel yang lama masih efektif dengan kondisi saat ini yang lebih kompetitif?

Manuskrip ini akan membahas transformasi strategi pemasaran Telkomsel dari masa ke masa dari perspektif akuntansi manajemen strategik.

PROFIL DAN PERKEMBANGAN TELKOMSEL

Telkomsel berdiri pada tahun 1995 dan pada tahun 2010, mayoritas sahamnya dimiliki PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM) sebesar 65% dan Singapore Telecom Mobile Pte Ltd (SingTel Mobile) sebesar 35%. Produk dari Telkomsel terdiri dari tiga produk yaitu kartuHALO (diluncurkan tahun 1995), simPATI (diluncurkan tahun 1997) dan kartuAS (diluncurkan tahun 2004).

Telkomsel pada memiliki tiga merek kuat untuk melayani pangsa pasar yang berbeda-beda. KartuHALO untuk pelanggan pascabayar, simPATI dan Kartu As untuk pelanggan prabayar. Setelah 2004, produk Telkomsel berkembang dengan pesat. Telkomsel juga menyediakan layanan berbasis GSM yang meliputi *call waiting*, *call forwarding*, *voice mail*, *international roaming*, *short service message (SMS)*, *IDD (International Service)*, *Flash* dan *Blackberry*.

Tabel 1.
Perkembangan Layanan Telkomsel

Tahun	Keterangan
(2000)	<i>Mobile banking</i> pertama di Indonesia
(2002)	Meluncurkan layanan WAP, web, dan data <i>mobile</i> berbasis SMS, dilanjutkan GPRS
(2003)	<i>Roaming</i> internasional pra bayar pertama di Indonesia
(2004)	Bergabung dengan Bridge Alliance, aliansi regional telekomunikasi selular untuk memberi manfaat lebih bagi pelanggan
(2004)	Nada Sambung Pribadi (NSP)
(2007)	<i>TELKOMSELF</i> ash HSDPA pertama di Indonesia
(2007)	T-Cash layanan uang digital melalui telepon selular pertama di Indonesia
(2008)	Layanan dan data <i>mobile</i> di atas kapal PELNI pertama di dunia
(2010)	Langit Musik Digital, fasilitas unduh lagu secara penuh pertama di Indonesia
(2010)	<i>Mobile newspaper</i> pertama di Indonesia
(2011)	Menghadirkan fasilitas <i>Research & Development</i> di bidang telekomunikasi pertama di Indonesia
(2012)	Layanan Usee TV sebagai <i>real time mobile entertainment</i> pertama karya anak negeri
(2012)	Telkomsel meluncurkan produk <i>Display Advertising Banner</i> berbasis teknologi broadband
(2013)	Menghadirkan <i>268 Mobile GraPARI Indonesia</i>

Sumber: <http://www.telkomsel.com/history--milestones>

Tabel 2. Perkembangan Jaringan dan Teknologi

Tahun	Keterangan
(2001)	Mengoperasikan GSM dual band pada frekuensi 900 & 1.800 MHz pertama di Indonesia
(2004)	Menerapkan teknologi EDGE, sebagai teknologi roadmap berikutnya setelah GPRS
(2006)	Menghadirkan jaringan 3G pertama di Indonesia
(2008)	Menggunakan energy terbarukan untuk BTS pertama di Asia
(2009)	Meningkatkan jaringan Telkomsel menjadi HSPA+, dengan kecepatan akses data mencapai 21 Mbps
(2010)	Melakukan uji coba teknologi jaringan pita lebar <i>Long Term Evolution</i> (LTE) pertama di Indonesia
(2011)	Membuka fasilitas R&D (Research & Development) pertama di Indonesia untuk teknologi selular
(2012)	Memperkenalkan <i>seamless mobile Wi-Fi</i> pertama di Indonesia

Sumber: <http://www.telkomsel.com/history--milestones>

METODA RISET

Penelitian ini menggunakan metoda kualitatif dengan berbagai sumber literatur yang dapat diakses daring. Beberapa data riset bersumber dari website PT Telkomsel kemudian dilakukan sintesis dan analisis

berdasarkan teori yang dikembangkan di akuntansi manajemen strategik.

PERKEMBANGAN BTS DAN PELANGGAN

Pada tahun 2009, jumlah pelanggan Telkomsel meningkat signifikan dari 65,3 juta

(2008) menjadi 81,6 juta (akhir 2009). Jumlah BTS pada tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar 4.120 BTS (2G & 3G) atau meningkat 15% dari tahun sebelumnya dan kapasitas jaringan bertambah 27% dari tahun sebelumnya. Dengan demikian pada tahun 2009, jumlah BTS 30.992 dan mampu melayani 85,2 pelanggan.

Berdasarkan laporan tahunan Telkomsel tahun 2011, dilaporkan bahwa pada tahun 2010, Telkomsel berhasil

membangun 5.565 BTS sehingga mencapai 36.000 BTS di seluruh Indonesia. Sekitar 57% di antaranya terletak di luar Pulau Jawa dan Telkomsel berkomitmen untuk memperluas jaringannya di wilayah timur Indonesia. Telkomsel memiliki cakupan terluas di semua wilayah dan kota di Indonesia yang mencakup 25.000 desa terpencil. Jumlah pelanggan Telkomsel dari 2009 sampai 2010 mengalami peningkatan.

Tabel 3.
Perkembangan Jumlah Pelanggan

	2009 (juta pelanggan)	2010 (juta pelanggan)
KartuHALO	2,03	2,13
simPATI	57,99	56,94
Kartu As	22,62	34,95
Total	81,64	94,02

Sumber: Laporan Keberlanjutan Telkomsel 2009,2010

TRANSFORMASI STRATEGI:
Memimpin Pasar Mengutamakan Pelanggan

Telkomsel pada tahun 2010 melakukan transformasi diri menjadi sebuah perseroan yang lebih baik dengan melakukan modernisasi jaringan, infrastruktur dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Telkomsel memanfaatkan teknologi terbaru untuk produk dan layanan sambil terus meningkatkan penggunaan energi terbarukan pada BTS sebagai bagian dari bisnis yang

ramah lingkungan. Pada tahun 2010, Telkomsel mulai menerapkan strategi pemasaran berbasis regional dalam rangka menyesuaikan dan mengakomodasi kebutuhan spesifik di setiap daerah di Indonesia.

Strategi Telkomsel 2010 merupakan pendekatan yang berorientasi pelanggan karena berupaya untuk meningkatkan cakupan jaringan serta kualitas pelayanan. Pada saat ini, Telkomsel memiliki teknologi *Digital Mobile Lifestyle* yang hadir dengan memanfaatkan teknologi terdepan, produk dan layanan

kompetitif, serta inovatif. Telkomsel telah bertransformasi dari infrastructure provider menjadi multi-platformprovider sebuah babak teknologi terbaru dan konvergensi multimedia.

Dengan melihat bahwa penggunaan *mobile internet* yang meluas serta kebutuhan atas jaringan broadband secara luas di Indonesia, maka Telkomsel berupaya meningkatkan kapasitas jaringan dengan layanan *high-speed downlink packet access/high-speed packet access* (HSDPA/HSPA) ke beberapa kota besar. Kinerja Telkomsel pada tahun 2012 mencapai laba bersih yang sangat mengesankan yaitu Rp15,7 triliun, tumbuh 22% dibanding tahun sebelumnya dan pertumbuhan pelanggan 17% sehingga total pelanggan mencapai 125 juta (Laporan Keberlanjutan Telkomsel, 2012). Pertumbuhan Telkomsel tersebut menjadi dasar untuk menghadapi kompetisi yang semakin ketat pada tahun 2013. Strategi Telkomsel adalah melakukan terobosan produk dan layanan.

Kertajaya (2009) mengulas strategi pemasaran Telkomsel dan mengatakan pendekatan pemasaran saat ini dinamakan *New Wave Marketing* menggantikan era *legacy marketing*. Pendekatan pemasaran kontemporer yang horisonal, *bottom-up* dan *peer-to-peer* menggantikan pendekatan konvensional yang vertikal dan *top-down*.

Pemasaran yang bersifat horisonal menurut Kertajaya (2009) memungkinkan pelanggan ikut menentukan kualitas layanan seperti apa yang dibutuhkan (Kompasiana, 16 Februari 2013).

Telkomsel sebagai pemegang pangsa pasar tertinggi dalam pasar GSM Indonesia menyadari pentingnya kebutuhan pelanggan dan peran komunitas dalam pemasaran adalah hal yang sangat penting. Terbentuknya komunitas pengguna produk simPATI dikenal dengan simPATIzone pada tahun 2003 memberi keuntungan bagi pengguna kartu tersebut untuk menikmati beragam fasilitas informasi tambahan mengenai produk dan layanan simPATIzone maupun Telkomsel secara umum.

Anggota simPATIzone juga berkesempatan mengikuti event-event yang disponsori oleh Telkomsel, seperti *simPATIzone Friday Movie Mania*, *simPATIzone Bike2Campus*, dan event-event lainnya. Fasilitas-fasilitas tersebut yang menjadi daya tarik pelanggan untuk mau menjadi anggota simPATIzone. Namun demikian, Agus Mulyadi selaku Vice President Telkomsel Jawa-Bali menyatakan bahwa pasar anak muda selama ini menjadi penggerak pertumbuhan industri telekomunikasi di tengah pasar yang sudah nyaris jenuh dan variabel populasi anak muda ditunjukkan dengan banyaknya sekolah,

sangat mempengaruhi keputusan Telkomsel untuk melakukan penetrasi pasar ke sebuah daerah (<http://www.lensaindonesia.com>).

Telkomsel juga melakukan kerjasama dengan Citilink, suatu perusahaan penerbangan dengan jasa murah. Pulsa Telkomsel kini bisa dibeli di dalam pesawat Citilink, sebaliknya tiket pesawat Citilink bisa dibeli hingga ke pedagang pulsa Telkomsel di pinggir jalan (Swa, 19 Maret 2013).

Jalur distribusi pemasaran Telkomsel adalah: Pusat GraPARI, outlet layanan Gerai HALO, jaringan dealer resmi yang menjual SIM Prabayar dan voucher, gerai bersama dengan Plasa Telkom dan PT Pos Indonesia dan gerai lainnya, misalnya Bank. Produk kartu HALO difokuskan pada segmen korporasi dan profesional yang memiliki kecenderungan tingkat pemakaian yang tinggi. Pemasaran dilakukan oleh tim korporasi khusus yang tugasnya mengelola hubungan berkelanjutan dengan pelanggan serta memperbaiki kualitas layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sementara itu, produk simPATI dan Kartu As difokuskan untuk segmen kalangan muda. Telkomsel melakukan kampanye ke sekolah dan komunitas tertentu selain memasang iklan pada media cetak maupun elektronik untuk keperluan *brand*

awareness. Jalur pemasaran tersebut dikenal sebagai *above and below the line*.

Telkomsel pada saat ini juga aktif menyelenggarakan kerjasama di bidang pendidikan dengan mengadakan *Try Out Online Nasional* di SMAN 4 Denpasar Bali (Telkomsel.co.id, 26 November 2013). Kegiatan tersebut sebelumnya juga sudah dilakukan di 11 kota, yakni Makasar, Pontianak, Mataram, Banyuwangi, Semarang, Yogyakarta, Tasikmalaya, Bandung, Lampung, Pekanbaru dan Jakarta. Kerjasama ini dilakukan sebagai suatu strategi yang berbasis pelanggan dan pada komunitas muda yaitu anak sekolah.

Strategi yang sudah dilakukan Telkomsel perlu dianalisis yang mendalam atas serangkaian variabel yang relevan. Dengan menggunakan komponen lima keunggulan kompetitif dari Porter, maka analisis dilakukan atas variabel lingkungan yang terdiri atas lingkungan makro dan lingkungan kompetisi. Lingkungan makro mencakup teknologi, kondisi perekonomian, peraturan hukum, demografi, tata nilai dan budaya, politik, dan keamanan. Lingkungan kompetisi meliputi elemen pesaing, pembeli, pemasok, produk substitusi, dan pendaftar baru.

Analisis atas lingkungan kompetitif terdiri dari:

1. Pesaing. Ketatnya persaingan ditentukan

oleh kekuatan pesaing dalam industri secara relatif terhadap perusahaan. Semakin banyak pesaing maka intensitas persaingan semakin tinggi, demikian juga tingkat pertumbuhan industri dan daya tarik.

2. Pembeli. Kinerja perusahaan ditentukan oleh kekuatan pembeli. Kuantitas yang semakin besar dan kekuatan tawar pembeli yang semakin tinggi akan lebih menyulitkan posisi perusahaan di dalam industri. Kinerja Telkomsel meningkat baik setiap tahunnya.
3. Pemasok. Ketergantungan perusahaan kepada pemasoknya menurunkan posisi tawar perusahaan. Sebaliknya, jika kekuatan pemasok relatif kecil, posisi perusahaan di dalam industri akan meningkat.
4. Produk substitusi. Jika di pasar tersedia produk yang dapat menggantikan produk perusahaan, maka posisi perusahaan akan melemah. Sebaliknya jika level diferensiasi yang dimiliki perusahaan tinggi, maka posisi perusahaan di dalam industri akan semakin aman.
5. Pendetang baru. Kekuatan perusahaan dalam menghadapi ancaman pendatang baru akan menjamin keberadaannya di dalam industri. Jika industri di mana perusahaan berada relatif sulit untuk ditembus pendatang baru, semakin

kokohlah posisi perusahaan.

Dari berbagai faktor tersebut, pelanggan atau pembeli merupakan variabel atau faktor yang sangat penting dalam kanvas persaingan. Keputusan yang dilakukan pembeli membawa dampak langsung bagi kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Pada analisis pesaing, Telkomsel bersaing secara ketat dengan XL dan Indosat, meskipun secara pangsa pasar Telkomsel masih unggul dibandingkan pesaingnya.

Strategi oleh Porter dikelompokkan dalam dua tipe yaitu kos rendah dan diferensiasi. Strategi kos rendah menekankan pada keunggulan daya saing dari efisiensi dan efektivitas kos. Strategi ini dapat diimplementasi dengan, misalnya, pengembangan fasilitas produksi yang efisien, pengendalian kos dengan anggaran yang ketat, reduksi kos yang berkelanjutan, dan sebagainya. Perusahaan yang menerapkan strategi kos rendah biasanya menetapkan harga jual produk semurah mungkin. Mereka menarik perhatian pembeli dengan harga yang lebih rendah daripada harga pesaing mereka. Perusahaan menyasar konsumen yang tidak terlalu mempedulikan merek dan mau menerima nilai produk yang sepadan dengan harga rendah yang mereka bayarkan. Tidak semua perusahaan yang menerapkan strategi kos rendah berhasil menerapkan strateginya. Contoh perusahaan yang gagal menerapkan

strategi kos rendah adalah Adam Air dan Mandala Air.

Strategi diferensiasi menekankan pada keunikan produk yang dinilai tinggi oleh pelanggan. Implementasi strategi misalnya dengan menambah fitur dan fungsi untuk produk, memposisikan perusahaan pada tempat yang terpendang, berupaya memberikan layanan yang prima kepada pelanggan, dan sebagainya. Untuk itu, strategi diferensiasi harus menghadirkan produk yang bernilai, unik, dan sulit ditiru. Contoh perusahaan yang sukses menggunakan strategi ini adalah Apple yang sukses meluncurkan produk fenomenal dari Mac OS, iBook, iTunes maupun iPad. Langkah ini kemudian disusul dengan produk lain dari pesaing misalnya Samsung yang juga meluncurkan Galaxy tablet sebagai pesaing ketat dari produk iPad.

Telkomsel sebagai perusahaan selular yang memiliki persaingan yang ketat bertransformasi dari yang semula memiliki strategi diferensiasi pada saat masih monopoli diberlakukan menjadi strategi kos rendah ketika regulasi pengaturan bisnis selular dibuka untuk publik. Pelanggan yang sensitif terhadap harga pada pelanggan produk yang memakai strategi kos rendah bisa cepat berganti merek atau preferensi produk jika ada kenaikan harga sedikit saja.

Asosiasi Pengembang Menara Telekomunikasi (Aspimtel), menilai angka

penetrasi riil baru sekitar 60% saja, sementara sebelumnya, Asosiasi Telekomunikasi Seluler Indonesia (ATSI) menilai angka penetrasi seluler di 120% (www.indonesiainancetoday.com). Dengan mencermati informasi tersebut dapat dikatakan potensi penetrasi pasar masih mungkin dilakukan dengan strategi yang lebih tajam. Hal inilah yang perlu diantisipasi oleh Telkomsel, sebagai pemegang pasar tertinggi adalah harga. Indosat sebagai pesaing terdekat dari Telkomsel juga melakukan strategi bisnis yang berorientasi pada pelanggan. Dalam laporan tahunan 2011, Indosat menyatakan bahwa mereka fokus pada peningkatan kepuasan pelanggan dalam segala hal, dari penawaran produk yang lebih menarik sampai pada peningkatan kualitas jaringan dan standar pelayanan.

Untuk itu, strategi yang bisa digunakan oleh Telkomsel adalah strategi hibrida, yang merupakan kombinasi antara strategi diferensiasi dengan strategi kos rendah. Tujuan yang hendak dicapai dengan strategi ini adalah menyampaikan nilai pelanggan yang superior tanpa membebani pelanggan dengan harga yang terlalu mahal. Untuk melaksanakan strategi ini, perusahaan bekerja keras pada empat dimensi kos, kualitas, waktu, dan inovasi. Selain pada empat dimensi tersebut, strategi hibrida juga menekankan pada (1) basis keunggulan daya

saing, (2) kebijakan produksi, (3) kebijakan pemasaran, (4) penekanan pada dimensi strategik perusahaan.

SIMPULAN

Strategi menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Telkomsel sebagai pemegang pangsa pasar seluler tertinggi di Indonesia semakin menghadapi persaingan yang ketat seiring dengan perubahan regulasi di bidang komunikasi. Strategi bisnis pada era monopoli menjadi tidak tepat ketika lingkungan bisnis mulai berubah menjadi era kompetisi. Fokus strategi yang semula pada penguatan sumber daya internal menjadi tidak relevan ketika persaingan ketat. Intensitas persaingan semakin tidak terelakkan ketika semua pesaing berlomba memberikan harga terbaik dan fasilitas terbaik pada konsumen. Transformasi strategi menjadi hal yang tak terelakkan bagi Telkomsel yang semula berfokus pada sumber daya menjadi berfokus pada pelanggan. Oleh karena kompetitor juga melakukan strategi yang sama yaitu berfokus pada pelanggan, maka Telkomsel perlu mencermati faktor harga yang menjadi penentu keputusan pelanggan untuk loyal pada produk Telkomsel. Untuk menentukan harga yang tepat dan bersaing inilah diperlukan akuntansi manajemen strategik yang akan memberikan informasi

bagi pihak manajemen untuk menentukan strategi harga yang tepat bagi pelanggan. Dengan demikian, transformasi pemasaran strategik akan berdampak pada peran akuntansi manajemen strategik dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Atkinson, R.S. Kaplan, E.M. Matsumura, dan S.M. Young. 2012. *Management Accounting*. Ed. 5. Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Bromwich, M. and Bhimani, A. 1989. *Management Accounting: Evolution not Revolution, The Chartered Institute of Management Accountants*.
- Bromwich, M. and Bhimani, A. 1989. *Management Accounting: Pathways to Progress, The Chartered Institute of Management Accountants*.
- <http://ekonomi.kompasiana.com/marketing/2013/02/16/simpatizone-implementasi-konsep-communitization-sebagai-strategi-pemasaran-pt-telkomsel-tbk-534205.html>
- Govindarajan, V and Fisher, J. Strategy.1990. Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance. *Academy of Management Journal*.Vol.33, No.2: 259-285
- Model, S. 2009. Bundling Management Control Innovations: A Field Study of Organizational Experimenting with Total Quality Management and the Balance Scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.22 (1): 59-81

- Institute of Management Accountants. 2008. *Statements on Management Accounting: Definition of Management Accounting*. Tersedia di: <http://www.imanet.org/publications/statements.asp#F>.
- Kaplan, R. S and Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February:123-145
- Langfield-Smith, K. 2008. Strategic Management Accounting: How Far Have We Come in 25 Years?..*Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21, 2: 204-228
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press
- Roslender, R., and Hart, S. 2003. In Search of Strategic Management Accounting: Theoretical and Field Study Perspectives, *Management Accounting Research*, 14:225-279
- Roslender, R. 1995. Accounting for Strategic Positioning: Responding to the Crisis in Management Accounting. *British Journal of Management*, 6:45-57
- Shank, J.K. 1989. Strategic Cost Management: New Wine of Just New Bottles, *Journal of Management Accounting Research*, 1:47-65
- Simmonds, K. 1981. Strategic Management Accounting. *Management Accounting (CIMA)*, April:26-29
- Wilson, R.M.S. 1995. *Strategic Management Accounting*, In Ashton, D., Hopper, T. and Scapens, R.W. (Ed), *Issues in Management Accounting*, Prentice hall, pp.159-190
- <http://www.thejakartapost.com/news/2013/06/13/telkomsel-back-track-after-seasonal-decline.html>, diakses tanggal 25 November 2013
- <http://www.telkomsel.com/history--milestones>, diakses tanggal 25 November 2013
- <http://www.indonesiafinancetoday.com/read/48466/Penetrasi-Seluler-di-Indonesia-Baru-Mencapai-60>, diakses tanggal 28 November 2013
- http://swa.co.id/business-strategy/kerja-sama-citilink-telkomsel-gebrakan-baru-strategi-pemasaran/attachment/img_2123, diakses tanggal 26 November 2013
- <http://www.lensaIndonesia.com/2012/03/24/masih-kurang-telkomsel-incar-286-juta-pelanggan-lagi.html>, diakses tanggal 26 November 2013