

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)  
ANALISIS STRATEGI UNTUK PT XL AXIATA TBK

**Angela Nathania Hidayat**

Universitas Surabaya

ARTICLE INFO

**Keywords:** Strategy, Strategy Formulation, PT XL Axiata Tbk

**Kata Kunci:** Strategi, Formulasi Strategi, PT XL Axiata Tbk

Corresponding author:

**Angela Nathania Hidayat**

anathaniahid@gmail.com

**Abstract.** This research analyzes and formulates the corporate strategy of PT XL Axiata Tbk, one of the largest telecommunications companies in Indonesia, in the face of intense industry competition. This research uses internal analysis, external analysis, SWOT, GRAND, IE, and SPACE matrixes for strategy generation and decision. The result of the study shows that the main strategies of PT XL Axiata Tbk are product development, market penetration, and horizontal integration. This paper also presents a strategy implementation plan for the next 5 years and KPIs along with risks and risk mitigation. The study findings are expected to provide insights for decision-makers at PT XL Axiata Tbk and contribute to the literature on business strategy in the Indonesian telecommunications industry.

**Abstrak.** Makalah ini menganalisis dan formulasi strategi perusahaan PT XL Axiata Tbk, salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, dalam menghadapi persaingan industri yang ketat. Penelitian ini menggunakan analisis internal, analisis eksternal, penggunaan matriks SWOT, GRAND, IE dan SPACE untuk pembuatan dan penentuan strategi. Hasil penelitian menghasilkan, strategi utama dari PT XL Axiata Tbk adalah pengembangan produk, penetrasi pasar dan integrasi horizontal. Makalah ini juga menyajikan rencana pelaksanaan strategi selama 5 tahun ke depan dan KPI serta risiko dan mitigasi risiko. Temuan dari penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pengambil keputusan di PT XL Axiata Tbk dan kontribusi bagi literatur mengenai strategi bisnis di industri telekomunikasi Indonesia.

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi pastinya akan memiliki dampak yang besar pada berbagai industri, salah satunya adalah industri telekomunikasi. Konektivitas yang terus dikembangkan oleh operator telekomunikasi menjadi fondasi bagi pertumbuhan dan perkembangan ekosistem digital. (Vistika, 2024). Menurut Wakil Ketua Asosiasi Penyelenggara Telekomunikasi Seluruh Indonesia (ATSI), Merza Fachys, kondisi bisnis telekomunikasi di Indonesia ini memprihatinkan karena ketidakseimbangan antara pendapatan dan biaya yang harus dikeluarkan. Pendapatan industri operator seluler tumbuh rata-rata hanya sekitar 5,6 persen per tahun dari 2013 hingga 2022. Sementara itu, biaya *regulatory charge*, terutama biaya hak penggunaan (BHP) frekuensi, meningkat sekitar 12 persen (Rochman, 2023).

Salah satu perusahaan operator telekomunikasi adalah PT. XL Axiata Tbk yang sudah *listing* di BEI sejak 2005. Alasan mengambil sektor telekomunikasi adalah karena selama pandemi, sektor ini memiliki dampak positif dibanding sektor lainnya. Hal ini diakibatkan oleh peningkatan penggunaan data dan internet akibat *Work from Home* (WFH), *School from Home* (SFH), *video streaming* dan *online gaming* (Dirgantara, 2020). Selain itu, PT XL Axiata Tbk juga merupakan salah satu pemimpin pasar dan perusahaan swasta pertama di Indonesia yang menyediakan layanan telepon seluler. Oleh karena fakta tersebut, PT XL Axiata Tbk memiliki strategi yang perlu untuk dianalisis lebih mendalam.

## ANALISIS STRATEGI

### Politik

Dengan presiden direktur seorang eks Menteri Keuangan, maka akan ada keterkaitan erat antar perseroan dengan pemerintah terhadap prospek perusahaan ke depan. Tidak melupakan adanya Pemilu pada tahun 2024 akan meningkatkan aktivitas data pelanggan. Hubungan erat dengan Kementerian Komunikasi dan Informatika maupun Kementerian Kesehatan serta Viamo dengan peluncuran layanan Tanya 321 melalui Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat. Dengan layanan ini, masyarakat dapat mengakses informasi resmi mengenai kesehatan dari pemerintah dan organisasi internasional terkait, selama 24 jam sehari, lewat aplikasi WhatsApp. Selain itu, keikutsertaan XL Axiata membangun jaringan dan mendirikan lebih dari 9000 BTS di Kalimantan tentunya merupakan bentuk dukungan terhadap program pemerintah. Namun kedekatan dengan pemerintah ini, memiliki potensi KKN yang cukup tinggi misalnya dengan kasus korupsi BTS 4G oleh Kominfo yang menghambat kinerja XL Axiata dalam perluasan jaringan 4G di Kalimantan. Keikutsertaan Presiden Direktur & CEO Perseroan Dian Siswarini yang juga merupakan Co-Chair Women20 Indonesia bersama dengan Direktur & Chief Digital Transformation & Enterprise Business Officer, Yessie D. Yosetya sebagai Chair G20 Empower juga merupakan wearatnya hubungan antara XL Axiata dan pemerintah.

### Ekonomi

#### Perkembangan Sektor Telekomunikasi

Dunia mengalami perlambatan pertumbuhan perekonomian dunia 3,2%, harga bahan pangan dan energi meningkat, pengetatan kebijakan moneter yang agresif dari Federal Reserve, bank sentral Amerika Serikat, Tiongkok juga akan mengalami perlambatan perekonomian yang cukup tajam hingga mencapai 3,2% pada 2022, tetapi sektor telekomunikasi masih berpotensi dalam bertumbuh. Menurut Bank Indonesia, daya beli masyarakat tumbuh relatif kuat sebesar 5,4% secara tahunan, dan keyakinan pelaku ekonomi yang tinggi sehingga bisa mencapai

pertumbuhan perekonomian 5,31% pada 2022. Perekonomian digital Indonesia, yang pada 2022 mencapai nilai US\$70 miliar dan merupakan yang terbesar di Asia Tenggara, menunjukkan potensi pertumbuhan yang sangat menjanjikan bagi industri teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

## **Sosial Budaya**

### **Gerakan Women20 (W20) dan G20 EMPOWER**

Keaktifan XL Axiata dalam Gerakan Women20 (W20) dan G20 EMPOWER dengan terpilihnya Presiden Direktur & CEO XL Axiata, Dian Siswarini sebagai Co-Chair Women20 Indonesia serta Direktur & Chief Digital Transformation & Enterprise Business Officer, Yessie D. Yosetya sebagai Chair G20 EMPOWER. Kementerian PPPA, XL Axiata dan IWAPI menjadi inti mempromosikan pentingnya kepemimpinan perempuan dalam dunia usaha melalui G20 EMPOWER. Berdasarkan harapan Pemerintah Republik Indonesia, agar G20 mendorong peran UMKM dan perempuan melalui aksi nyata, maka XL Axiata mengangkat Program Sispreneur ke ajang W20. G20 EMPOWER berkolaborasi dengan Microsoft Indonesia untuk meningkatkan partisipasi perempuan dalam pertumbuhan ekonomi digital inklusif yakni *Code; Without Barriers*. Keinginan organisasi menghadirkan ekosistem yang sehat dan kesempatan yang lebih besar bagi talenta perempuan menjadi innovator di bidang teknologi dan digital.

### **Terbuka Kembali Sektor Pariwisata**

Pasca pandemi, tahun 2022 menandai dibukanya kembalinya aktivitas haji dan umrah setelah terhambat pandemi Covid-19 dan XL Axiata hadir untuk memastikan kelancaran komunikasi para jamaah Indonesia. XL Axiata menawarkan produk kartu perdana dan paket khusus untuk jamaah yang beribadah ke Tanah Suci.

### **Kenaikan Trafik Data**

Pada hari – hari khusus akan diprediksi ada kenaikan trafik data. Liburan Natal dan Tahun Baru, diprediksi akan mengalami kenaikan, Ramadhan, Lebaran memperkirakan kenaikan sebesar 2-3x dan mencapai 20% dari periode yang sama di tahun-tahun sebelumnya. Dalam hal trafik data mobile, misalnya, analisis data menunjukkan potensi pertumbuhan dari sekitar 55 ribu petabyte pada 2022 menjadi lebih dari 63 ribu petabyte pada 2023. Kontribusi data terhadap total pendapatan pun diperkirakan naik dari kisaran 80% pada 2022 ke 90% pada 2023.

### **Perubahan Kebutuhan Konsumen Pasca Pandemi**

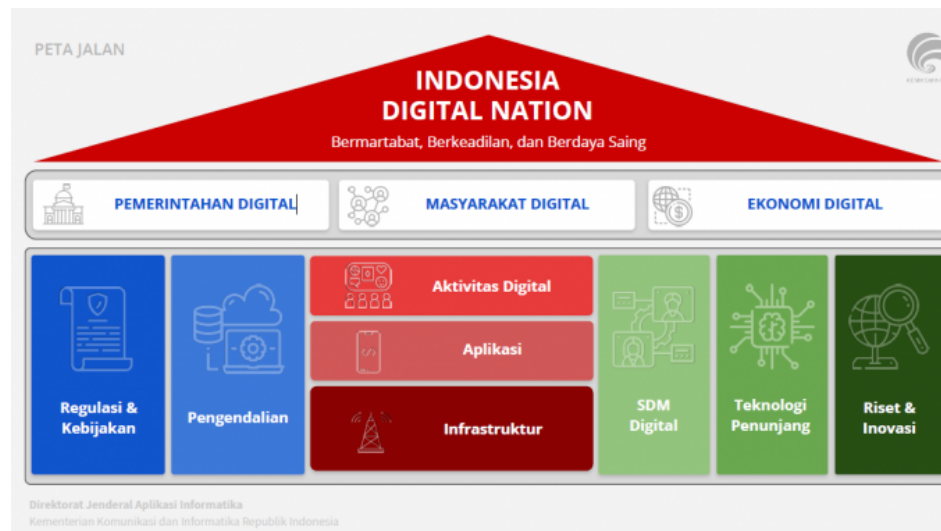
Konsumen membutuhkan layanan yang sederhana namun komprehensif yang dibutuhkan semua lapisan masyarakat. Sehingga ini sesuai dengan visi konvergensi dan peluang bagi produk konvergensi. Keperluan data yang intensif meningkatkan ekspektasi pelanggan kapabilitas. Selain itu, terjadi peningkatan daya beli masyarakat sebesar 5,4%

## **Teknologi**

### **Peta Jalan Indonesia Digital 2021-2024**

Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, isu transformasi digital menjadi salah satu dari enam pengarusutamaan pendekatan pembangunan nasional. Tujuan Peta Jalan Indonesia Digital 2021-2024 adalah memberikan penjelasan mengenai arah kebijakan, implementasi atau pelaksanaan, serta target capaian dalam mempercepat akselerasi transformasi digital Indonesia. Peta Jalan Indonesia Digital merupakan pedoman strategis untuk memfasilitasi transformasi digital Indonesia di empat sektor. Pertama infrastruktur digital, kedua pemerintahan

digital, ketiga ekonomi digital, dan keempat masyarakat digital. Dalam peta jalan itu telah dipetakan 100 inisiatif utama di 10 sektor prioritas, antara lain transportasi dan pariwisata digital, perdagangan digital, jasa keuangan digital, media dan hiburan digital, pertanian dan perikanan digital, *real estate* dan perkotaan digital, pendidikan digital, kesehatan digital, digitalisasi perindustrian, serta digitalisasi lembaga pemerintahan.



Sumber : Rizkinaswata (2022)

Proyek Jakarta Smart City menjadi salah satu bentuk perwujudan perluasan IoT. Memberikan dukungan kepada sektor-sektor prioritas dalam peta jalan digital Indonesia dengan memperluas layanan ke teknologi Internet of Things (IoT). Pengembangan Jakarta sebagai smart city dengan menciptakan aspek *transportation management*, *waste management*, dan *smart building* membangun jaringan 5G. Salah satu proyek adalah License Plate Recognition (LPR) yakni solusi digital untuk sarana pengenalan nomor kendaraan bermotor. Dalam menuju Indonesia digital, tidak melupakan rentannya keamanan data dan keamanan siber.

## Hukum

Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (PERPU) No. 2 tahun 2022 tentang Cipta Kerja yang menggantikan UU No. 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja tentang Perubahan peraturan ini tidak berdampak pada industri telekomunikasi, sedikit dampak terjadi pada peraturan ketenagakerjaan pada 30 Desember 2022

Undang-undang No. 27 tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi tentang mewajibkan bagi perusahaan pengendali data pribadi untuk memiliki legal basis forprocessing personal data dapat berdasarkan kontrak atau persetujuan pelanggan pada 17 Oktober 2022

Peraturan menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 12 Tahun 2022 tentang Tabel Alokasi Spektrum Frekuensi Radio Indonesia yang berdampak positif pada 5G serta mengatur alokasi spektrum dalam sektor telekomunikasi.

## Lingkungan

**Komitmen Keberlanjutan Republik Indonesia nol emisi pada 2060**

Menurut data Energy Institute, emisi karbon dioksida (CO<sub>2</sub>) yang dihasilkan sektor energi global sepanjang 2022 mencapai 34,37 miliar ton CO<sub>2</sub>, paling besar sepanjang sejarah. Oleh karena itu, diberlakukan penerapan keberlanjutan dengan target nol emisi pada 2060 .



Sumber : Bappenas (n.d.)

Target ini juga diterapkan oleh Presiden Jokowi. Jokowi memiliki komitmen zero emission pada 2060, transisi energi terbarukan dan deforestasi. Tujuan ini merupakan perwujudan dari 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*)

### Porter Five Forces Model Analysis

#### Persaingan Antar Pelaku Industri

Dalam sektor telekomunikasi yang *saturated* di Indonesia, tentunya persaingan antar kompetitor akan sangat dinamis di Indonesia. Kompetitor utama dari XL Axiata perusahaan yakni Telkomsel, dan Indosat, dan Smartfren. Telkomsel merupakan anak perusahaan Telkom (BUMN) dan merupakan perusahaan operator telekomunikasi terbesar di Indonesia. Indosat juga merupakan BUMN yang melayani prabayar dan pascayar serta serat optik (HiFi) yang mirip dengan XL Axiata. Sedangkan Smartfren merupakan operator penyedia jasa telekomunikasi berbasis teknologi 4G LTE Advanced. *Compound Annual Growth Rate (CAGR)* untuk konsumsi data pengguna layanan seluler pun memiliki proyeksi solid sebesar 16% hingga 2026. Selain kondisi pasar yang dinamis, perkembangan industri juga akan ditopang oleh inovasi teknologi. Telkomsel memiliki diferensiasi produk yang lebih banyak daripada kompetitor lain namun dengan harga yang lebih mahal. XL Axiata lebih unggul jaringan privat khususnya B2B misalnya pertambangan. Untuk memperkuat posisi pasarnya, XL Axiata melakukan akuisisi PT Hipernet Indodata (segmen korporasi), investasi pada PT Link Net Tbk (layanan konvergensi internet) dan investasi pada PT Princeton Digital Group Data Centres ("PDGDC"). XL Axiata memiliki hambatan yang sangat tinggi jika ingin berpindah industri karena regulasi pemerintah namun mudah memasuki pasar baru karena eratnya dukungan pemerintah dengan XL Axiata. Apalagi, Indonesia tengah membangun infrastruktur jaringan 5G. Lelang frekuensi yang rencananya akan dilaksanakan pemerintah melalui Kementerian Komunikasi dan Informatika RI pada tahun 2023 mendatang merupakan bukti persaingan yang ketat antar kompetitor.

### Ancaman Masuknya Peserta Baru

Dalam sektor telekomunikasi di Indonesia sudah dikuasai oleh raksasa yakni Telkomsel, XL Axiata, dan Indosat. Pangsa pasar XL yang kini mencapai 57,5 juta pelanggan membuat pesaing baru sulit memasuki pasar. Loyalitas merek yang cukup rendah karena rendahnya *switching cost* antar pesaing. Tidak mudah memasuki pasar telekomunikasi di Indonesia karena, sudah ada *market leader* dengan pasar yang jenuh serta membutuhkan perijinan dari Mengkominfo sebagai pesaing baru. Menurut Data bank sentral per November 2022 menunjukkan indeks keyakinan konsumen berada pada tingkat 119,1, yaitu tingkat yang berada pada area optimis di atas poin 100 sehingga memiliki *brand loyalty* yang cukup tinggi. Selain itu, membutuhkan dana dan *tower* yang sudah terbatas. Serta terbatasnya akses distribusi karena sudah dikuasai oleh perusahaan-perusahaan ini, membuat hambatan yang tinggi mempersulit ancaman baru untuk bersaing, sehingga mengurangi ancaman.

### Kekuatan Daya Tawar Pemasok

XL Axiata memiliki 464 pemasok lokal sehingga tersedia banyak pemasok pengganti di lokal. Pemasok XL Axiata terdiri dari berbagai mitra usaha untuk penyediaan barang dan jasa. Perseroan memastikan pemasok Perseroan telah menerapkan praktik keberlanjutan, sebagaimana tercantum dalam kebijakan pengadaan Perseroan. Top 3 *supply chain*/vendor terbesar (by PO) XL Axiata di tahun 2022 yakni PT Huawei Tech Investment, PT Ericsson Indonesia, PT Nokia Solutions and Networks Indonesia. Isu perang antara Rusia dan Ukraina juga berpengaruh karena menyebabkan disrupsi pasokan microchip untuk digunakan di dalam kartu SIM tetapi digunakan untuk perang. Pemasok mempunyai kekuasaan yang cukup rendah karena banyak pilihan dan walaupun terdisrupsi oleh isu perang, tapi tetap dapat mencari pengganti pemasok.

### Kekuatan Daya Tawar Pembeli

Berdasarkan laporan We Are Social (2022), terdapat 204,7 juta pengguna internet, 191,4 juta pengguna media sosial secara aktif, dengan 370,1 juta koneksi ponsel seluler dengan penetrasi ponsel pintar sebesar 90.6%. Per 2022, peningkatan pangsa pasar XL Axiata mencapai 57.5 pelanggan, terdiri dari blended ARPU (pelanggan *prepaid* dan *postpaid*) sebesar 39 ribu, 4.200 mitra penjualan dan 137 ribu retail touchpoints. Sebanyak 122 ribu rumah tangga telah terhubung ke layanan internet tetap dan penetrasi layanan konvergensi telah naik dari 11 persen pada 2021 menjadi 37 persen pada 2022. Hal ini menunjukkan permintaan konvergensi yang meningkat dari 2022 yakni peralihan XL HOME ke XL SATU (segmen keluarga). Selain itu, XL juga memiliki XLABS yang menuju segmen instansi pemerintah (smart city), korporasi ( , IoT sektor pertambangan, manufaktur, logistik ) dan UMKM (BIZ Starter, Google Workspace, BIZ Avana)

Bagi pelanggan XL PRIORITAS, XL Axiata dan Axis menawarkan beragam program promo yang berlangsung sepanjang tahun 2022. Dengan jaringan serat optik berkecepatan tinggi dan cakupan yang luas, XL Axiata dapat memberikan dukungan terbaik untuk koneksi privat dan reliabel terutama di sektor tambang. XLABS memperkenalkan layanan *AI*, *Internet of Things (IoT)*, *machine learning*, dan *big data*, Smart Tracking, Smart Fleet Management

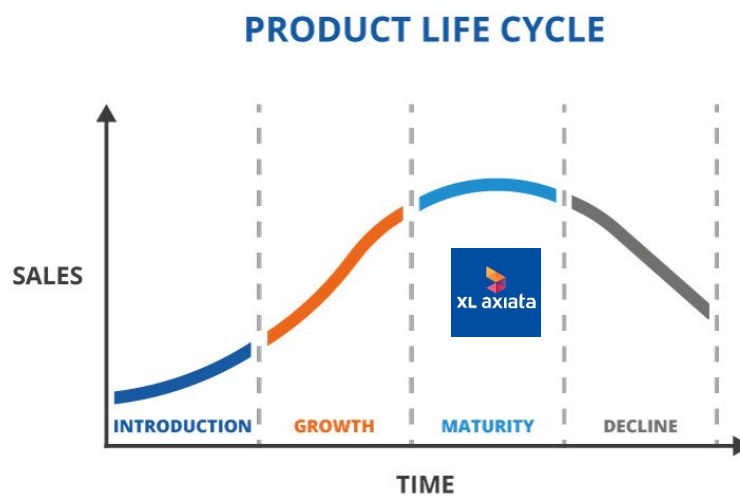
Peningkatan daya beli masyarakat 5,4% berdasarkan Bank Indonesia serta *Compound annual growth rate* (CAGR) untuk konsumsi data pengguna layanan seluler pun memiliki proyeksi solid sebesar 16% hingga 2026. Pelanggan XL Axiata termasuk *price sensitive* sehingga XL Axiata selalu mengoptimalkan pengalaman pelanggan dan mempertahankan posisi *cost leadership* di pasar. Pelanggan dapat dengan mudah mengakses informasi tentang layanan telepon seluler ini

baik XL Axiata maupun pesaing, Kekuatan pembeli yang dinilai cukup tinggi dapat memberikan tekanan pada harga dan persyaratan

### Ancaman Produk Pengganti

Pasar telekomunikasi Indonesia sudah dikuasai oleh tiga perusahaan yakni Telkomsel, XL Axiata, Indosat dan Smartfren. Di pasar telekomunikasi Indonesia, tingkat *churn* pelanggan hampir 20 persen, *switching cost* yang rendah, memudahkan pembeli untuk membeli pesaing lain. Sesama kompetitor, memiliki harga yang kompetitif dimana fokus XL Axiata pada layanan konvergensi diterima positif dengan menciptakan XL SATU(home broadband), XLABS (UMKM, korporasi, instansi pemerintah di sektor pertambangan, manufaktur, dan logistik). Ketersediaan produk substitusi dapat membatasi kekuatan penetapan harga perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut sehingga ancaman termasuk relatif tinggi.

### Life Cycle Industry Analysis



Sumber : olahan penulis

*Product life cycle* merupakan tahapan dimana produk tersebut berada, dibagi menjadi empat tahap yaitu *introduction* (pengenalan), *growth* (pertumbuhan), *maturity* (kedewasaan), dan *decline* (penurunan). Pengenalan biasanya merupakan tahapan dari produk baru, dimana biasanya dilakukan promosi besar-besaran agar produk lebih dikenal, omset penjualan masih belum tinggi, dan jumlah produksi yang masih rendah. Seiring dengan berjalannya waktu, produk akan semakin dikenal akan lanjut ke tahap *growth* dan *maturity*. Tidak semua produk dapat selalu bertahan, suatu produk dapat semakin lama semakin tergantikan dan berakhir menurun atau jika memiliki strategi yang baik akan meningkat di tahap kedewasaan.

### Peluang (Opportunities)

#### Pertumbuhan perekonomian digital

Perekonomian digital Indonesia, yang pada 2022 mencapai nilai US\$70 miliar dan merupakan yang terbesar di Asia Tenggara, menunjukkan potensi pertumbuhan yang sangat menjanjikan bagi industri teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Kenaikan transaksi uang elektronik pada

November 2022 mencapai Rp35,3 triliun atau tumbuh 12,84% secara tahunan, kenaikan transaksi perbankan digital sebesar 13,88% menjadi Rp4.561,2 triliun menunjukkan perekonomian digital Indonesia bertumbuh pesat. Per bulan Desember 2022, Indeks Penjualan Riil (IPR) adalah sebesar 216,4 dan tumbuh 0,04% secara tahunan. Kenaikan IPR, yang menunjukkan kinerja penjualan eceran, didorong oleh pertumbuhan pada Kelompok Peralatan Informasi dan Komunikasi.

### **Daerah 3T Dan Non 3T Belum Kuat Jaringan**

XL Axiata berkomitmen menghadirkan layanan 4G di daerah-daerah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T) dan daerah lain non-3T yang belum terjangkau layanan seluler, bekerja sama dengan Badan Aksesibilitas Telekomunikasi dan Informasi (BAKTI) di bawah Kementerian Komunikasi dan Informatika RI. Guna mendorong transformasi digital masyarakat Indonesia. Melalui kerja sama ini, XL Axiata berkomitmen untuk menyediakan layanan telekomunikasi dan data 4G. Pembangunan jaringan masih akan terus dilakukan seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat atas akses data dan internet, serta bertambahnya pelanggan

### **Pertumbuhan daya beli masyarakat yang relatif kuat sebesar 5,4%**

Pasca pandemi, telah terjadi perubahan kebutuhan konsumen terhadap layanan seluler dan *fixed internet*. Keperluan data yang intensif meningkatkan ekspektasi pelanggan kapabilitas. Menurut Bank Indonesia, daya beli masyarakat tumbuh relatif kuat sebesar 5,4% secara tahunan, dan keyakinan pelaku ekonomi yang tinggi sehingga bisa mencapai pertumbuhan perekonomian 5,31% pada 2022

### **Peningkatan Aktivitas Data akibat Pemilu 2024**

Menjelang pemilu 2024, makin banyak orang yang menggunakan data seluler. XL Axiata sebaiknya menyiapkan *operational network* agar lebih *reliance* dan tidak ada intrupsi. Aktivitas pemilu 2024 tentunya akan mendorong aktivitas data rakyat Indonesia. XL AXIATA mendukung Pemilu Damai 2024, Sebagai penyedia layanan telekomunikasi seluruh Indonesia, menyatakan dan berkomitmen untuk:

1. Mewujudkan Pemilu Tahun 2024 sebagai sarana integrasi bangsa
2. Melaksanakan Pemilu Tahun 2024 secara langsung, terbuka, bebas, rahasia, jujur, dan adil.
3. Menjaga persatuan dan kesatuan dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia.
4. Mematuhi semua peraturan dan ketentuan Pemilu Tahun 2024 sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
5. Mendukung dan membantu jajaran TNI/Polri dalam menjaga keamanan dan ketertiban, serta mewujudkan gelaran Pemilu Tahun 2024 yang aman, sejuk, damai, dan bermartabat

### **Proyek Ibu Kota Nusantara**

IKN sebagai perwujudan awasan kota hutan yang cerdas dan berkelanjutan (*sustainable smart forest city*). Desain kota ini sesuai dengan *sustainable development goals* yakni rendah emisi, ramah lingkungan, dan pembangunan hijau di kota-kota di dunia. Menurut forum ekonomi dunia, kota menampung 60 persen populasi dunia dan bertanggung jawab atas lebih dari 70 persen total emisi. XL Axita mendukung pendirian IKN dengan mendirikan jaringan se- Kalimantan, yang juga terkoneksi dengan jaringan internasional yang saat ini sudah tersambung via SKKL Batam – Sarawak. Di Juni 2023 ini, XL Axiata telah menempatkan 4 unit MBTS 4G, yang ditempatkan di area proyek pembangunan Istana Kepresidenan, Istana Wakil Presiden, dan di sekitar mess pekerja.



XL Axiata melakukan pembangunan jaringan tulang punggung (backbone) melalui jalur kabel fiber optik ( 9.500 km) karena permintaan masyarakat Kalimantan atas layanan data dari XL Axiata yang terus meningkat ( meningkat 39% ) serta menambah jumlah 1000 BTS 4G. XL Axiata juga melakukan proses fiberisasi jaringan di seluruh Kalimantan (mencapai 45%) sebagai upaya modernisasi jaringan dengan cara menghubungkan BTS dengan jalur fiber, meregenerasi perangkat-perangkat BTS persiapan ekosistem dan jaringan 5G. Hingga saat ini, XL Axiata memiliki lebih dari 15.000 kilometer jalur fiber optik di seluruh Kalimantan yang menjangkau seluruh provinsi, serta menghubungkannya dengan pulau Sumatera, Jawa, Bali, Lombok, dan Sulawesi. Dengan langkah ini, jaringan data berkualitas XL Axiata kini telah menjangkau hampir 2.000 desa/kelurahan, 472 kecamatan di 55 kota/kabupaten yang tersebar di lima provinsi, atau lebih dari 98% populasi Kalimantan. Jaringan XL Axiata di seluruh Kalimantan ini didukung oleh total lebih dari 9.000 BTS termasuk lebih dari 70% BTS 4G LTE. Infrastruktur jaringan ini juga didukung kabel serat optik antar daerah. Selain itu, XL Axiata juga terus mengimplementasikan program 3G *shutdown* yang diiringi dengan proses re-farming dari jaringan 3G ke jaringan 4G.

Per Maret 2023, jumlah pelanggan di Kalimantan tercatat sekitar 2,7 juta pelanggan (lebih dari 88% pelanggan data aktif). Yang meningkat sekitar 18% dari periode yang sama tahun lalu. Jumlah pelanggan data di Kalimantan ini diprediksi akan terus meningkat seiring dengan meluasnya jaringan 4G LTE XL Axiata. Jaringan kabel optik ini juga menjadi alternatif *gateway international* yang baru bagi Indonesia menuju Kuching, Serawak, dan Hongkong, serta menambah keragaman dan keandalan koneksi ke beberapa POP/HUB di Asia

### **Permintaan 5G Terus Meningkat**

Pada pasar layanan seluler, 4G semakin stabil dan permintaan terhadap 5G terus meningkat, sementara jumlah pengguna 3G terus menurun seiring dengan peningkatan jumlah gadget berteknologi 4G. Perusahaan terus mengembangkan layanan 5G dengan *ultralow latency*, sebagai peluang teknologi masa depan, khususnya bagi pelanggan di sektor bisnis dan pemerintahan yang akan mengakselerasi digitalisasi. Pengembangan 5G di Indonesia masih sangat membutuhkan dukungan pemerintah. Salah satu bentuk dukungan pemerintah adalah penghentian layanan siaran televisi analog (*analog switch-off*, atau *ASO*), yang akan membebaskan frekuensi untuk teknologi 5G. XL Axiata akan terus memperkuat jaringan 4G yang sudah ada dan membangun jaringan 5G seiring dengan ketersediaan spektrum dan perangkat dan konten yang kompatibel.

Dalam rentang enam tahun sejak akhir tahun 2023 hingga 2029, langganan 5G Global diperkirakan akan meningkat lebih dari 330 persen dari 1,6 miliar menjadi 5,3 miliar. Jangkauan 5G diperkirakan akan mencapai lebih dari 45 persen populasi global pada akhir tahun 2023 dan 85 persen pada akhir tahun 2029.

### **Permintaan Layanan Fixed Data**

Dalam industri telekomunikasi, penetrasi layanan fixed data masih cukup rendah, sehingga operator telekomunikasi punya potensi besar untuk bertumbuh signifikan baik di segmen layanan pelanggan maupun korporasi. Di Indonesia, dari segi metode koneksi, lebih dari 77.64% pengguna memanfaatkan mobile data dan hanya 20.61% yang memanfaatkan fixed broadband di rumah. Penetrasi fixed broadband yang masih rendah merupakan peluang besar bagi pemain industri telekomunikasi

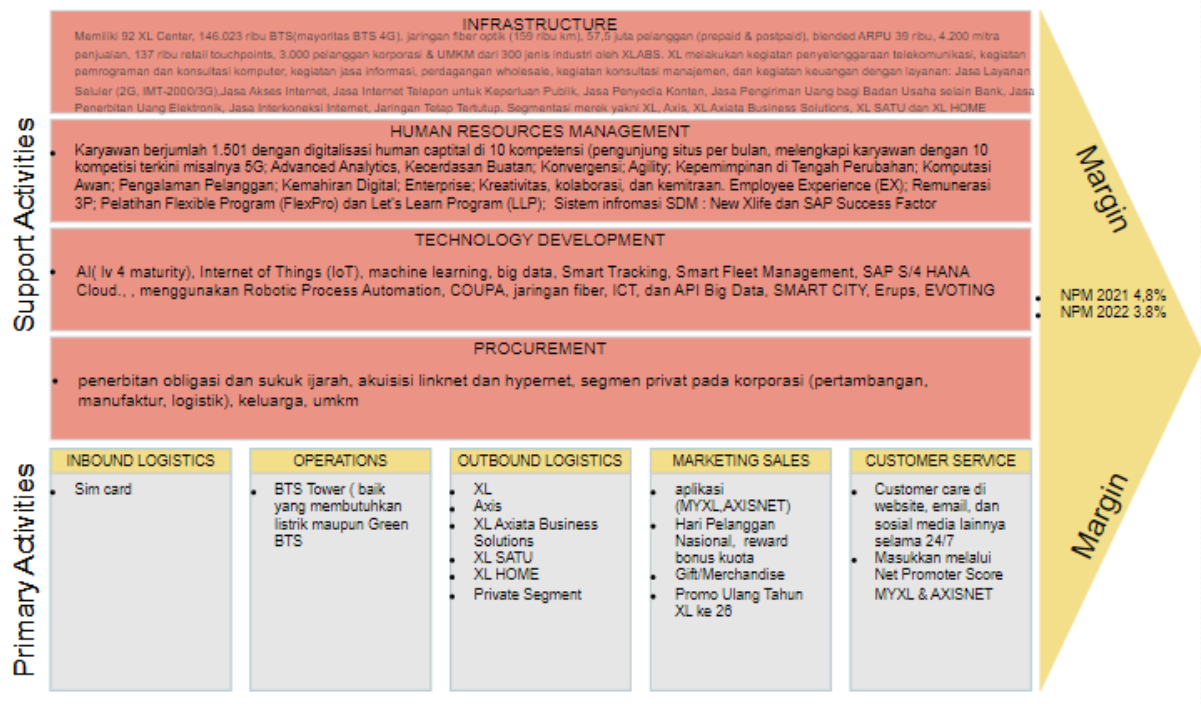
## Matriks EFE

Opportunities		Weight	Rating	Weighted Score
1	Pertumbuhan Perekonomian Digital Indonesia	0.07	3	0.21
2	Daerah 3T Dan Non 3T Belum Kuat Jaringan	0.06	3	0.18
3	Pertumbuhan daya beli masyarakat yang relatif kuat sebesar 5,4%	0.06	4	0.24
4	Peningkatan Aktivitas Data akibat Pemilu 2024	0.05	4	0.2
5	Proyek Ibu Kota Nusantara (green smart city)	0.05	4	0.2
6	Permintaan 5G Terus Meningkat	0.08	2	0.16
7	Permintaan Layanan Fixed Data	0.04	3	0.12
8	Penetrasi internet dan perangkat TIK di Indonesia dinilai cukup tinggi	0.09	3	0.27
9	Himbauan Keberlanjutan dari Pemerintah	0.03	3	0.09
10	Regulasi Ketersediaan Spektrum berdampak positif bagi 5G	0.06	3	0.18
Threats		Weight	Rating	Weighted Score
1	Perlambatan Ekonomi Global	0.06	4	0.24
2	Inflasi dunia diperkirakan mencapai 8,8% pada tahun 2022 dari 4,7% pada tahun 2021	0.05	3	0.15
3	Peningkatan Suku Bunga Acuan hingga 5,5%	0.05	3	0.15
4	Perubahan Iklim Ekstrem	0.03	3	0.09
5	Faktor geopolitik : Perang Rusia-Ukraina	0.06	2	0.12
6	Ancaman Cyber Security dan Privasi Data	0.06	2	0.12
7	Persaingan yang Dinamis di Sektor Telekomunikasi	0.07	2	0.14
8	Kasus Korupsi BTS 4G	0.03	2	0.06
<b>Total EFE Score</b>		<b>1.00</b>		<b>2.92</b>

Dari matriks di atas, diketahui skor EFE PT. XL Axiata Tbk. adalah 2.92

## Analisis Internal

### Porter Value Chain Analysis



Sumber : olahan penulis

### Kekuatan (*Strengths*)

#### Keterkaitan Direksi dengan Pemerintah

Dr. Muhamad Chatib Basri, Presiden Komisaris PT XL Axiata Tbk., memiliki pengalaman luas dalam berbagai peran penting. Beliau pernah menjabat sebagai Menteri Keuangan Indonesia pada tahun 2013-2014 dan saat ini menjabat sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri sejak 2020. Selain itu, beliau adalah pendiri Creco dan anggota Advisory Council on Gender and Development di World Bank pada tahun 2016. Pengalaman tersebut memudahkan PT XL Axiata Tbk. dalam mendapatkan modal yang mendukung prospek jangka panjang perusahaan.

Keikutsertaan PT XL Axiata Tbk pada balap MotoGP di Mandalika, balap mobil listrik Formula E di Indonesia, dan rangkaian kegiatan G20 dengan penyediaan layanan 5G. Mendukung gelaran *event* internasional misalnya Gelaran Balap Motocross Dunia Sumbawa dengan 47 *Base Transceiver Station* (BTS) 4G dan 2 unit *Mobile Base Transceiver Station* (MBTS) untuk mengantisipasi lonjakan trafik. Serta untuk mendukung *event* daerah, memperkuat jaringan 4G di sepanjang Jalur Pansela Jabar. jalan raya Pansela sepanjang lebih dari 410 km dengan 3.600 *Base Transceiver Station* (BTS).

### XL Axiata Memiliki 57,5 Juta Pelanggan (Melayani 96% Penduduk Indonesia Di 465 Kota/Kabupaten)

XL Axiata memiliki 57,5 juta pelanggan (*prepaid* dan *postpaid* dengan *blended ARPU* 39 ribu. Sebanyak 122 ribu rumah tangga telah terhubung ke layanan internet tetap dan penetrasi

layanan konvergensi telah naik lebih dari tiga kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya, dari 11 persen pada 2021 menjadi 37 persen pada 2022. Perseroan juga didukung oleh lebih dari 4.200 mitra penjualan dan 137 ribu *retail touchpoints*. Perseroan memiliki 40 ribu Tower, CAGR 65% (Koneksi Rumah), dan 5 kantor wilayah. Dengan total jumlah BTS 2G dan 4G 144 ribu, melayani 96% penduduk Indonesia di 465 kota/kabupaten. Dalam hal fiberisasi, sekitar 54% BTS XL Axiata terfiberisasi dengan total kabel fiber sepanjang hampir 130 ribu kilometer yang terbentang di seluruh Indonesia

### **Penetrasi Konvergensi hingga 37%**

XL Axiata menghasilkan hingga 37% peralihan pelanggan dari layanan fiber XL HOME (*fixed broadband*) ke layanan konvergensi XL SATU yang menggabungkan produk mobile dan internet rumah yang cepat, andal, dan terjangkau. XL Axiata menjadi pionir layanan konvergensi dan memperlihatkan tren baru yang segera diikuti oleh kompetitor. Layanan konvergensi, yaitu layanan yang menggabungkan *mobile* dan *fixed internet* (*fixed & mobile convergence* atau *FmC*) merupakan penawaran unggulan XL Axiata yang disebut XL SATU. XL Axiata cermat dalam menilai bahwa FmC adalah peluang baru yang amat potensial, sehingga XL Axiata menjadi operator seluler pertama yang menghadirkan penawaran konvergensi. Konversi pelanggan XL HOME menjadi XL SATU ini memiliki penetrasi yang kuat dilihat dari 11% per kuartal keempat 2021 menjadi 37% per kuartal keempat 2022

### **Posisi Keuangan yang Sehat**

XL Axiata memiliki neraca keuangan yang sehat karena memperoleh laba bersih dinormalisasi (NPAT) tumbuh menjadi Rp1,1 triliun dan pendapatan tumbuh 9% secara tahunan menjadi Rp29,2 triliun. EBITDA tumbuh sebesar 12%, dimana laju pertumbuhan tersebut lebih cepat dibandingkan laju pertumbuhan pendapatan yang diraih perusahaan, dengan EBITDA margin sebesar 48%. Tidak adanya pinjaman dalam US Dollar meminimalkan eksposur terhadap risiko nilai tukar komposisi pinjaman cukup seimbang antara pinjaman bersuku bunga mengambang dengan pinjaman bersuku bunga tetap. Pendapatan dari layanan Data & Digital tumbuh 8% YoY menjadi Rp26,6 triliun menerbitkan Obligasi dan Sukuk peringkat AAA masing-masing sebesar Rp1,5 triliun (total Rp3 triliun). Rasio utang terhadap ekuitas dan rasio utang terhadap EBITDA Perseroan masing-masing sebesar 0,5x dan 0,9x pada tahun 2022.

Kenaikan jumlah aset sejalan dengan pertumbuhan liabilitas Perseroan sebesar 16,78% dari Rp52,66 triliun di tahun 2021 menjadi Rp61,50 triliun di tahun 2022. Ekuitas Perseroan berhasil tumbuh sebesar 28,30% menjadi Rp25,77 triliun di tahun 2022. Selain disebabkan oleh peningkatan saldo laba, kenaikan ekuitas ini karena adanya penambahan modal saham dan tambahan modal disetor dari rights issue. Efisiensi beban infrastruktur yang mengalami penurunan sebesar 3,20% menjadi Rp7,73 triliun di tahun 2022.

Pada tahun 2022, Perseroan menjaga dana belanja modal pada tingkat yang optimal guna mendorong daya saingnya dalam hal jangkauan dan mutu jaringan. Struktur permodalan Perseroan mencapai Rp25,77 triliun yang terdiri dari saham biasa Rp1,31 triliun, tambahan modal disetor senilai Rp16,91 triliun, saham treasuri lainnya Rp134,4 miliar, serta saldo laba Rp7,55 triliun. Perseroan mencatatkan peningkatan modal sebesar Rp5,68 triliun atau 28,30% di tahun 2022. Dalam belanja modal, Perseroan bekerja sama diantaranya dengan PT Huawei Tech Investment, PT Ericsson Indonesia dan PT Alita Praya mitra dengan mata uang Rupiah dan Dolar

XL Axiata memastikan kecukupan belanja modal, selain kas internal juga melakukan penggalangan dana dengan melakukan penawaran umum atas Obligasi Berkelanjutan II XL Axiata Tahap I Tahun 2022 dan Sukuk Ijarah Berkelanjutan III XL Axiata Tahap I Tahun 2022 di Bursa Efek Indonesia, yang masing-masing bernilai Rp1,5 triliun. Kedua penawaran dirampungkan tepat

waktu dan kepercayaan investor tercermin dari *oversubscription* hingga 83%. Dari sisi finansial, Perseroan berhati-hati untuk menjaga postur keuangan yang sehat tanpa dependensi terhadap sumber pendanaan berdenominasi dolar Amerika..

Perseroan menjanjikan kupon obligasi/ imbal hasil sukuk pada kisaran 6,75% hingga 8,25%. Keduanya juga memperoleh peringkat AAA (idn) (Triple A dari Fitch Ratings Indonesia). XL Axiata menetapkan belanja modal (CAPEX) sebesar Rp9 triliun yang sebagian besarnya. Pada tanggal 3 Januari 2023, Grup telah melakukan pembayaran dipercepat sebagian atas fasilitas kredit dari Bank Permata dan UOB Indonesia sebesar Rp2 triliun

Melaksanakan *rights issue*. Dana sebesar Rp5 triliun yang berhasil digalang dalam *rights issue* telah digunakan untuk pembayaran utang lebih awal kepada kreditur, sehingga Perseroan terhindar dari beban bunga hingga Rp300 miliar.

### **Keterbukaan Kerja Sama Dalam Negeri dan Luar Negeri**

Sepanjang 2022, XL sudah banyak melakukan kemitraan baik perusahaan dalam maupun luar negeri misalnya Youtube, VIDIO, Tokopedia.

XL Axiata melakukan kerja sama dengan Meta dan Google, yakni instalasi Sistem Komunikasi Kabel Bawah Laut (SKKL) Echo yang dimulai pada 2021 dengan target penyelesaian pada 2023. SKKL Echo akan memberikan manfaat langsung terhadap kualitas akses internet, memungkinkan sambungan data berkapasitas besar yang berguna bagi seluruh pelanggan yang mencakup total mencakup sambungan empat ribu kilometer, dimulai di Tanjung Pakis. Dengan Huawei Indonesia, menciptakan teknologi AirPON yakni teknologi menyederhanakan proses instalasi dan pemeliharaan untuk mempersingkat masa pembangunan jaringan internet dan *time-to-market*. Setiap satu situs AirPON untuk mencakup seribu pelanggan rumah dan penghematan biaya konstruksi

Bekerja sama dengan Cisco meningkatkan efisiensi kapasitas jaringan seluler melalui CUTO atau Cisco Ultra Traffic Optimization pada jaringan 4G Perseroan, yakni teknologi yang memberikan *throughput* lebih baik kepada pelanggan, sehingga merupakan teknologi yang tepat untuk mendukung pertumbuhan data. Dengan uji coba pada 2021, yang akan dilanjutkan pada tahun selanjutnya.

Melalui Google Workspace, Biz Starter, bermitra dengan *platform social commerce* AVANA dan menawarkan BIZ Avana. Ada pula layanan *bundling* AVANA-Samsung A13 dan Infinite Go Office dengan bonus kuota pelanggan korporat yakni dengan ExpressRoute, layanan yang memungkinkan koneksi privat antara layanan komputasi *cloud* Microsoft Azure

### **Penerapan Keberlanjutan : Program Hemat Energi dan Emisi, Green BTS, eSIM**

XL Axiata telah mencanangkan Strategi Keberlanjutan yang terdiri dari empat pilar: *Building Prosperity*, *Nurturing People*, *Process Excellence*, dan *Planet and Society*. *Building Prosperity* (menggerakkan perekonomian dan mengangkat taraf hidup masyarakat melalui layanan teknologi), *Nurturing People* (membangun budaya inovasi, semangat kolaborasi, dan etika, serta membangun kecakapan digital.), *Process Excellence* (membentuk proses bisnis yang transparan dan akuntabel melalui implementasi dan digitalisasi GCG). *Planet and Society* (mengupayakan inovasi teknologi yang membawa manfaat bagi lingkungan hidup dan masyarakat)

Aspek keberlanjutan juga terdiri dari komponen Lingkungan Hidup, Sosial, dan Tata Kelola (LST). Kategori LST dianggap mewakili berbagai isu yang dihadapi oleh dunia, seperti perubahan iklim, ketenagakerjaan dan kesejahteraan, dan etika dalam berbisnis.

Dalam penerapan keberlanjutan, XL Axiata telah melakukan substitusi energi dari energi tak terbarukan (energi listrik, solar untuk BTS tanpa sambungan listrik, pertalite untuk transportasi) ke energi terbarukan yaitu melalui penggunaan solar panel atau energi surya pada 202 BTS yang tersebar di Indonesia. Menerapkan operasional usaha yang ramah lingkungan melalui pengelolaan material kertas, energi listrik, bahan bakar minyak, emisi, air dan limbah secara optimal. Misalnya melakukan pengendalian dan pengelolaan energi dan emisi. melakukan pemilahan sampah domestik perkantoran dengan menyediakan tempat sampah dengan jumlah yang memadai. mengurangi penggunaan plastik, kertas,

Melakukan penggantian kabel tembaga ke *fiber optic* yang lebih ramah lingkungan. Penggunaan COUPA sebagai sistem pengadaan digital yang terintegrasi. Program hemat energi di BTS yang biasa disebut dengan “Green BTS”, yakni Intelligent Ventilation Cooling System (IVS), penggunaan kipas DC dan Air Conditioning; minimalisasi penggunaan AC; BTS Single RAN yaitu menggabungkan beberapa jenis BTS menjadi satu yang mampu mampu menghemat 50% penggunaan energi; Penggunaan Hybrid System Charge Discharge Battery (CDC) di BTS di daerah terpencil nonlistrik sehingga konsumsi solar berkurang rata-rata 54%; Pengurangan penggunaan refrigeran baru untuk pendinginan BTS dan penggunaan listrik kantor XL Axiata; Genset Descope, menonaktifkan genset dan mengalihkan fungsi backup power sepenuhnya ke battery; meningkatkan penggunaan Solar Panel dan Baterai Lithium.

XL Axiata melakukan pemantauan dan pengelolaan emisi secara menyeluruh dimana X-Camp meluncurkan Xinergis pada Mei 2022, solusi energi cerdas untuk memenuhi kebutuhan pemantauan konsumsi listrik secara *real-time*, jumlah penggunaan air bersih, dan konsumsi bahan bakar genset di gedung atau kantor; evaluasi dan koordinasi.

Upaya-upaya di atas berhasil mengurangi konsumsi salah satu aspek Energi Tak Terbarukan, yaitu solar (diesel) dari 88.978,57 GJ di 2021 menjadi 70.974 GJ. Intensitas pemakaian energi Perusahaan pun berkurang menjadi 390 GJ/Petabyte dari intensitas pemakaian energi di tahun 2021 yang sebesar 458 GJ/Petabyte. Bila dibandingkan dengan tahun 2021, upaya penghematan ini mampu menekan intensitas emisi dari 95,81 TonCO<sub>2</sub> eq/Petabyte ke 82,24 TonCO<sub>2</sub> eq/Petabyte di tahun 2022. Konsumsi energi Perseroan di tahun 2022 meningkat 3,58% dari 2.997.993 GJ menjadi 3.105.365 GJ.

PT XL Axiata Tbk (XL Axiata) meluncurkan layanan e-SIM pada 2023. Dengan e-SIM pelanggan tidak perlu menggunakan kartu SIM fisik di smartphone-nya. Berarti pula dengan menggunakan e-SIM, pelanggan tidak harus membeli kartu SIM fisik di toko. Selain itu, penggunaan e-SIM lebih seamless process karena ketika melakukan pembelian melalui store.xl.co.id, kartu perdana bisa langsung didaftarkan dan diaktifkan dari mana saja dengan mudah menggunakan kode QR. Sementara ini hanya smartphone resmi dengan tipe tertentu yang sudah bisa menggunakan e-SIM, antara lain adalah iPhone, Samsung, Huawei dan lainnya.

### **Kenaikan 4,5x Kepuasan Pelanggan dari data TNPS**

Persentase penanganan keluhan umum pelanggan yang ditanggapi tercatat 99,41%, turun dibandingkan tahun 2021 yang mencapai 99,55%. Jumlah laporan gangguan layanan per 1.000 pelanggan sebesar 0,6 turun dibanding tahun 2021 yang mencapai 1,0. Performance TNPS di tahun 2022 meraih hasil yang signifikan. Dari total 12 juta pelanggan yang menjadi responden, hasil kepuasan per kuartal mengalami kenaikan 4.5x lipat (pencapaian Q4 2021 VS Q4 2022) Hasil ini menandakan bahwa XL Axiata terus berkomitmen dalam menyediakan layanan penanganan terbaik bagi masalah pelanggan sehingga bisa memperoleh Customer Experience (CX) . Misalnya dengan menyediakan Pusat Layanan Pelanggan (Call center) melalui Layanan Konsumen Terpadu; membangun Customer Experience & Service Operation Center (CE

& SOC); menjaga Privasi Pelanggan; melakukan survei kepuasan pelanggan.; memberikan apresiasi kepada pelanggan.

Selain itu, XL Axiata juga memiliki sekitar 500 petugas layanan kontak pelanggan yang beroperasi selama 24 jam sehari dan 7 hari sepekan. Untuk call center, para petugas kami melayani rata-rata 130 ribu interaksi per bulan, sementara layanan digital care melayani rata-rata 350 ribu interaksi per bulan. Pengguna aplikasi myXL dan AXISnet juga bertambah menjadi sekitar 25 juta rata-rata pelanggan per bulan per Desember 2022 dengan pertumbuhan pengguna aktif aplikasi mencapai 62%.

### **Perkembangan Pelayanan B2B Terintegrasi Pada Segmen Keluarga, UMKM, Korporasi, Instansi Pemerintah melalui Akuisisi dan Investasi**

Layanan konvergensi mengarahkan pemasaran produk layanan *mobile* dan *fixed internet* XL SATU dengan fokus pada segmen keluarga dan *XL Axiata Business Solutions (XLABS)* yang membidik UMKM, korporasi, dan instansi pemerintah. XL SATU merupakan layanan *mobile and fixed internet* yang dapat dimanfaatkan bersama-sama oleh keluarga atau kerabat, dan internet rumah dengan kecepatan tinggi serta stabil. Sudah sekitar 37% pelanggan XL HOME(*home broadband*) telah beralih ke XL SATU. XLABS mulai bekerja sama dengan pemerintah-pemerintah kota untuk menciptakan kota pintar. Untuk korporasi, XLABS menawarkan penerapan Internet of Things (IoT) di sektor-sektor usaha seperti pertambangan, manufaktur, dan logistik. Sementara itu, untuk UMKM, XLABS membantu pelaku usaha berkembang dengan kartu BIZ Starter bekerja sama dengan Google Workspace dan BIZ Avana, bekerja sama dengan Avana, sebuah *platform social commerce*. XLABS juga menyediakan paket bundling kartu BIZ Starter dengan solusi dari Google Workplace untuk meningkatkan produktivitas usaha, mendukung cara kerja *hybrid* dan memperluas ruang kolaborasi berbasis teknologi cloud.

Untuk mengembangkan B2B terintegrasinya demi mencapai sinergi, XL Axiata melakukan akuisisi dua perusahaan pada 2022. Perusahaan pertama adalah PT Hipernet Indodata( Hypernet). XL Axiata mengambilalih saham PT Hipernet Indodata, yang merupakan perusahaan penyedia layanan *managed service* telekomunikasi dan teknologi informasi. XL Axiata secara resmi memiliki 51% saham Hipernet Indodata dengan nilai transaksi sekitar Rp358.438 miliar. Hypernet memiliki ragam layanan yang luas, mulai dari penyediaan serta pengelolaan sumber daya informasi dan teknologi dari sisi perangkat lunak dan keras hingga sumber daya manusia. Peran Hypernet akan dioptimalkan untuk mendukung lini XL Axiata Business Solutions yang melayani segmen Enterprise. Akuisisi atas kepemilikan mayoritas Hypernet memungkinkan XL Axiata untuk menawarkan *managed services* yang komprehensif untuk segmen B2B

Investasi pada Perusahaan kedua adalah PT Link Net Tbk (Link Net) dan entitas anak yakni PT Link Net Tbk merupakan perusahaan yang strategis yang dapat memberikan Grup akses terhadap perluasan pasar konsumen Grup yang diakuisisi bersama oleh Axiata Group Berhad dan XL Axiata atas 66,03% saham PT Link Net Tbk, masing- masing 46.03% dan 20% dengan harga sekitar Rm2,63 miliar yang sebelumnya dimiliki oleh Asia Link Dewa Pte. Ltd. dan PT First media Tbk First media Tbk. Selanjutnya, Axiata Group berkewajiban untuk melakukan penawaran tender wajib untuk membeli 33,97% saham Link Net yang tersisa sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia. Sampai dengan 28 Februari 2023, total saham yang telah diambil alih sebesar 99,52% yang mana kepemilikan Axiata Group meningkat menjadi 79,52%. Akuisisi ini akan membuat XL Axiata dan Link Net bersinergi dalam menyediakan layanan komunikasi tanpa kabel, jaringan backbone dan transmisi, dan dalam melayani para pelanggan di Indonesia.

Link Net dan XL Axiata bersinergi meluncurkan layanan konvergensi internet melalui produk kolaborasi First Media dan XL. Kolaborasi ini menggabungkan layanan internet berkecepatan tinggi tanpa batasan kuota, konten streaming, TV kabel serta penyimpanan online

milik First media dengan Paket Kuota Bersama XL yaitu berupa layanan data internet berkuota besar.

Investasi pada PT Princeton Digital Group Data Centres (“PDGDC”) yakni Tanggal 4 Agustus 2022, PDGDC, salah satu entitas asosiasi perusahaan, menerbitkan saham baru yang seluruhnya diambil alih oleh Princeton Digital Group (Indonesia Alpha) Pte. Ltd. (“PDG”). Dengan demikian, kepemilikan saham Perseroan atas PDGDC terdilusi menjadi sebesar 14,82% dari yang sebelumnya 30%.

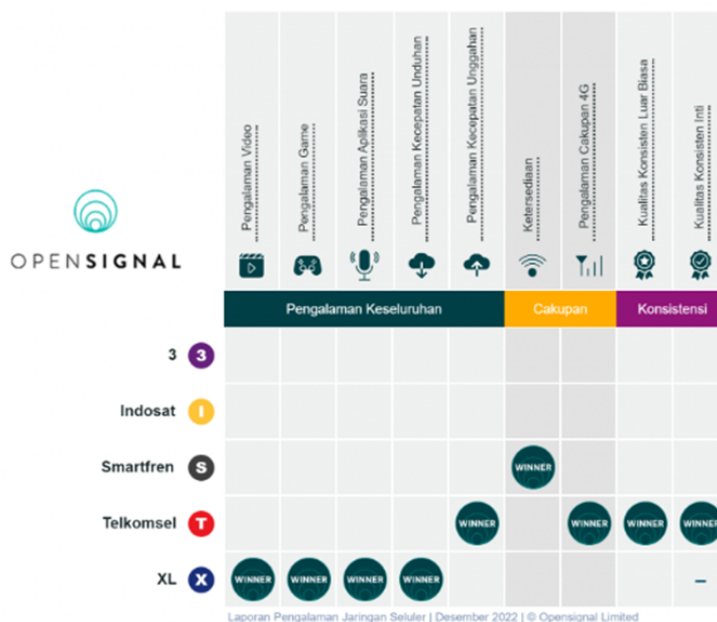
### Transformasi Digital Di Semua Lini Dan Divisi

XL Axiata, dengan visi konvergensi, melakukan transformasi digital dalam tiap lini dan divisinya (*operasional, keuangan, pemasaran, human capital*).

Divisi keuangan melakukan secara elektronik misalnya pengecekan laporan dengan Robotic Process Automation serta kontrak melalui aplikasi kecerdasan buatan. Penggunaan COUPA Coupa yakni source to pay system (S2P), yaitu sebuah sistem pengadaan yang terintegrasi secara digital untuk proses pengadaan barang/jasa dan penagihan, Video Conference Room dan Pengotomatisan Listrik Ruang Meeting. Sistem rekrutmen yang sudah terotomatisasi Dengan standardisasi peranti lunak dan API, teknologi robotik dan kecerdasan buatan (AI lv 4 maturity), dapat meningkatkan reusability, mengurangi *time-to-market* dan meningkatkan produktivitas segmen Enterprise.

PT XL Axiata Tbk (XL Axiata) melalui XL Axiata Business Solutions (XLABS) dan X-CAMP terus mengembangkan layanan solusi digital dengan teknologi-teknologi terbaru yang mampu menjawab tantangan di masa kini dan ke depan. Seiring dengan terus menguatnya tren gerakan ramah lingkungan yang mengemuka di dunia industri secara global, XLABS juga berupaya mengembangkan solusi-solusi digital yang juga bisa mendorong penerapan prinsip ramah lingkungan bagi berbagai sektor industri di Indonesia. XL Axiata terus berupaya mengeksplorasi sumber daya dan kemampuan yang dimiliki untuk bisa menghadirkan solusi-solusi berbasis teknologi digital yang bisa menjawab tantangan di masa kini dan ke depan. Saat ini XL Axiata Business Solutions memiliki sejumlah solusi digital berbasis Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), dan Connectivity, yang telah menjadi satu ekosistem Green Smart City.

### Berdasarkan Laporan Opensignal 2022, XL Axiata Unggul Di Empat Kategori



Sumber : Khatri, H. (2022)



Analisa kepada pelanggan seluler dilakukan oleh Opensignal selama 90 hari, mulai 1 Agustus 2022 hingga 29 Oktober 2022. Berdasarkan Laporan Pengalaman Jaringan Seluler Indonesia Bulan Desember 2022:

- XL Axiata unggul dalam empat kategori yakni , pengalaman kecepatan unduhan, pengalaman video, pengalaman game, dan pengalaman aplikasi suara.
- Telkomsel unggul dalam empat kategori yakni, pengalaman kecepatan unggahan, pengalaman cakupan 4G, dan kualitas konsisten luar biasa, kualitas konsisten inti
- Smartfren unggul pada satu kategori yakni ketersediaan cakupan

Kelemahan (*Weakness*)

#### **Kemudahan Berpidah Ke Kompetitor – Switching Cost**

XL Axiata memiliki harga yang kompetitif dibandingkan pesaingnya. Dengan harga peralihan (*switching cost*) yang relatif lebih rendah dibandingkan pesaing utama (Telkomsel), membuat pelanggan untuk mengganti produknya.

#### **Harga Saham Yang Terus Menurun**

Pada tahun 2022, terjadi penurunan kapitalisasi saham karena XL Axiata melakukan penerbitan obligasi dan sukuk ijarah demi penambahan belanja modal. Dengan bertambahnya volume saham, akan menurunkan kapitalisasi saham harga pasar.

#### **Belanja Modal Dengan Mata Uang Dolar, Pendapatan Dalam Mata Uang Rupiah**

Karena pendapatan utama Grup dalam mata uang Rupiah sedangkan belanja modal utama Grup dalam mata uang Dolar Amerika Serikat, Grup terutama rentan terhadap pergerakan kurs mata uang asing yang akan timbul terutama dari utang usaha Grup dalam mata uang Dolar Amerika Serikat.

#### **Tingkat Perputaran Karyawan Meningkat 1,2 % Pada 2022**

XL Axiata telah memberikan banyak pelatihan, komunitas, fasilitas kesehatan, sistem insentif serta remunerasi bagi karyawan dan keluarga. Namun beberapa kebijakan ini, di tahun 2022, tingkat perputaran karyawan mencapai 14,1%, meningkat dari tahun 2021 yang tercatat 12,9%.

#### **CEO Dan Presiden Direktur Dipegang Oleh Satu Orang**

Presiden Direktur & CEO Perseroan Dian Siswarini yang juga merupakan Co-Chair Women20 Indonesia bersama dengan Direktur & Chief Digital Transformation & Enterprise BusineOfficer, Yessie D. Yosetya sebagai Chair G20 Empower.

Selama 2022, Ibu Dian Siswarini menerima beberapa penghargaan yakni:

- Visionary Leaders dari IDN Times di ajang Indonesia Millennial dan Gen Z Summit 2022
- PR of the Year Lifetime Achievement Award-Journalist Choice
- Pemenang Pemimpin Terpopuler di Media Online 2021 Kategori Swasta Nasional & Multinasional Tbk. Dalam ajang the 1<sup>st</sup> Indonesia DEI & ESG Awards (IDEAS) 2022 yang diselenggarakan oleh HUMAS Indonesia sebagai bagian dari PR Group Indonesia
- Apresiasi dari Kemenpppa untuk G20 Empower Chair, Delegate dan Advocate
- Apresiasi G20 Presidensi Indonesia 2022

Berdasarkan penghargaan ini, Ibu Dian Siswarini dinilai merupakan CEO dan Presiden Direktur yang berhasil.

CEO dan Presiden Direktur memiliki peran yang berbeda dalam perusahaan. Peran Presiden Direktur berputar sekitar dewan direksi dan pengawasan strategis perusahaan sedangkan CEO mengawasi operasional perusahaan sehari-hari. Dengan menggabungkan peran presiden dan CEO, akan menimbulkan risiko tata kelola yakni konflik kepentingan dan pemusatan kekuatan yang berlebih dan risiko bisnis lainnya (keuangan, operasional, reputasi perusahaan, korupsi). Untuk meraih tata kelola yang lebih baik, sebaiknya peran CEO dan Presiden Direktur dipisah sehingga memberikan pengawasan yang cukup terhadap manajemen perusahaan, meningkatkan independensi dewan, dan berkontribusi pada keputusan strategis yang tidak memihak.

### Jangkauan Sinyal XL yang Terbatas

XL Axiata memiliki coverage yang lebih rendah dibandingkan kompetitornya Smartfren berdasarkan Laporan Opensignal pada 2022. Seringnya keluhan sinyal XL yang terbatas jika berpindah tempat dari pulau ke pulau lain. Hal ini perlu diperhatikan XL Axiata agar meningkatkan kepuasan konsumen dan tidak beralih ke pasar lain.

### Matriks IFE

Strengths		Weight	Rating	Weighted Score
1	Keterkaitan Direksi dengan Pemerintah	0.09	4	0.36
2	XL Axiata Memiliki 57,5 Juta Pelanggan (Melayani 96% Penduduk Indonesia Di 465 Kota/Kabupaten)	0.07	3	0.21
3	Penetrasi Konvergensi hingga 37%	0.04	4	0.16
4	Posisi Keuangan Sehat: Penerbitan Obligasi & Sukuk Ijarah, Belanja Modal	0.09	3	0.27
5	Keterbukaan Kerja Sama Dalam Negeri dan Luar Negeri	0.08	4	0.32
6	Penerapan Keberlanjutan : Program Hemat Energi dan Emisi, Green	0.04	3	0.12
7	Perkembangan Pelayanan B2B Terintegrasi Pada Segmen Keluarga, UMKM, Korporasi, Instansi Pemerintah melalui Akuisisi dan Investasi	0.11	4	0.44
8	Kenaikan 4,5x Kepuasan Pelanggan dari data TNPS	0.03	4	0.12
9	Transformasi Digital Di Semua Lini Dan Divisi	0.07	4	0.28
10	Berdasarkan Laporan Opensignal 2022, XL Axiata Unggul Di Empat Kategori	0.03	3	0.09
Weaknesses		Weight	Rating	Weighted Score
1	Kemudahan beralih ke kompetitor – swiching cost	0.08	1	0.08
2	Harga Saham yang Terus Menurun	0.05	2	0.10
3	Belanja modal dengan mata Uang Dolar, pendapatan dalam mata	0.09	1	0.09
4	Tingkat Retensi Karyawan Meningkat 1,2 % Pada 2022	0.04	1	0.04
5	CEO Dan Presiden Direktur Dipegang Oleh Satu Orang	0.06	2	0.12
6	Jangkauan Sinyal XL yang Terbatas	0.03	2	0.06
<b>Total IFE Score</b>		<b>1.00</b>		<b>2.86</b>

Dari matriks di atas, diketahui skor IFE PT. XL Axiata Tbk. adalah 2.86

## Competitive Profile Matrix &amp; Key Success Factor

	<u>XL Axiata</u>			<u>Telkomsel</u>		<u>Indosat</u>	
Critical Success Factors	Weight	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Advertising	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Domestic Market Penetration	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Customer Service	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
Product Variety	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Global Expansion	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
Digitalization	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
Financial Position	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
Customer Loyalty	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Market Share	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Product Quality (Jaringan)	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Management	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
Price Competitiveness	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
<b>Totals</b>	<b>1.00</b>		<b>2.74</b>		<b>3.68</b>		<b>2.58</b>

Dari matriks di atas, diketahui skor CPM PT. XL Axiata Tbk. adalah 2.74 di antara Telkomsel dan Indosat.

## DECISION STAGE

## Rekapitulasi Matching Stage

	SWOT Matrix	SPACE Matrix	IE Matrix	Grand Strategy
Forward Integration		v		
Horizontal Integration	v	v		v
Backward Integration		v		
Market Penetration	v	v	v	v
Market Development		v		v
Product Development	v	v	v	v
Related Diversification	v	v		

Unrelated Diversification	v	v		
Joint Ventures				
Retrenchment				
Divestiture				v
Liquidation				v

Dari hasil rekapitulasi strategi, strategi yang akan dimasukkan QSPM yakni *Product Development*, *Market Penetration*, dan *Horizontal Integration*.

#### Quantitative Strategic Planning Matrix

##### **Keterangan:**

MP : Market Penetration; PD : Product Development; HI: Horizontal Integration;

No	Strengths	Weight	MP		PD		HI	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Keterkaitan Direksi dengan Pemerintah	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09
2	XL Axiata Memiliki 57,5 Juta Pelanggan (Melayani 96% Penduduk Indonesia Di 465 Kota/Kabupaten)	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07
3	Penetrasi Konvergensi hingga 37%	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12
4	Posisi Keuangan Sehat: Penerbitan Obligasi & Sukuk Ijarah, Belanja Modal	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36
5	Keterbukaan Kerja Sama Dalam Negeri dan Luar Negeri	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
6	Penerapan Keberlanjutan : Program Hemat Energi dan Emisi, Green BTS, eSIM	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08
7	Perkembangan Pelayanan B2B Terintegrasi Pada Segmen Keluarga, UMKM, Korporasi, Instansi Pemerintah melalui Akuisisi dan Investasi	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
8	Kenaikan 4,5x Kepuasan Pelanggan dari data TNPS	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03
9	Transformasi Digital Di Semua Lini Dan Divisi	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
10	Berdasarkan Laporan Opensignal 2022, XL Axiata Unggul Di Empat Kategori	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
	Weaknesses	Weight	MP		PD		HI	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Kemudahan berpindah ke kompetitor – switching cost	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08
2	Harga Saham yang Terus Menurun	0.05	0	0	0	0	0	0
3	Belanja modal dengan mata Uang Dolar, pendapatan dalam mata Uang Rupiah	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36
4	Tingkat Retensi Karyawan Meningkat 1,2 % Pada 2022	0.04	0	0	0	0		0
5	CEO Dan Presiden Direktur Dipegang Oleh Satu Orang	0.06	0	0	0	0	0	0
6	Jangkauan Sinyal XL yang Terbatas	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09

No	Opportunities	Weight	MP		PD		HI	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Pertumbuhan Perekonomian Digital Indonesia	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
2	Daerah 3T Dan Non 3T Belum Kuat Jaringan	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06
3	Pertumbuhan daya beli masyarakat yang relatif kuat sebesar 5,4%	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06
4	Peningkatan Aktivitas Data akibat Pemilu 2024	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05
5	Proyek Ibu Kota Nusantara (green smart city)	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05
6	Permintaan 5G Terus Meningkat	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
7	Permintaan Layanan Fixed Data	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
8	Penetrasi internet dan perangkat TIK di Indonesia dinilai cukup tinggi	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
9	Himbauan Keberlanjutan dari Pemerintah	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09
10	Regulasi Ketersediaan Spektrum berdampak positif bagi 5G	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
No	Threats	Weight	MP		PD		HI	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Perlambatan Ekonomi Global	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
2	Inflasi dunia diperkirakan mencapai 8,8% pada tahun 2022 dari 4,7% pada tahun 2021	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
3	Peningkatan Suku Bunga Acuan hingga 5,5%	0.05	0	0	0	0	0	0
4	Perubahan Iklim Ekstrem	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
5	Faktor geopolitik : Perang Rusia-Ukraina	0.06	0	0	0	0	0	0
6	Ancaman Cyber Security dan Privasi Data	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06
7	Persaingan yang Dinamis di Sektor Telekomunikasi	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8	Kasus Korupsi BTS 4G	0.03	0	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>			<b>4.81</b>		<b>5.18</b>		<b>4.26</b>

Dari hasil QSPM, diketahui urutan strategi yang sebaiknya digunakan oleh PT XL Axiata Tbk adalah, *Product Development*, *Market Penetration*, *Related Diversification* dan diikuti *Horizontal Integration*

## PENUTUP

### Risiko dan Mitigasi Risiko

Strategi	Analisis Risiko	Mitigasi Risiko
Product Development	1. Risiko tingkat pendidikan masyarakat yang belum merata sehingga mempersulit edukasi	1. Melibatkan komunitas agar membantu penetrasi pengembangan IoT 2. Bekerja sama dengan bisnis

	2. Risiko penetrasi TIK yang belum merata 3. Risiko perlunya modal untuk RnD (high intensive capital)	daerah, agar mempercepat penetrasi teknologi 3. Melakukan rights issue atau menambah pinjaman
Market Penetration	1. Risiko persaingan dimana telekomunikasi merupakan pasar yang jenuh 2. Risiko penurunan daya beli konsumen 3. Risiko tingkat pendidikan masyarakat yang belum merata	1. Memberikan personalized discount uang berbeda-beda tiap pelanggan 2. Melibatkan komunitas di daerah setempat untuk membantu penetrasi
Horizontal Integration	1. Risiko optimalisasi sinergi dengan target akuisisi 2. Risiko regulasi dan perundang-undangan tentang skala perusahaan telekomunikasi di Indonesia 3. Risiko kegagalan akuisisi karena serangan kompetitor lain	1. Melakukan evaluasi berkala setelah akuisisi 2. Melakukan due dilligence dari bagian keuangan, operasional, hukum dan regulasi

### Kesimpulan

PT XL Axiata Tbk merupakan perusahaan operator telekomunikasi dengan visi konvergensi. Industri telekomunikasi sudah mencapai tahap maturity dengan persaingan yang amat dinamis. Berdasarkan analisis eksternal dan internal, dan menggunakan empat matriks yakni SWOT, GRAND, IE dan SPACE diperoleh penggunaan strategi *Product Development*, *Market Penetration*, dan diikuti *Horizontal Integration*. Strategi *Product Development* merupakan strategi utama yang paling profitable bagi PT XL Axiata dalam lima tahun ke depan. Selain itu diikuti dengan *Market Penetration*, dan *Horizontal Integration*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bappenas (n.d.) *SDGs KNOWLEDGE HUB Agenda 2030 untuk Pembangunan Berkelanjutan*. Diakses dari <https://sdgs.bappenas.go.id/>
- Dirgantara, H. (2020). Selepas pandemi, sektor telekomunikasi masih tetap dinaungi sentimen positif. Diakses dari <https://investasi.kontan.co.id/news/selepas-pandemi-sektor-telekomunikasi-masih-tetap-dinaungi-sentimen-positif>

- Doni003. (2021). *10 Sektor Prioritas untuk Memacu Transformasi Digital*. Diakses dari <https://www.kominfo.go.id/content/detail/36895/10-sektor-prioritas-untuk-memacu-transformasi-digital/0/artikel>
- Haryanto, A.T. (2023). *Ingin 5G Ngacir, Pemenang Lelang Frekuensi 700 MHz Mesti Satu Operator*. Diakses dari <https://inet.detik.com/law-and-policy/d-7034521/ingin-5g-ngacir-pemenang-lelang-frekuensi-700-mhz-mesti-satu-operator>
- Khatri, H. (2022). *Laporan Pengalaman Jaringan Seluler*. Diakses dari <https://www.opensignal.com/in/reports/2022/12/indonesia/mobile-network-experience>
- Rizkinaswara, L. (2022). *Kominfo Beberkan Enam Arah Peta Jalan Indonesia Digital 2021-2024*. <https://aptika.kominfo.go.id/2022/03/kominfo-beberkan-enam-arrah-peta-jalan-indonesia-digital-2021-2024/>
- Rochman, F. (2023). *ATSI ungkap kekhawatiran kondisi bisnis telekomunikasi saat ini*. Diakses dari <https://www.antaranews.com/berita/3821625/atsi-ungkap-kekhawatiran-kondisi-bisnis-telekomunikasi-saat-ini>
- XL Axiata. (2022). *Laporan Keberlanjutan XL Axiata 2022*. <https://www.xlaxiata.co.id/id/node/2126>
- XL Axiata. (2023). *Laporan Tahunan XL Axiata 2022*. <https://www.xlaxiata.co.id/id/ruang-investor/laporan-tahunan>
- XL Axiata. (2023). *Kembangkan Solusi Digital Ramah Lingkungan XL Axiata Perkuat Ekosistem Green Smart City Berbasis IoT dan AI*. Diakses dari <https://www.xlaxiata.co.id/id/berita/lingkungan-xl-axiata-perkuat-ekosistem-green-smart-city>
- XL Axiata. (2023). *XL Axiata Hadirkan Solusi Green Mining dengan Private Network Solusi Ramah Lingkungan bagi Industri Pertambangan*. Diakses dari <https://www.xlaxiata.co.id/id/berita/xlaxiata-hadirkan-solusi-green-mining>
- Vistika, F.B. *Tren Teknologi 2024, Industri Telekomunikasi hingga Komestik Bagikan Proyeksi*. Diakses dari <https://industri.kontan.co.id/news/tren-teknologi-2024-industri-telekomunikasi-hingga-komestik-bagikan-proyeksi>