

Analisis Komparasi Strategi Manajemen antara PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk Menggunakan BCG Matriks

Fanny Kristin Tanyah Sitompul

Department of Economic and Business, Cenderawasih University, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received May 19, 2026

Revised May 27, 2026

Accepted Jun 18, 2026

Keywords:

BCG Matriks
Strategi Manajemen
Industri Telekomunikasi
Telkom
Indosat

ABSTRACT

Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan strategi manajemen PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk dalam menghadapi persaingan industri telekomunikasi di Indonesia melalui pendekatan Boston Consulting Group Matrix. Penelitian menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan memanfaatkan data sekunder yang berasal dari laporan tahunan perusahaan. Analisis dilakukan dengan mengukur tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif pada setiap divisi bisnis untuk menentukan posisi bisnis ke dalam kategori Star, Cash Cow, Question Mark, dan Dog. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk memiliki kondisi bisnis yang lebih stabil karena sebagian besar divisinya berada pada kategori Cash Cow dan didukung satu divisi kategori Star yang berpotensi mendorong pertumbuhan perusahaan. Sebaliknya, PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk lebih banyak berada pada kategori Question Mark, yang menunjukkan adanya peluang pertumbuhan namun belum didukung oleh penguasaan pasar yang kuat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk lebih berorientasi mempertahankan keunggulan kompetitif dan optimalisasi profitabilitas, sedangkan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk berfokus pada peningkatan daya saing dan perluasan pangsa pasar. Perbedaan posisi bisnis tersebut memengaruhi strategi perusahaan dalam menghadapi transformasi digital dan dinamika persaingan industri telekomunikasi.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Fanny Kristin Tanyah Sitompul,
Department of Economic and Business,
Cenderawasih University,
Jln. Kamwolkor, Perumnas III - Waena, Kota Jayapura, Papua.
Email: fanny.sitompul@feb.uncen.ac.id

1. PENDAHULUAN

Perkembangan transformasi digital dalam beberapa tahun terakhir telah membawa perubahan besar terhadap industri telekomunikasi. Kemajuan teknologi informasi, meningkatnya penggunaan internet, serta pertumbuhan ekonomi digital mendorong perusahaan telekomunikasi untuk tidak lagi hanya menyediakan layanan komunikasi konvensional, tetapi juga berbagai layanan digital seperti *broadband internet*, *cloud computing*, *data center*, *Internet of Things (IoT)*, dan *digital ecosystem* (Kotler & Keller, 2016). Di Indonesia, peningkatan penetrasi internet yang mencapai 79,5% pada tahun 2024 menunjukkan bahwa kebutuhan masyarakat terhadap layanan digital terus meningkat. Kondisi tersebut menyebabkan persaingan antar perusahaan telekomunikasi menjadi semakin kompetitif, baik dalam aspek kualitas jaringan, inovasi teknologi, efisiensi operasional, maupun pengembangan layanan digital. Merger antara PT Indosat Ooredoo Tbk dan Hutchison 3 Indonesia pada tahun 2022 menjadi salah satu faktor yang mengubah dinamika persaingan di industri telekomunikasi nasional. Kondisi ini mendorong perusahaan-perusahaan telekomunikasi untuk

semakin memperkuat strategi bisnis serta meningkatkan efisiensi operasional guna menjaga daya saing di tengah berlangsungnya transformasi digital yang berkembang pesat.

PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk merupakan dua perusahaan telekomunikasi besar di Indonesia yang memiliki pendekatan strategi bisnis berbeda dalam menghadapi dinamika industri. PT Telkom Indonesia Tbk lebih berorientasi pada pengembangan *digital ecosystem* dan integrasi layanan teknologi informasi, sedangkan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk berfokus pada efisiensi operasional dan penguatan jaringan pasca merger. Perbedaan strategi tersebut menunjukkan pentingnya penerapan manajemen strategis dalam menjaga daya saing perusahaan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Menurut Fred R. David, manajemen strategis merupakan proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan (David, 2020). Selain itu, Michael Porter menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui strategi *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus strategy* (Porter, 1985).

Keunggulan kompetitif perusahaan juga dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya internal dan beradaptasi terhadap perubahan pasar. Teori *Resource Based View* (RBV) menjelaskan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif apabila memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Barney, 1991). Sementara itu, *Dynamic Capability Theory* menekankan pentingnya kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan dan mengembangkan kompetensi internal untuk menghadapi perubahan teknologi dan persaingan industri yang dinamis (Teece et al., 1997). Pendekatan *Boston Consulting Group* (BCG) Matrix yang dikembangkan oleh Bruce Henderson digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis posisi kompetitif perusahaan telekomunikasi. BCG Matrix menganalisis posisi perusahaan berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) dan pangsa pasar relatif (*relative market share*) sehingga perusahaan dapat dikategorikan ke dalam posisi *star*, *cash cow*, *question mark*, dan *dog* (Henderson, 1970). Pendekatan ini dinilai relevan karena industri telekomunikasi memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan persaingan yang terus berkembang.

Penelitian sebelumnya lebih banyak membahas kinerja keuangan, transformasi digital, dan strategi pemasaran perusahaan telekomunikasi. Prasetyo dan Nugroho (2021) menemukan bahwa transformasi digital berpengaruh terhadap peningkatan daya saing perusahaan telekomunikasi, sedangkan Sari dan Putra (2022) menjelaskan bahwa merger perusahaan telekomunikasi dapat meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, penelitian Maulana (2026) menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk memiliki posisi pasar yang kuat dan berpotensi untuk terus berkembang. Namun, penelitian yang membandingkan strategi manajemen PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk menggunakan pendekatan BCG Matrix masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan strategi manajemen kedua perusahaan melalui pendekatan BCG Matrix. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen strategis serta menjadi masukan praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi bisnis yang lebih adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan di era transformasi digital.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan deskriptif dengan metode BCG Matrix, data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan masing-masing perusahaan. Tahap pertama penelitian dilakukan menggunakan BCG Matrix untuk menganalisis posisi divisi bisnis masing-masing perusahaan. Pada perusahaan PT Telkom Indonesia Tbk, terdapat 4 divisi yaitu Data Internet & Services, IndiHome, Interconnection, SMS, Fixed and Cellular Voice, dan Network and Other telecom services. Sedangkan pada PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk terdapat 3 divisi yaitu Produk Seluler, Produk MIDI, dan Fixed Telecommunication. Berdasarkan *market growth rate* dan *relative market share position*. Hasil analisis digunakan untuk menentukan posisi masing-masing divisi ke dalam kuadran Star, Cash Cow, Question Mark, dan Dog.

BCG Matriks memiliki dua sumbu, pada sumbu x diisi oleh *Relative Market Share Position* (RMSP) yang didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar (pendapatan atau jumlah toko) pada divisi tersebut dengan pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan pesaing terbesar di industri tersebut,

pada penelitian ini membandingkan masing masing divisi dari PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk dengan divisi dari perusahaan pesaing terbesarnya, menurut David (2020) pada bukunya yang berjudul Strategic Management, *relative market share position* biasanya ditetapkan pada angka 0,50. selain sumbu x BCG juga memiliki sumbu y yang diisi oleh *Industry Growth Rate* (IGR) yang didefinisikan sebagai rata-rata pertumbuhan industri yang didapat melalui rumus berikut :

$$\text{IGR} = \frac{\text{Pendapatan Industri Tahun ini} - \text{Pendapatan Industri Tahun Lalu}}{\text{Pendapatan Industri Tahun Lalu}}$$

Persentase tingkat pertumbuhan pada sumbu y bisa berkisar dari -20 hingga +20, dengan 0,0 sebagai titik tengah. Pada penelitian ini perhitungan dilakukan dengan membandingkan pendapatan tahun 2025 dan tahun 2024 pada masing-masing divisi PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penggunaan BCG Matrix dalam penelitian ini dilakukan untuk memetakan posisi setiap divisi bisnis perusahaan, baik divisi yang berperan sebagai penghasil pendapatan utama (Cash Cow), divisi dengan tingkat pertumbuhan tinggi dan prospek pengembangan besar (Star), maupun divisi yang memiliki peluang pertumbuhan pasar tetapi masih menghadapi ketidakpastian terhadap kontribusi bisnisnya (Question Mark). Melalui analisis tersebut, perusahaan dapat memperoleh gambaran strategis mengenai prioritas pengembangan usaha serta menentukan alokasi sumber daya secara lebih efektif dan optimal.

BCG Matriks PT Telkom Indonesia Tbk



Gambar 1. BCG Matriks PT Telkom Indonesia Tbk

Tabel 1. Revenue PT Telkom Indonesia Tbk Tahun 2024 dan 2025

Division	Revenue 2024	Revenue 2025	Percent Revenue	Profit	Percent Profit	Industry Growth	Relative Market share
Data, Internet, IT services	\$90.533,00	\$90.044,00	61,36%	-\$489,00	15,16%	-0,216	1
IndiHome	\$26.262,00	\$26.119,00	17,80%	-\$143,00	4,43%	-0,218	1
Interconnection	\$9.187,00	\$8.972,00	6,11%	-\$215,00	6,67%	-0,936	0,8
SMS, Fixed and Cellular Voice	\$10.544,00	\$8.135,00	5,54%	-\$2.409,00	74,70%	-9,139	1
Network and Other Telecom. Srvs	\$13.441,00	\$13.472,00	9,18%	\$31,00	-0,96%	0,092	1
Total	\$149.967,00	\$146.742,00	100,00%	-\$3.225,00	100,00%		

Sumber : Diolah Penulis, 2026

Berdasarkan BCG Matrix pada gambar 1 dan tabel 1, divisi Network and Other Telecom Services berada pada kategori Star di Kuadran 2 karena menunjukkan tingkat pertumbuhan industri yang positif sebesar 0,092 dengan pangsa pasar relatif tinggi sebesar 1. Kondisi ini menunjukkan bahwa divisi tersebut memiliki potensi besar sebagai pendorong pertumbuhan perusahaan di masa mendatang. Divisi Data, Internet, IT Services, IndiHome, serta SMS, Fixed and Cellular Voice termasuk dalam kategori Cash Cow yang berada pada kuadran III karena memiliki pangsa pasar yang kuat, meskipun pertumbuhan industrinya cenderung rendah atau negatif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa ketiga divisi masih menjadi sumber pendapatan utama yang stabil bagi perusahaan. Sementara itu, divisi Interconnection diklasifikasikan sebagai Dog yang berada pada Kuadran IV karena memiliki tingkat pertumbuhan industri negatif sebesar -0,936 dan pangsa pasar relatif yang lebih rendah, yaitu 0,8, sehingga kontribusinya terhadap perkembangan perusahaan relatif terbatas. Berdasarkan hasil analisis tersebut, tidak ditemukan divisi yang masuk ke dalam Kuadran 1 kategori Question Mark karena tidak terdapat divisi dengan pertumbuhan tinggi tetapi pangsa pasar yang rendah.

BCG Matriks PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk



Gambar 2. BCG Matriks PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk

Tabel 2. Revenue PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk Tahun 2024 dan 2025

Division	Revenue 2024	Revenue 2025	Percent Revenue	Profit	Percent Profit	Industry Growth	Relative Market Share
Produk Seluler	\$47.036,00	\$47.355,00	83,79%	\$319,00	50,63%	0,00017	0,5
Produk MIDI	\$7.986,00	\$8.344,00	14,76%	\$358,00	56,83%	0,00112	0,6
Fixed Telecommunication	\$864,00	\$817,00	1,45%	-\$47,00	-7,46%	-0,00136	0,1
Total	\$55.886,00	\$56.516,00	100,00%	\$630,00	100,00%		

Sumber : Diolah Penulis, 2026

Berdasarkan BCG Matrix pada Gambar 2 dan Tabel 2, tidak terdapat divisi yang berada pada kategori Star di kuadran II maupun Cash Cow di kuadran III. Hal ini disebabkan seluruh divisi memiliki nilai relative market share di bawah 1, yang menunjukkan bahwa pangsa pasar relatif perusahaan masih rendah. Divisi Produk Seluler dan Produk MIDI termasuk dalam kategori Question Mark pada kuadran I karena memiliki tingkat pertumbuhan industri yang positif, masing-masing sebesar 0,00017 dan 0,00112, namun nilai pangsa pasar relatifnya masih rendah, yaitu 0,5 dan 0,6. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kedua divisi memiliki potensi pertumbuhan yang cukup baik, tetapi masih membutuhkan dukungan strategi dan investasi untuk meningkatkan daya saing serta memperluas pangsa pasar. Sementara itu, divisi Fixed Telecommunication berada pada kategori Dog di kuadran IV karena memiliki pertumbuhan industri negatif sebesar -0,00136 dengan pangsa pasar relatif yang sangat rendah, yaitu 0,1. Kondisi ini menunjukkan bahwa kontribusi divisi terhadap pertumbuhan perusahaan relatif terbatas dan berada pada pasar yang cenderung kurang berkembang.

Analisa Strategi Manajemen

Berdasarkan hasil analisis BCG Matrix, PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk memiliki posisi bisnis yang berbeda sehingga pendekatan strategi manajemen yang diterapkan perlu disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan. Menurut Wheelen dan Hunger (2018) perusahaan perlu menyesuaikan strategi dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal agar mampu mempertahankan keberlangsungan bisnis di tengah persaingan industri.

PT Telkom Indonesia Tbk menunjukkan posisi bisnis yang lebih kuat karena sebagian besar unit usahanya berada pada kategori Cash Cow dan satu divisi berada pada kategori Star. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk memiliki dominasi pasar yang tinggi dengan sumber pendapatan yang relatif stabil. Menurut Porter (1985), perusahaan yang mampu mempertahankan pangsa pasar besar umumnya memiliki keunggulan bersaing melalui diferensiasi layanan maupun efisiensi operasional. Hal tersebut terlihat pada strategi PT Telkom Indonesia Tbk yang berfokus pada peningkatan kualitas layanan, optimalisasi profit, serta penguatan infrastruktur jaringan untuk mempertahankan posisi kompetitif perusahaan. Keunggulan PT Telkom Indonesia Tbk menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sumber daya strategis yang bernilai dan sulit ditiru (Barney, 1991), seperti kekuatan merek, jaringan infrastruktur yang luas, kemampuan teknologi, serta basis pelanggan yang besar. Pengembangan divisi Network and Other Telecom Services melalui investasi teknologi digital dan inovasi layanan juga mencerminkan penerapan Dynamic Capability Theory, yaitu kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan dan mengembangkan kompetensi internal untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Pada divisi Interconnection yang termasuk kategori Dog, perusahaan dapat menerapkan strategi evaluasi dan efisiensi bisnis, termasuk restrukturisasi apabila diperlukan, agar tidak menghambat kinerja perusahaan secara keseluruhan. Strategi tersebut sesuai dengan konsep strategi defensif dalam manajemen strategi yang bertujuan meminimalkan risiko dan mengoptimalkan alokasi sumber daya perusahaan (David, 2020).

PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk menghadapi kondisi bisnis yang lebih kompetitif dan menantang karena sebagian besar divisinya berada pada kategori Question Mark dan satu divisi berada pada kategori Dog. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan masih memiliki peluang pertumbuhan, namun belum didukung oleh kekuatan pangsa pasar yang optimal. Menurut David (2020), perusahaan dalam posisi tersebut perlu menerapkan strategi pertumbuhan agresif melalui penetrasi pasar, pengembangan produk, dan peningkatan investasi untuk memperkuat daya saing perusahaan. Strategi pengembangan layanan digital, peningkatan kualitas jaringan, serta perluasan segmen pelanggan yang dilakukan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk juga sesuai dengan teori Porter (1985), terutama dalam upaya menciptakan diferensiasi layanan untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan di industri telekomunikasi.

Upaya transformasi divisi Produk Seluler dan Produk MIDI menuju kategori *Star* memerlukan investasi agresif pada pengembangan jaringan 5G, layanan digital berbasis *Internet of Things* (IoT), *artificial intelligence* (AI), dan *cloud computing*, serta penguatan layanan *Business-to-Business* (B2B) dan transformasi digital *enterprise*. Strategi tersebut sejalan dengan teori Resource-Based View yang dikemukakan oleh Barney (1991) yang menekankan bahwa inovasi dan penguasaan sumber daya strategis menjadi faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Selain itu, konsep BCG Matrix dari Henderson (1970) menjelaskan bahwa unit bisnis pada kategori *Question Mark* memerlukan investasi besar untuk meningkatkan *relative market share* sehingga mampu berkembang menjadi kategori *Star*. Penguatan *customer experience*, *bundling* layanan digital, dan ekspansi pasar juga relevan dengan konsep pemasaran strategis dari Kotler dan Keller (2016) yang menegaskan bahwa kualitas layanan dan loyalitas pelanggan berperan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Perspektif RBV menunjukkan bahwa PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk masih perlu memperkuat sumber daya strategis perusahaan, baik dalam aspek teknologi, inovasi, maupun kualitas layanan agar mampu bersaing dengan perusahaan yang memiliki dominasi pasar lebih kuat seperti PT Telkom Indonesia Tbk (Barney, 1991). Pada divisi Fixed Telecommunication yang berada pada kategori Dog, perusahaan dapat melakukan efisiensi operasional, pengurangan biaya, maupun pengalihan fokus bisnis pada sektor yang lebih potensial. Langkah tersebut menunjukkan perlunya

kemampuan adaptasi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, sebagaimana dijelaskan dalam *Dynamic Capability Theory* oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997).

3.4 Perbandingan Hasil Analisis BCG Matrix PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk

Hasil BCG Matrix PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk memiliki kondisi portofolio bisnis yang lebih stabil dibandingkan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk. Sebagian besar unit bisnis PT Telkom Indonesia Tbk berada pada kategori Cash Cow, yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan secara konsisten dengan tingkat risiko bisnis yang relatif rendah. Menurut David (2020), kondisi tersebut mencerminkan perusahaan yang telah berada pada tahap bisnis matang dengan fokus strategi pada stabilitas pasar dan optimalisasi profitabilitas.

Keberadaan divisi Network and Other Telecom Services pada kategori Star menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk masih memiliki peluang pertumbuhan yang kuat, khususnya melalui pengembangan layanan digital dan teknologi telekomunikasi. Kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi dan menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi menjadi faktor penting dalam mempertahankan pertumbuhan bisnis di industri yang dinamis Teece et al., (1997).

PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk masih didominasi oleh unit bisnis pada kategori Question Mark. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang pertumbuhan pasar, namun belum diikuti dengan penguasaan pangsa pasar yang kuat. Berdasarkan teori Porter (1985), kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperkuat strategi bersaing melalui inovasi layanan, peningkatan kualitas produk, dan diferensiasi bisnis agar mampu meningkatkan posisi kompetitif di pasar telekomunikasi.

Perbedaan kedua perusahaan juga terlihat dari kemampuan dalam mempertahankan pangsa pasar. PT Telkom Indonesia Tbk memiliki basis pelanggan yang lebih kuat dan sumber pendapatan yang lebih stabil sehingga perusahaan dapat lebih berfokus pada optimalisasi kinerja bisnis dan inovasi layanan. Sebaliknya, PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk lebih menitikberatkan pada upaya ekspansi pasar, peningkatan jumlah pelanggan, serta pengembangan layanan digital untuk meningkatkan market share perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk masih berada pada tahap pengembangan kemampuan dinamis perusahaan (*dynamic capability*) dalam merespons perubahan teknologi dan kebutuhan pasar (Teece et al., 1997). Keberadaan divisi pada kategori Dog di kedua perusahaan menunjukkan adanya unit bisnis dengan kontribusi pertumbuhan yang relatif rendah. Namun demikian, kondisi tersebut lebih berpengaruh pada PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk karena perusahaan belum memiliki unit bisnis dominan yang mampu menopang pendapatan secara kuat sebagaimana yang dimiliki oleh PT Telkom Indonesia Tbk. Hasil analisis memperlihatkan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk berada pada tahap bisnis yang lebih matang dan stabil, sedangkan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk masih berada pada fase pengembangan bisnis dan penguatan daya saing untuk meningkatkan pangsa pasar di industri telekomunikasi.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis BCG Matrix menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk memiliki karakteristik posisi bisnis yang berbeda dalam industri telekomunikasi. PT Telkom Indonesia Tbk berada pada kondisi bisnis yang lebih stabil dan matang karena sebagian besar unit bisnisnya termasuk dalam kategori Cash Cow, serta memiliki satu divisi pada kategori Star. Sedangkan, PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk masih berada pada tahap pengembangan bisnis karena sebagian besar unit usahanya berada pada kategori Question Mark dan satu divisi berada pada kategori Dog. Perbedaan posisi bisnis kedua perusahaan ini berpengaruh terhadap strategi manajemen yang diterapkan. PT Telkom Indonesia Tbk lebih berorientasi pada upaya mempertahankan keunggulan kompetitif dan mengoptimalkan profitabilitas perusahaan, sedangkan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk lebih berfokus pada penguatan daya saing dan peningkatan pangsa pasar. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan periode analisis yang hanya mencakup dua tahun setelah merger, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya merepresentasikan dinamika dan keberlanjutan kinerja perusahaan dalam perspektif jangka panjang.

Penelitian selanjutnya, disarankan agar analisis tidak hanya menggunakan BCG Matrix, tetapi juga dikombinasikan dengan metode analisis strategi lainnya seperti SWOT, IE Matrix, maupun Balanced Scorecard agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif. Penelitian berikutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada perusahaan telekomunikasi lainnya serta menggunakan data kinerja dan keuangan dalam periode yang lebih panjang sehingga hasil analisis yang diperoleh menjadi lebih mendalam serta dapat mencerminkan perkembangan perusahaan secara lebih berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: Concepts and cases* (17th ed.). Pearson Education.
- Henderson, B. (1970). *The product portfolio*. Boston Consulting Group.
- Laporan Keuangan PT Indosat Tbk. PT Indosat Tbk. (2026). Laporan keuangan konsolidasian 31 Desember 2025 dan 2024
- Laporan Keuangan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (2026). Laporan keuangan konsolidasian tanggal 31 Desember 2025 dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut beserta laporan auditor independen.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Maulana, Irfan A. (2026). Analisis posisi strategis dan daya saing PT Telkom Indonesia Tbk dalam mempertahankan dominasi industri telekomunikasi. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 6(1), 559–573. <https://doi.org/10.55606/jumbiku.v6i1.6867>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prasetyo, A., & Nugroho, B. (2021). Transformasi digital dan daya saing perusahaan telekomunikasi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 20(2), 115–128.
- Sari, D., & Putra, R. (2022). Analisis merger perusahaan telekomunikasi terhadap efisiensi operasional industri di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 4(1), 55–67.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- World Bank. (2016). *World development report 2016: Digital dividends*. World Bank.