

**ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN INFORMASI DAN
KOMUNIKASI PADA WILAYAH TELEKOMUNIKASI MALANG**

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



MIA TRI UTAMI
NIM. 145060700111049

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG
2018





LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN INFORMASI DAN KOMUNIKASI PADA WILAYAH TELEKOMUNIKASI MALANG

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



MIA TRI UTAMI

NIM. 145060700111049

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 6 Juni 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19730819 199903 1 002

Remba Yanuar Efranto, ST., MT.
NIP. 19840116 200812 1 003

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri



Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19741115 200604 1 002



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

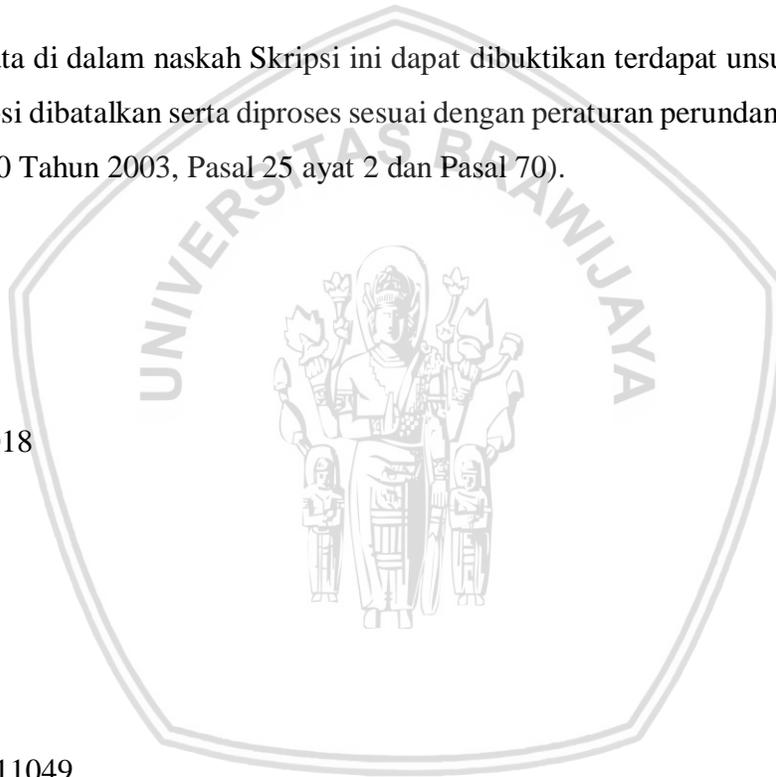
Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 25 Juni 2018

Mahasiswa

Mia Tri Utami

NIM. 145060700111049





KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas rahmat, karunia dan izin-Nya skripsi yang berjudul “**Analisis Strategi Perusahaan Informasi dan Komunikasi Pada Wilayah Telekomunikasi Malang**” dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi ini adalah salah satu persyaratan akademik untuk mencapai gelar sarjana teknik pada Fakultas Teknik Universitas Brawijaya Malang. Skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak. Sehingga penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, khususnya kepada:

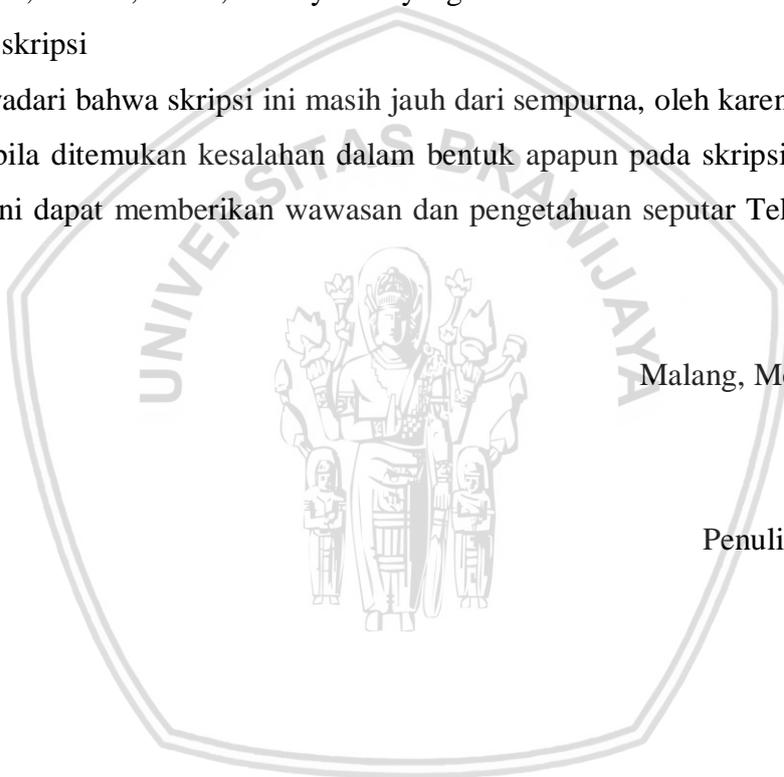
1. Allah SWT, berkat rahmat, hidayat, karunia dan izin-Nya penelitian ini dapat terselesaikan.
2. Keluarga penulis tercinta; Bapak Suprayogo, Ibu Nanik Suwarni, Mbak Dewi dan Mbak Sari yang telah memberikan doa, dukungan moril maupun materil yang telah diberikan kepada penulis.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.
4. Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT., selaku Sekertaris Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.
5. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D., dan Bapak Remba Yanuar Efranto, ST., MT., selaku Dosen Pembimbing dalam skripsi ini yang telah banyak memberikan ilmu, arahan, motivasi, semangat dalam pembuatan skripsi ini. Terima kasih telah menjadi dosen pembimbing yang baik, sabar dan selalu meluangkan waktunya untuk penulis.
6. Bapak dan Ibu dosen pengamat/penguji pada Seminar Proposal, Seminar Hasil, dan Ujian Komprehensif atas saran dan masukannya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh dosen dan staf Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya yang telah membantu dan mendukung penulis dari awal masuk perkuliahan hingga saat penyelesaian skripsi ini.
8. Bapak Saiful Azhar atas dukungan, motivasi serta bantuannya selama menyelesaikan skripsi.
9. Zulfikar Rizky Azhar yang memberikan motivasi dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.

10. Ibu Ani Rosyidah, mbak icha, dan mbak ichi atas motivasi yang diberikan kepada penulis
11. Sahabat-sahabat terbaik penulis selama kuliah: Ennis, Aul, Billa, Rizka Dwi, Vania, Thina, Khairina, Atikah, Karima, Salma, Kanzul, Nevan, Cokde, *Reviewer* OPTIMASI TI 2016, HMTI 2016/2017, HMTI 2017/2018 yang telah memberikan dukungan, semangat, bantuan pada penulis selama kuliah dan dalam penyelesaian skripsi ini.
12. Seluruh teman-teman angkatan 2014 yang telah berjuang bersama dan selalu memberikan dukungan moril kepada penulis.
13. Sahabat-sahabat terbaik penulis dari jurusan material metalurgi ITS Leonardo, Suryo, Abyan, Aninur, Arifah, Entta, Hendy dkk yang ikut serta memberi semangat untuk mengerjakan skripsi

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mohon maaf apabila ditemukan kesalahan dalam bentuk apapun pada skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan seputar Teknik Industri bagi pembaca.

Malang, Mei 2018

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
RINGKASAN	xiii
SUMMARY	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	5
1.3 Rumusan Masalah.....	5
1.4 Tujuan Masalah.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.6 Batasan Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Manajemen Strategi.....	10
2.3 Audit Internal.....	10
2.3.1 Pemasaran.....	10
2.3.2 Keuangan/Akuntansi.....	11
2.3.3 Produksi atau Operasi.....	11
2.3.4 Penelitian dan Pengembangan.....	12
2.3.5 Manajemen.....	12
2.3.6 Sistem Informasi Manajemen.....	13
2.4 Audit Eksternal.....	13
2.4.1 Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan.....	14
2.4.2 Politik, Pemerintahan dan Hukuman.....	15
2.4.3 Teknologi.....	15
2.4.4 Kompetitif.....	15
2.5 Tipe Strategi.....	16
2.5.1 Strategi Intensif.....	16
2.5.2 Strategi Integrasi.....	17



2.5.3 Strategi Disversifikasi	18
2.6 Tahapan Manajemen Strategi	18
2.7 Kerangka Perumusan Strategi	19
2.7.1 <i>Input Stage</i>	20
2.7.1.1 Matrik IFE	20
2.7.1.2 Matrik EFE	21
2.7.2 <i>Matching Stage</i>	22
2.7.2.1 Matrik TOWS	22
2.7.2.2 Matrik IE.....	23
2.7.3 <i>Decision Stage</i>	24
2.7.3.1 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	25
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Jenis Penelitian	27
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	27
3.3 Langkah-Langkah Penelitian.....	27
3.3.1 Tahap Pendahuluan	27
3.3.2 Tahap Pengumpulan Data.....	28
3.3.3 Pengolahan Data	29
3.3.4 Analisis dan Pembahasan	30
3.3.5 Penarikan Kesimpulan dan Saran	30
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	30
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	33
4.1.1 Profil Perusahaan	33
4.1.2 Visi dan Misi PT X	33
4.1.3 Tujuan dan Strategi Perusahaan.....	34
4.1.4 Logo PT X	34
4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan	35
4.1.6 Produk PT X	36
4.2 Pengumpulan Data.....	36
4.2.1 Audit Internal Perusahaan.....	36
4.2.2 Audit Eksternal Perusahaan.....	47
4.3 Pengolahan Data	53
4.3.1 Matriks <i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i>	53
4.3.2 Matriks <i>External Factor Evaluation (EFE)</i>	61



4.3.3 Matriks <i>Threats, Opportunity, Weakness, Strength (TOWS) Matrix</i>	69
4.3.4 Matriks <i>Internal External (IE)</i>	70
4.3.5 Hubungan Matriks IFE, EFE, IE dan TOWS	71
4.3.6 Matriks <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	73
4.4 Analisis dan Pembahasan	85
4.4.1 <i>Input Stage</i>	86
4.4.2 <i>Matching Stage</i>	86
4.4.3 <i>Decision Stage</i>	90
BAB V PENUTUP	91
5.1 Kesimpulan	91
5.2 Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA	93





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Market Share</i> Produk Internet <i>Broadband</i> di Malang Tahun 2015	4
Tabel 1.2 Jumlah Pelanggan Lepas Produk X Januari 2015-September 2017	5
Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini	9
Tabel 2.2 Variabel-Variabel Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan yang Penting.	14
Tabel 2.3 Matriks TOWS	23
Tabel 3.1 Data Faktor Internal dan Eksternal yang diperlukan.....	29
Tabel 4.1 <i>Market Share</i> Produk Internet <i>Broadband</i> di Malang Tahun 2015	37
Tabel 4.2 <i>Market Share</i> Produk Internet <i>Broadband</i> di Malang Tahun 2016.....	37
Tabel 4.3 Pelanggan yang Lepas Produk X Januari 2015-September 2017	37
Tabel 4.4 Kabel Produk X dan Kompetitor.....	39
Tabel 4.5 Data MTTR Tahun 2016	39
Tabel 4.6 Data Informasi <i>Fair Usage Policy</i> X.....	40
Tabel 4.7 <i>Job Description</i>	44
Tabel 4.8 <i>Key Factor</i> Audit Internal.....	47
Tabel 4.9 Proyeksi Pertumbuhan Penduduk Kota dan Kabupaten Malang	49
Tabel 4.10 Perbedaan <i>Fiber Optic</i> dibanding Kabel Tembaga	51
Tabel 4.11 <i>Key Factor</i> Audit Eksternal	52
Tabel 4.12 <i>Key Internal Factors</i>	53
Tabel 4.13 <i>Pairwise Comparison</i> Matriks IFE.....	55
Tabel 4.14 Matriks EFE	60
Tabel 4.15 <i>Paitwise Comparison</i> Matriks EFE	63
Tabel 4.16 Matriks TOWS	69
Tabel 4.17 Hasil Rangkuman Matriks TOWS	71
Tabel 4.18 Hasil Matriks QSPM	75



Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Aktivitas pengguna internet	2
Gambar 1.2 Pertumbuhan dan pengguna internet 2005-2014.....	2
Gambar 2.1 Kerangka perumusan strategi	20
Gambar 2.2 Matriks internal eksternal.....	24
Gambar 3.1 Diagram alir penelitian.....	31
Gambar 4.1 Struktur organisasi PT X.....	35
Gambar 4.2 Infrastruktur produk X seluruh Indonesia	37
Gambar 4.3 Infrastruktur produk X di WITEL Malang.....	38
Gambar 4.4 Pendapatan PT X	41
Gambar 4.5 Laba bersih PT X.....	41
Gambar 4.6 Laba per saham PT X.....	42
Gambar 4.7 Total aset PT X.....	42
Gambar 4.8 Jumlah ekuitas PT X.....	43
Gambar 4.9 Tingkat kehadiran karyawan tahun 2016.....	46
Gambar 4.10 Persentase <i>turnover</i> PT X.....	46
Gambar 4.11 IE <i>matrix</i> posisi PT X.....	68

Halaman ini sengaja dikosongkan



RINGKASAN

Mia Tri Utami, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Mei 2018, Analisis Strategi Perusahaan Informasi dan Komunikasi Pada Wilayah Telekomunikasi Malang, Dosen Pembimbing: Ishardita Pambudi Tama dan Remba Yanuar Efranto.

Saat ini, kebutuhan internet semakin meningkat oleh masyarakat. Berdasarkan data yang diperoleh dari Asosiasi Penyedia Layanan Internet Indonesia, masyarakat Indonesia telah mengalami peningkatan permintaan internet dari 2005-2014. Kondisi ini berdampak pada industri telekomunikasi seperti PT X sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi yang telah menjadi perusahaan monopoli dengan kontrol atas seluruh industri telekomunikasi. PT X memiliki produk terlaris yaitu produk X. Namun, sejak tahun 2014 banyak pesaing telah mulai memperluas pasar telekomunikasi dan mereka telah mulai memasarkan produk serupa untuk bersaing dengan produk X. PT X, khususnya di daerah Malang mengalami dampak dari banyak pesaing di industri telekomunikasi, seperti persentase penurunan pangsa pasar dari 2016 hingga 2017 dan meningkatnya jumlah pelanggan produk X yang memutuskan untuk berhenti menggunakan produk. Ini menunjukkan menurunnya kesetiaan pelanggan terhadap produk X. Berdasarkan identifikasi observasi, perlu untuk menetapkan strategi yang tepat dengan kondisi internal dan eksternal PT X.

Metode dalam penelitian ini terdiri dari tahapan masukan, pencocokan dan keputusan. Pada metode masukan terdiri dari matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Pada tahap pencocokan terdiri dari matriks *Threat, Opportunity, Weakness, Strength* (TOWS) dan *Internal External* (IE). Pada tahap keputusan yaitu menggunakan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Berdasarkan konsep manajemen strategis menggambarkan bahwa formulasi strategi dapat dibentuk dalam 3 tahap. Tahap pertama adalah tahap input yang terdiri dari matriks IFE dan EFE. Tahap kedua adalah tahap pencocokan yang terdiri dari TOWS dan matriks IE. Tahap ketiga adalah tahap keputusan yang terdiri dari matriks QSPM.

Hasil penelitian, total skor matriks IFE adalah 2,625 dan skor total matriks EFE adalah 3,609. Skor ini menentukan posisi perusahaan di kuadran 2 (tumbuh dan dibangun). Strategi yang tepat untuk perusahaan adalah strategi intensif dan strategi integrasi. Menurut hasil TOWS dan matriks IE, strategi alternatif yang dipilih adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal. Pada tahap QSPM, ditemukan bahwa strategi prioritas yang berlaku untuk PT X adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi ke belakang dan strategi integrasi horizontal. Strategi penetrasi pasar dapat: bertujuan untuk memaksimalkan promosi di daerah dengan infrastruktur yang ada dan juga mensosialisasikan perubahan tarif, sehingga menarik konsumen baru di pasar yang ada. Strategi pengembangan pasar bertujuan untuk memaksimalkan kegiatan promosi di daerah tanpa infrastruktur, juga untuk meningkatkan kegiatan pemasaran di Kabupaten Malang. Strategi integrasi ke belakang bertujuan untuk memaksimalkan kerja sama dengan pemasok bahan utama produk yang serat optik.

Kata kunci: Manajemen Strategi, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks IFE Matriks TOWS, Matriks QSPM





Halaman ini sengaja dikosongkan

SUMMARY

Mia Tri Utami, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, Mei 2018, Analysis of Information and Communication Company Strategy in Malang Telecommunication Area, Supervisor: Ishardita Pambudi Tama dan Remba Yanuar Efranto.

Nowadays, internet needs are expended increasingly growing by society. Based on data obtained from Indonesian Internet Service Providers Association, Indonesian society has experienced an increase internet demand from 2005-2014 Indonesian. This condition give an impacts to the telecommunications industry such as PT X as one of telecommunication company that had become a monopoly company with the control over the entire telecommunications industry. PT X has a top-selling product namely product X. However, since 2014 many competitors have begun to expand the telecommunications market and they have begun market similar products in order to compete with product X. PT X, especially in Malang area experienced the impact of many competitors in the telecommunication industry, such as market share percentage decline from 2016 to 2017 and the increasing number of product X customers who decided to stop using the product. It indicates decreased customer loyalty to product X. Based observation identification, it is necessary to establish the right strategy with the internal and external conditions of PT X.

The method in this research are input stage, matching stage and decision stage. Input stage consists of matrix Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE). Matching stage consists of matrix Threat, Opportunity, Weakness, Strength (TOWS) and Internal External (IE). Decision stage consist of Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Based concept on strategic management describe that strategy formulation can be established within 3 stages. The first stage is the input stage consists of IFE and EFE matrices. The second stage is the matching stage consists of TOWS and IE matrix. The third stage is the decision stage consists of QSPM matrix.

The result of the research, total score of IFE matrix is 2.625 and total score of EFE matrix is 3.609. These score define that company's position is in quadrant 2 (grow and build). The appropriate strategy for the company are intensive strategies and integration strategies. According to the result of TOWS and IE matrix, the selected alternative strategies are market penetration, market development, backward integration and horizontal integration. In the QSPM stage, it is found that priority strategy which applicable to PT X is market penetration, market development, backward integration and horizontal integration strategies. Market penetration strategy can aims to maximize the promotion in the area with existing infrastructure and also to socialize the change of tariff, so that it attracts new consumers in the existing market. Market development strategy aims to maximize promotional activities in areas without the infrastructure, also to increase marketing activities in district of Malang. Backward integration strategy aims to maximize the cooperation with the main material supplier of products that is fiber optic.

Keywords: Management Strategic, EFE Matrix, IE Matrix IFE Matrix, TOWS Matrix, QSPM Matrix



Halaman ini sengaja dikosongkan



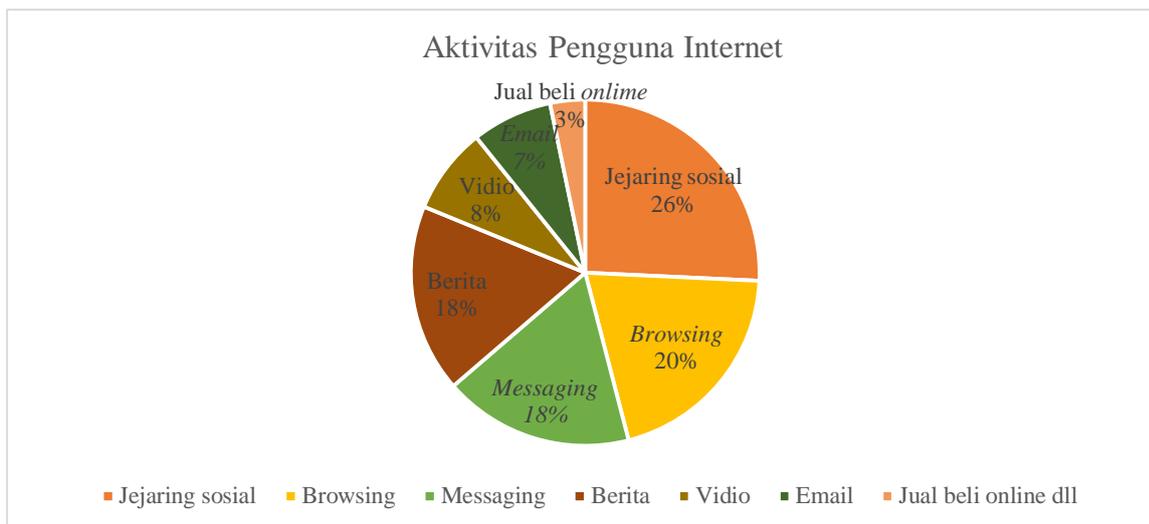
BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan dijelaskan mengenai latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat, penelitian, dan batasan masalah yang digunakan dalam penelitian.

1.1 Latar Belakang

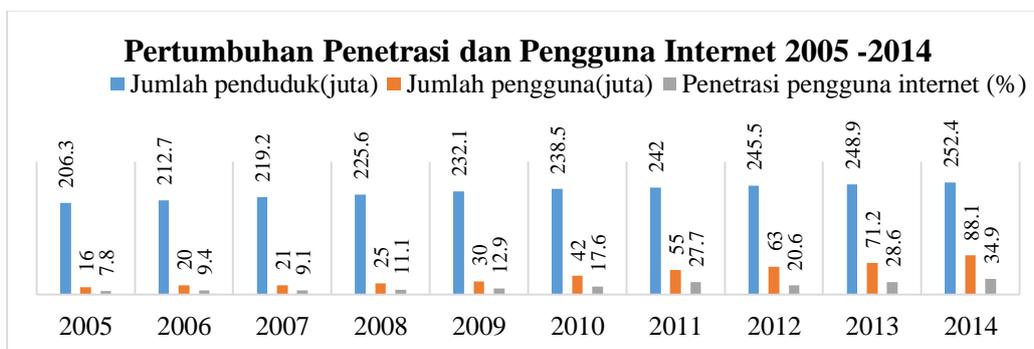
Seiring dengan adanya perkembangan teknologi telekomunikasi yang ada pada saat ini telah memegang peranan yang penting pada kehidupan manusia. Teknologi komunikasi dapat dimanfaatkan manusia untuk dapat tukar menukar informasi dari jarak jauh maupun jarak dekat dengan waktu yang relatif cepat. Pada saat ini segala macam informasi dapat dengan mudah diperoleh melalui berbagai media contohnya yaitu media non elektronik yang terdiri dari koran dan majalah sedangkan media elektronik yaitu komputer, *handphone* dan televisi. Perkembangan teknologi yang pesat terutama dalam bidang informasi dan komunikasi pada saat ini memicu masyarakat modern untuk mendapatkan layanan yang praktis, mudah dan efisien. Perkembangan teknologi yang pesat membuat masyarakat tertarik untuk mengakses informasi dengan menggunakan internet.

Pada saat ini hampir semua kegiatan manusia dapat dilakukan dengan memanfaatkan internet. Masyarakat modern saat ini apabila ingin mengirim pesan kepada kerabat yang jauh maupun dekat tidak perlu lagi untuk mengirim surat melalui kantor pos namun hanya dengan menggunakan internet maka pesan dapat terkirim dengan cepat dan praktis. Internet digunakan tidak hanya dalam hal mengirim pesan, internet juga dapat digunakan untuk banyak hal yaitu seperti mengakses jejaring sosial, *browsing*, mengakses berita, *upload* atau *download*, dan jual beli *online*. Banyaknya kegiatan masyarakat yang dapat dilakukan dengan memanfaatkan internet membuat masyarakat semakin konsumtif terhadap internet. Pada Gambar 1.1 Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet (APJI) telah mendata persentase aktivitas yang dapat dilakukan oleh masyarakat dalam mengakses internet. Aktivitas yang dapat dilakukan oleh masyarakat Indonesia pada saat mengakses internet antara lain yaitu jejaring sosial, *browsing*, *messaging*, berita, video, *email*, jual beli *online*.



Gambar 1.1 Aktivitas pengguna internet
 Sumber: Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet (APJI)

APJI menjelaskan bahwa dari tahun 2005-2014 pertumbuhan jumlah penduduk masyarakat Indonesia terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2005 jumlah penduduk masyarakat Indonesia sebesar 206.3 juta dan pada tahun 2014 jumlahnya meningkat menjadi 252.4 juta. Seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk maka dapat diketahui bahwa jumlah pengguna internet masyarakat Indonesia yang dipaparkan oleh APJI juga meningkat dari tahun 2005 jumlah pengguna internet sebanyak 16 juta dan tahun 2014 menunjukkan 88.1 juta. Banyaknya jumlah penduduk dan pengguna internet yang meningkat maka akan menjadikan peluang bisnis bagi perusahaan telekomunikasi di Indonesia. Jumlah penduduk yang meningkat dan pengguna internet yang meningkat juga diimbangi dengan persentase dari penetrasi pengguna internet menunjukkan pola datanya relatif meningkat. Menurut Assauri (2013) menjelaskan bahwa penetrasi pasar merupakan usaha perusahaan untuk meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif. Gambar 1.2 merupakan data mengenai pertumbuhan jumlah penduduk, banyaknya pengguna internet di Indonesia dan persentase pengguna internet di Indonesia dari tahun 2005-2014.



Gambar 1.2 Pertumbuhan dan Pengguna Internet 2005–2014
 Sumber: APJI



Pada saat ini industri telekomunikasi telah menangkap peluang mengenai kebutuhan internet yang dibutuhkan oleh masyarakat. Banyaknya perusahaan mulai bermunculan untuk mendapatkan konsumen telekomunikasi dengan berbagai produk unggulannya. Pada saat ini perusahaan telekomunikasi telah berfokus pada produk internet *broadband*. Salah satu contoh perusahaan telekomunikasi yang memiliki produk internet broadband yaitu PT X. Semenjak tahun 2015 hingga pada saat ini terdapat salah satu produk unggulan dari PT X yaitu produk X. Produk X merupakan produk yang menawarkan layanan paket *triple play* yang terdiri dari internet rumah, telepon rumah dan TV. Selain paket *triple play* produk X juga menawarkan layanan *dual play* yang terdiri dari internet dan telepon atau internet dan TV. Pada saat ini produk X PT X wilayah telekomunikasi Malang memiliki kompetitor produk sejenis yaitu terdiri dari kompetitor 1, kompetitor 2 dan kompetitor 3.

Dalam menjalankan bisnis telekomunikasi PT X memiliki capaian visi, misi dan tujuan. PT X memiliki tujuan yaitu *improving market capitalization*. Dalam pencapaian tujuan tersebut maka memiliki sasaran strategi. Dalam pemilihan dan menjalankan strategi yang digunakan oleh PT X Wilayah Telekomunikasi Malang memiliki departemen *war room* yang bertugas untuk manjabarkan strategi unit bisnis dan program strategis, mendistribusikan, memonitor dan *review* pencapaiannya secara periodik. Pada saat ini strategi PT X terdiri dari *directional strategy*, *portfolio strategy* dan *parenting strategy*. *Directional strategy* yaitu strategi kompetitif yang berkelanjutan untuk mendukung dan meningkatkan kapitalisasi pasar. *Portofolio strategy* yaitu merupakan strategi perkembangan *potofolio converged TIMES* yang menyediakan layanan konvergensi dengan memanfaatkan sinergi Telkom Group. *Parenting strategy* yaitu strategi mengelola multibisnis dengan tingkat *maturity* yang berbeda dalam mendukung *growth* maka yang dikendalikan yaitu meliputi aspek perencanaan dan optimalisasi sinergi.

Pada tahun 2014 mulailah berdatangan kompetitor produk X yang mulai masuk pasar telekomunikasi dengan menawarkan produk yang serupa. Tahun 2015 hingga sampai saat ini kompetitor dalam bidang telekomunikasi mulai memasarkan produk sejenis untuk menyaingi produk unggulan PT X. PT X wilayah telekomunikasi Malang mengalami dampak dari banyaknya kompetitor yang bersaing di pasar telekomunikasi yaitu berupa penurunan persentase *market share*. Berdasarkan data yang dimiliki oleh PT X wilayah telekomunikasi Malang yaitu mengenai data *market share* tahun 2015-2016 menyatakan bahwa *market share* produk kompetitor X dari tahun 2015-2016 mengalami peningkatan. Adanya kenaikan *market share* produk kompetitor pada tahun 2015-2016 yang disayangkan yaitu *market share* produk X mengalami penurunan

sebesar 98.47% dan pada tahun 2016 sebesar 95.99%. Penurunan *market share* produk X dikarenakan adanya pelanggan yang sudah tidak menggunakan produk X dan menggantikan produk X dengan produk kompetitor. Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 merupakan data *market share* produk internet *broadband* di Malang.

Tabel 1.1

Market Share Produk Internet *Broadband* di Malang Tahun 2015 dan 2016

Produk	Jumlah Pelanggan 2015	<i>Market Share</i> 2016	Jumlah Pelanggan 2015	<i>Market Share</i> 2016
Kompetitor 1	135	0.33 %	561	1.01 %
Kompetitor 2	181	0.45 %	578	1.13 %
Kompetitor 3	289	0.72 %	955	1.87 %
X	39.103	98.47 %	49.124	95.99 %

Penurunan *market share* produk X diimbangi dengan jumlah pelanggan yang lepas produk X mengalami peningkatan dari Januari 2015-September 2017. Penurunan *market share* dapat dikatakan tidak secara signifikan namun penurunan jumlah pelanggan yang lepas produk X perlu tindak lanjut. Berdasarkan data yang dimiliki PT X wilayah telekomunikasi Malang mengenai jumlah pelanggan yang lepas produk dari Januari 2015-Semptember 2017 mengalami peningkatan dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.2

Jumlah Pelanggan yang Lepas Produk X Januari 2015-September 2017

Thn/ Bln	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2015	5	20	19	24	46	42	52	47	52	53	70	119
2016	111	83	223	235	247	266	274	296	283	687	639	784
2017	882	799	860	970	997	1091	1051	119 7	1274	-	-	-

Adanya penurunan persentase *market share* dan peningkatan jumlah pelanggan yang lepas produk X maka dari itu perlu dilakukan analisis ulang karena penurunan jumlah pelanggan meindikasikan penurunan loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan yang menurun terhadap produk X dirasa perlu untuk dianalisis ulang strategi yang telah ditetapkan diawal oleh PT X untuk dapat meningkatkan loyalitas pada produk X. Salah satu strategi yang dapat dianalisis ulang yaitu strategi *directional* yang merupakan strategi kompetitif yang berkelanjutan untuk mendukung dan meningkatkan kapitalisasi pasar. Perumusan strategi ulang produk X dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang ada pada saat ini bertujuan untuk dapat menerapkan strategi yang sesuai dengan kondisi yang ada pada saat ini. Sehingga dengan penentuan strategi yang sesuai dengan kondisi yang ada pada saat ini dapat meningkatkan loyalitas pelanggan produk X.

David (2009) menjelaskan bahwa terdapat kerangka perumusan strategi yang dapat diintegrasikan kedalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap. Tahap pertama dalam kerangka perumusan yaitu tahap masukan terdiri dari matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Tahap dua dalam kerangka perumusan strategi yaitu tahap pencocokan yang meliputi matriks TOWS dan matriks IE. Tahap ke tiga dari kerangka perumusan strategi yaitu merupakan tahap keputusan yang melibatkan satu teknik yaitu matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Pada tahap keputusan pada matriks QSPM menggunakan informasi dari tahap pertama untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah pada PT X wilayah telekomunikasi Malang sebagai berikut.

1. Terdapat penurunan *market share* tahun 2015 dan 2016 serta diimbangi dengan meningkatnya jumlah konsumen yang lepas produk pada Januari 2015-September 2017 di PT X wilayah telekomunikasi Malang.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan maka rumusan masalah pada PT X wilayah telekomunikasi Malang sebagai berikut.

1. Bagaimanakah kondisi internal dan eksternal produk internet *broadband X* PT X wilayah telekomunikasi Malang?
2. Reformulasi strategi apakah yang cocok digunakan PT X wilayah telekomunikasi Malang agar loyalitas pengguna produk X dapat meningkat?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan adanya penelitian yang dilakukan di PT X wilayah telekomunikasi Malang sebagai berikut.

1. Untuk dapat mengidentifikasi internal dan eksternal pada PT X wilayah telekomunikasi Malang.
2. Untuk dapat merancang strategi yang cocok digunakan oleh PT X wilayah telekomunikasi Malang.

1.5 Manfaat Penelitian

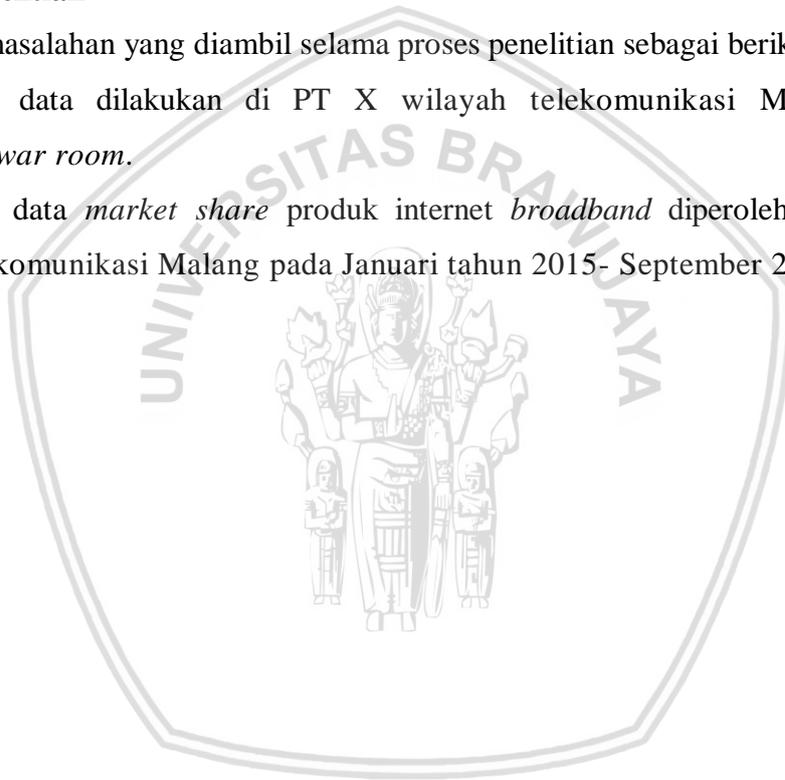
Hasil dari penelitian nantinya dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan dari strategi PT X wilayah telekomunikasi Malang.
2. Dapat mengetahui strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal PT X wilayah telekomunikasi Malang.
3. Dapat mengetahui langkah konkrit yang dapat dilakukan oleh PT X wilayah telekomunikasi Malang.

1.6 Batasan Penelitian

Batasan permasalahan yang diambil selama proses penelitian sebagai berikut.

1. Pengambilan data dilakukan di PT X wilayah telekomunikasi Malang pada departemen *war room*.
2. Pengambilan data *market share* produk internet *broadband* diperoleh dari PT X wilayah telekomunikasi Malang pada Januari tahun 2015- September 2017.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan mengenai dasaran teori yang berkaitan dengan penelitian yang digunakan. Dasaran teori digunakan sebagai dasar acuan dalam memecahkan permasalahan.

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian maka diperlukan referensi dari penelitian terdahulu. Berikut merupakan *review* dari beberapa penelitian terdahulu.

1. Kusumawardani, Choiri dan Efranto (2014) melalui penelitiannya mengenai perencanaan strategi pemasaran berdaya saing dengan menggunakan metode analisis *Threats Opportunities, Weakness, Strength* (TOWS) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Tujuan dalam penelitian tersebut yaitu mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman PT Gatra Mapan Malang serta menganalisis strategi unggulan yang paling tepat dan berdaya saing agar memenuhi kepuasan konsumen. Berdasarkan hasil kuisisioner kepuasan konsumen terdapat 8 pertanyaan yang menjadi kekuatan perusahaan karena memiliki skor diatas 2.6 dan 5 pernyataan yang menjadi kelemahan perusahaan karena memiliki skor dibawah 2.5. Dalam menentukan faktor peluang dan ancaman diperoleh dari hasil *brainstroming* dengan pihak manajemen perusahaan sehingga didapatkan 5 peluang dan 5 ancaman. Dari hasil penyusunan matriks TOWS terdapat 6 strategi yang dirumuskan. Berdasarkan hasil matriks IE diketahui bahwa posisi perusahaan pada kuadran 1 yaitu *grow and build*. Strategi yang cocok digunakan yaitu *market penetration, market development* dan *product development*.
2. Halim, Setyanto dan Efranto (2015) melalui penelitiannya membahas mengenai penentuan strategi manajemen berdasarkan analisis *performance prims* dan TOWS pada Travel Avatar Magetan. Penelitiannya menggunakan metode TOWS sebagai penentu strategi yang tepat. Peneliti menggunakan KPI sebagai dasar pengukuran kinerja dan OMAX dan *Traffic Light System* agar dapat mengetahui aktivitas-aktivitas perusahaan manasaja yang tergolong merah, kuning dan hijau. Hasil dari pengukuran kinerja dan *brainstorming* yang dilakukan kemudian dikategorikan ke dalam faktor internal sebagai *Strengths* dan *Weakness* serta faktor eksternal sebagai *Opportunities* dan *Threats*.

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan metode OMAX diperoleh kinerja keseluruhan perusahaan sebesar 7,72. Dari Traffic Light System dapat diketahui 8 KPI masuk dalam kategori hijau, 5 KPI masuk dalam kategori kuning, dan 3 KPI masuk dalam kategori merah. Strategi SO merekomendasikan untuk penambahan jadwal keberangkatan dan melakukan kerja sama dengan dealer kendaraan bermotor, strategi ST merekomendasikan untuk memberikan promo atau potongan harga, strategi WO merekomendasikan untuk melakukan laporan keuangan dan management review yang rutin dan terjadwal melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan serta strategi WT merekomendasikan untuk memberikan fasilitas customer service bagi pelanggan, memberikan promo dan memberikan fasilitas tambahan pada pelanggan.

3. Perdana, Nursanti dan Ruwana (2016) melalui penelitiannya yang membahas tentang manajemen strategi untuk meningkatkan daya jual komik lokal terhadap pasar komik indonesia menggunakan kuisisioner dan menggunakan matriks IFE EFE, IE, dan QSPM. Dari hasil analisis SWOT dan Matriks BCG maka dapat disimpulkan bahwa dari segi tekniskomik lokal mempunyai kekuatan dan peluang yang cukup baik di indonesia namun berdasarkan hasil dari analisis Matriks BCG bahwa peluang dan kekuatan tersebut belum dimanfaatkan dengan baik olehkreator komik maka penjualan komik lokal masih dibayangi oleh komik asing, dari hasil analisis tersebut maka strategi yang baik untuk meningkatkan penjualan komik lokal adalah dengan meningkatkan kualitas dan juga promosi yang agresif.
4. Pratama, Rahman dan Efranto (2017) melalui penelitiannya yang membahas mengenai perencanaan manajemen strategi PT Baja pamungkas sebagai panduan dan tolak ukur *strategic management system* menggunakan metode matriks IFE, EFE, IE, QSPM dan OMAX Strategi yang akan digunakan PT. Baja Pamungkas yaitu *Market Penetration*. Strategi *market penetration* dipilih berdasarkan hasil dari perhitungan QSPM (*Quantitive Strategic Planning Matrix*) sesuai dengan Tabel 4.5 dengan skor TAS sebesar 2.893. Strategi *market penetration* yang akan dikerjakan perusahaan yaitu memberikan penawaran dan promosi yang menarik untuk meningkatkan serta mempertahankan jumlah pelanggan. Dengan adanya pelanggan tambahan, PT. Baja Pamungkas perlu melakukan perhitungan dan pengelolaan ulang mengenai modal dan sumber daya. Dengan adanya pelanggan tambahan, PT. Baja Pamungkas perlu pula untuk melakukan evaluasi pada proyek yang akan diambil dan pernah diambil oleh PT. Baja Pamungkas untuk menghindari proyek fiktif dan proyek yang tidak terlalu menguntungkan bagi perusahaan

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil
Kusumawardani, Choiri dan Efranto (2014)	Perencanaan Strategi Pemasaran Berdaya Saing dengan Menggunakan Metode Analisis (TOWS) dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) PT Gatra Mapan Malang	Matriks IFE dan EFE, matriks IE, TOWS dan QSPM, <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	Hasil kuisisioner kepuasan konsumen terdapat 8 pertanyaan yang menjadi kekuatan perusahaan karena memiliki skor diatas 2,6 dan 5 pernyataan yang menjadi kelemahan perusahaan karena memiliki skor dibawah 2,5. Pada matriks TOWS terdapat 6 strategi yang dirumuskan. Berdasarkan hasil matriks IE diketahui bahwa posisi perusahaan pada kuadran 1 yaitu <i>grow and build</i> . Strategi yang cocok digunakan yaitu <i>market penetration, market development</i> dan <i>product development</i>
Halim, Setyanto dan Efranto (2015)	Penentuan Strategi Manajemen berdasarkan Analisis <i>Performance Prims</i> dan TOWS pada Travel Avatar Magetan	Matrix TOWS dan OMAX	Strategi SO merekomendasikan untuk penambahan jadwal keberangkatan strategi ST merekomendasikan untuk memberikan promo, strategi WO merekomendasikan untuk melakukan laporan keuangan serta strategi WT merekomendasikan untuk memberikan fasilitas <i>customer service</i> bagi pelanggan, memberikan promo dan memberikan fasilitas tambahan pada pelanggan.
Perdana, Nursanti dan Ruwana (2016)	Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Daya Jual Komik Lokal Terhadap Pasar Komik Indonesia	Matriks SWOT dan BCG	Penerapan manajemen strategi pada industri komik lokal yang diharapkan untuk meningkatkan daya jual komik lokal terhadap pasar komik di Indonesia. Komik yang dihasilkan setidaknya mempunyai kualitas resolusi gambar dan kertas yang cukup baik, dan memanfaatkan media seperti: media sosial, koran, iklan televisi untuk digunakan sebagai alat promosi untuk menarik minat dari pembaca.
Pratama, Rahman dan Efranto (2017)	Perencanaan Manajemen Strategi PT Baja Pamungkas Sebagai Panduan dan Tolak Ukur <i>Strategic Management System</i>	Matriks IFE, EFE, IE, SWOT, QSPM, <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Strategi <i>market penetration</i> yang dilakukan yaitu memberikan promosi dan penawaran yang menarik untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Tolak ukur kesuksesan kinerja dari PT Baja Pamungkas dinyatakan sukses ketika program aktivitasnya sesuai atau lebih besar dari tolak ukur yang telah dibuat.
Utami (2017)	Analisis Strategi Perusahaan Informasi dan Komunikasi Pada Wilayah Telekomunikasi Malang	Matriks IFE dan EFE, TOWS, matriks IE, QSPM	

2.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi menurut David (2009) yaitu seni dan pengetahuan dalam merumuskan mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan–keputusan pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Berdasarkan definisi tersebut, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3 Audit Internal

David (2009) menyatakan bahwa proses audit internal membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai pemasaran, keuangan atau akuntansi, produk atau operasi, penelitian dan pengembangan, manajemen dan sistem informasi manajemen.

2.3.1 Pemasaran

David (2009) menjelaskan bahwa audit internal dilihat dari segi pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Fungsi dasar pemasaran yang dapat membantu penyusunan strategi mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dari pemasaran adalah analisis pelanggan, penjualan produk/jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang. Berikut merupakan daftar pertanyaan audit pemasaran.

1. Apakah pasar tersegmentasi secara efektif?
2. Apakah posisi perusahaan sudah baik dalam persaingan?
3. Apakah pangsa pasar telah meningkat?
4. Apakah saluran distribusi dan biayanya sudah efektif?
5. Apakah organisasi penjualan sudah efektif?
6. Apakah perusahaan telah melakukan riset pemasaran?

7. Apakah produk dan layanan konsumen sudah baik?
8. Apakah penetapan harganya sudah tepat?
9. Apakah strategi pemasaran sudah efektif?
10. Apakah perencanaan dan anggaran sudah efektif?

2.3.2 Keuangan/Akuntansi

Menurut Horne (2009) yang dikutip oleh David (2009) menyatakan bahwa fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan dan keputusan dividen. Keputusan investasi yang disebut juga penganggaran modal adalah alokasi dan realokasi modal dan sumber daya untuk berbagai proyek, produk, aset, dan divisi sebuah organisasi. Keputusan pendanaan adalah menentukan struktur terbaik untuk membiayai investasi perusahaan. Memilih menggunakan modal sendiri atau pinjaman. Keputusan dividen adalah keputusan tentang pengelolaan perusahaan, berapa yang dibagi dan berapa yang ditahan untuk investasi.

1. Dimana kekuatan dan kelemahan keuangan perusahaan?
2. Dapatkah perusahaan memperoleh modal jangka pendek?
3. Dapatkah perusahaan memperoleh modal jangka panjang?
4. Apakah perusahaan punya modal kerja yang cukup?
5. Apakah prosedur penganggaran modal efektif?
6. Apakah kebijakan dividen masuk akal dan logis?
7. Apakah hubungan perusahaan dengan investor dan pemilik baik?
8. Apakah kemampuan dan pengalaman manajer cukup?

2.3.3 Produksi atau Operasi

David (2009) menjelaskan bahwa fungsi produksi terdiri atas semua aktivitas yang mengubah *input* menjadi *output*. Manajemen produksi berhubungan erat dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antar industri dan pasar. Berikut merupakan daftar pertanyaan audit produksi atau operasi.

1. Apakah pasokan bahan dan alat memadai dan dapat diandalkan?
2. Apakah fasilitas dan alat produksi dalam keadaan baik?
3. Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian efektif?
4. Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian kualitas efektif?
5. Apakah lokasi bahan, sumber daya dan pasar sudah strategis?
6. Apakah perusahaan memiliki kemampuan teknologi?

2.3.4 Penelitian dan Pengembangan

David (2009) menjelaskan bahwa aspek penelitian dan pengembangan dalam perusahaan dimaksudkan untuk menghasilkan desain produk yang superior di masa yang datang sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Berikut merupakan daftar pertanyaan-pertanyaan yang perlu diajukan untuk melakukan audit penelitian dan pengembangan.

1. Apakah perusahaan memiliki fasilitas penelitian dan pengembangan? Apakah fasilitas tersebut memadai?
2. Jika perusahaan penelitian dan pengembangan luar digunakan apakah fasilitas tersebut memadai?
3. Apakah karyawan penelitian dan pengembangan organisasi memiliki kualifikasi?
4. Apakah sumber daya penelitian dan pengembangan dialokasikan secara efektif?
5. Apakah sistem informasi manajemen dan computer memadai?
6. Apakah komunikasi antara litbang dengan unit-unit organisasi yang lain efektif?
7. Apakah produk-produk yang ada sekarang kompetitif secara teknologis?

2.3.5 Manajemen

David (2009) menjelaskan bahwa fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengontrolan. Perencanaan terdiri atas semua aktivitas yang terkait dengan persiapan masa depan. Pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur pekerjaan dan hubungan otoritas. Pemberian motivasi melibatkan usaha untuk membentuk perilaku. Pengelolaan staf difokuskan pada staf saja. Diantara lain yang masuk di dalamnya adalah administrasi gaji dan upah, fasilitas karyawan, wawancara, proses rekrutmen sampai pemutusan hubungan kerja, keselamatan kerja, serikat pekerja, penelitian personel hingga hubungan masyarakat. Pengendalian mengacu pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan hasil aktual konsisten dengan hasil yang direncanakan. Area perhatian utamanya adalah kontrol kualitas, kontrol penjualan, kontrol persediaan, kontrol biaya, variansi, dan imbalan hingga sanksi. Berikut merupakan daftar pertanyaan audit manajemen.

1. Apakah perusahaan menggunakan konsep manajemen strategis?
2. Apakah sasaran dan tujuan terukur dan terkomunikasi dengan baik?
3. Apakah semua manajer sudah membuat perencanaan yang efektif?
4. Apakah manajer mendelegasikan otoritas dengan baik?

5. Apakah struktur organisasi sudah sesuai?
6. Apakah deskripsi dan spesifikasi pekerjaan sudah jelas?
7. Apakah moral karyawan tinggi?
8. Apakah tingkat perputaran dan ketidakhadiran karyawan tinggi?
9. Apakah mekanisme kompensasi dan penegndalian sudah efektif?

2.3.6 Sistem Informasi Manajemen

David (2009) dalam bukunya menerangkan bahwa informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Kegunaan sistem informasi manajemen adalah untuk memperbaiki kualitas perusahaan melalui perbaikan keputusan manajerial. Hal ini membutuhkan sinergisitas antar unit dalam perusahaan. Disinilah peran sistem informasi manajemen sangat dibutuhkan dalam perusahaan. Berikut merupakan daftar pertanyaan audit sistem informasi dan manajemen.

1. Apakah semua manajer dalam perusahaan menggunakan sistem informasi untuk membuat keputusan?
2. Adakah posisi CEO atau direktur dalam sistem informasi di perusahaan?
3. Apakah data dalam sistem informasi di *update* secara teratur?
4. Apakah manajer dari semua area fungsional dalam perusahaan menyumbangkan input dalam sistem informasi?
5. Adakah kata sandi untuk memasuki sistem informasi perusahaan?
6. Adakah para penyusun strategi perusahaan mengetahui sistem informasi perusahaan pesaing?
7. Apakah para penyusun strategi perusahaan mengetahui sistem informasi perusahaan pesaing?
8. Apakah semua pengguna sistem informasi tersebut memahami keunggulan kompetitif yang disediakan informasi itu bagi perusahaan?
9. Apakah lokakarya dan pelatihan computer disediakan bagi pengguna sistem informasi?
10. Apakah sistem informasi perusahaan secara terus menerus diperbaiki dalam hal isi dan kualitas ramah pengguna?

2.4 Audit Eksternal

Menurut David (2009) terdapat sepuluh kekuatan eksternal utama yang mempengaruhi organisasi yaitu ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan kompetitif. Audit eksternal mengungkap peluang-peluang dan

ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi sehingga *manager* dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dan berbagai peluang tersebut dan menghindar atau meminimalkan dampak dari ancaman yang muncul.

2.4.1 Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan

David (2009) menjelaskan bahwa perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak terhadap produk, jasa dan konsumen. Tren-tren sosial, budaya, demografis, dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengonsumsi. Terdapat variabel-variabel penting yang dapat mempengaruhi strategi yaitu variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan. Pada Tabel 2.2 merupakan variabel-variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan yang penting.

Tabel 2.2

Variabel-Variabel Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan yang Penting

Variabel-Variabel Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan		
Tingkat kehamilan	Jumlah kelompok kepentingan khusus	Jumlah perkawinan
Jumlah perceraian	Jumlah kelahiran	Jumlah kematian
Tingkat imigrasi dan emigrasi	Program jaminan sosial	Tingkat harapan hidup
Pendapatan per kapita	Lokasi bisnis ritel	Sikap terhadap bisnis
Gaya hidup	Kemacetan lalu lintas	Lingkungan dalam kota
Rata-rata pendapatan yang dikeluarkan	Kepercayaan pada pemerintah	Sikap terhadap pemerintah
Sikap terhadap kerja	Kebiasaan belanja	Keprihatinan etis
Sikap terhadap hidup hemat	Peran jenis kelamin	Sikap terhadap investasi
Rata-rata tingkat pendidikan	Peraturan pemerintah	Sikap terhadap pension
Sikap terhadap waktu luang	Sikap terhadap layanan konsumen	Pengendalian pencemaran
Sikap terhadap orang asing	Konservasi energy	Program-program sosial
Jumlah gereja	Jumlah jemaat gereja	Tanggung jawab sosial
Sikap terhadap karier	Perubahan populasi menurut ras, usia, jenis kelamin, dan tingkat kekayaan	Sikap terhadap otoritas
Perubahan populasi menurut kota, kabupaten, negara bagian, kawasan, dan negara	Nilai yang diberikan pada waktu luang	Perubahan regional dalam hal selera dan preferensi
Jumlah pekerja perempuan dan minoritas	Jumlah sekolah tinggi dan kampus menurut wilayah geografis	Pendaaurulangan
Pengolahan sampah atau limbah	Polusi udara	Polusi air
Penipisan ozon	Spesies yang terancam punah	

2.4.2 Politik, Pemerintahan dan Hukum

Menurut David (2009) untuk industri dan perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak pemerintah dapat menjadi bagian yang terpenting bagi audit eksternal. Berikut merupakan variabel politik, pemerintahan dan hukum.

1. Perubahan dalam undang-undang perpajakan
2. Tarif khusus
3. Undang-undang perlindungan alam
4. Tingkat subsidi pemerintah

2.4.3 Teknologi

David (2009) menjelaskan bahwa perubahan dan penemuan teknologi memiliki dampak terhadap organisasi. Kekuatan teknologi mempersentasikan peluang dan ancaman yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan pengembangan produk yang baru dan lebih baik. Kemajuan teknologi bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang ada. Dalam industri berteknologi tinggi, identifikasi, dan evaluasi peluang dan ancaman teknologi bisa menjadi bagian terpenting dari audit manajemen strategis.

2.4.4 Kompetitif

Menurut David (2009) salah satu bagian penting dari audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka. Berikut merupakan daftar pertanyaan penting mengenai pesaing.

1. Apakah kekuatan pesaing utama anda?
2. Apakah kelemahan pesaing utama anda?
3. Apakah tujuan dan strategi pesaing utama anda?
4. Bagaimana pesaing anda kemungkinan merespon tren-tren ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan kompetitif mutakhir yang mempengaruhi industri kita?
5. Seberapa retan pesaing utama tersebut pada strategi perusahaan alternatif kita?
6. Seberapa retan strategi alternatif kita terhadap serangan balik yang berhasil dari pesaing utama kita?
7. Bagaimana posisi *relative* produk atau jasa kita terhadap pesaing utama?
8. Seberapa jauh perusahaan baru masuk dapat perusahaan lama meninggalkan industri ini?

9. Faktor-faktor utama apa yang telah membawa kita pada posisi kompetitif kita saat ini di dalam industri?
10. Bagaimana peringkat penjualan dan laba para pesaing utama didalam industri telah mengalami perubahan selama beberapa tahun terakhir? Mengapa peringkat tersebut berubah demikian?
11. Seperti apakah hubungan pemasok dan distributor dalam industri ini?
12. Sejauh mana produk atau jasa alternatif dapat menjadi ancaman bagi pesaing dalam industri ini?

2.5 Tipe Strategi

Setiap perusahaan memiliki strategi dalam berusaha. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bawa bentuk strategi berbeda antar industri, antar perusahaan, dan antar instansi. Ada sejumlah strategi yang diterapkan pada industri dan perusahaan. Strategi–strategi tersebut dikelompokkan kedalam strategi alternatif. Menurut David (2009) tipe strategi dijalankan sebuah perusahaan dikategorikan menjadi strategi intensif, strategi integrasi dan strategi disversifikasi.

2.5.1 Strategi Intensif

Strategi Intensif menurut David (2009) terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi intensif mengharuskan adanya upaya–upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Berikut merupakan macam–macam dari strategi intensif.

1. Penetrasi pasar

Penetrasi pasar atau *market penetration* yaitu strategi yang berfokus pada peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya–upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk–produk promosi penjualan dengan secara ekstensif atau dengan melipatgandakan upaya pemasaran.

2. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar atau *market development* terdiri dari pengenalan produk atau jasa yang ada pada saat ini ke wilayah–wilayah geografis yang baru.

3. Pengembangan produk

Pengembangan produk atau *product development* adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa

yag ada pada saat ini. Dalam strategi pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar digunakan untuk melakukan penelitian dan pengembangan produk yang akan dikembangkan.

2.5.2 Strategi Integrasi

David (2009) menjelaskan bahwa strategi–strategi integrasi memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali terhadap distributor, pemasok dan pesaing. Strategi integrasi terdiri dari strategi integrasi kedepan, strategi integrasi kebelakang dan strategi integrasi vertikal. Berikut merupakan penjelasan mengenai strategi integrasi kedepan, strategi integrasi kebelakang dan strategi integrasi vertikal.

1. Strategi integrasi kedepan

Strategi integrasi kedepan atau biasa disebut dengan *foward integration* yaitu merupakan strategi yang berkaitan dengan usaha untuk dapat memperoleh kendali atau kepemilikan yang lebih besar terhadap distributor. Salah satu strategi yang efektif dalam menerapkan strategi integrasi kedepan yaitu perawalabaan atau *franchising*. Bisnis yang memanfaatkan pewartalabaan untuk dapat mendistribusikan produk atau jasa. Bisnis dapat melakukan ekspansi dengan cepat melalui pewartalabaan karena biaya dan peluang yang muncul disebar dibanyak kalangan individu.

2. Strategi integrasi kebelakang

Strategi Integrasi kebelakang atau biasa disebut dengan *backward integration* yaitu merupakan sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat digunakan disaat pemasok dari perusahaan yang ada pada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampaui mahal harganya, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan dari perusahaan.

3. Strategi integrasi vertikal

Strategi Integrasi vertikal atau biasa disebut dengan *horizontal integration* yaitu strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Salah satu tren yang paling signifikan dalam manajemen strategis dewasa ini adalah meningkatnya pemakaian integrasi *horizontal* sebagai strategi pertumbuhan.

2.5.3 Strategi Disversifikasi

Menurut David (2009) strategi disversifikasi dibagi menjadi tiga strategi yang terdiri dari *retrechment*, divestasi, dan likuidas. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai ketiga strategi tersebut.

1. *Retrechment*

Retrechment terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk memperbaiki kondisi penjualan dan laba yang menurun. *Retrechment* dirancang guna untuk memperkuat kompetensi khusus dasar suatu organisasi.

2. Divestasi

Divestasi merupakan strategi menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi sering digunakan untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau yang tidak sesuai dengan aktivitas-aktivitas perusahaan yang lain. Divestasi juga menjadi strategi yang populer bagi perusahaan yang ingin berfokus pada bisnis inti mereka.

3. Likuidasi

Strategi likuidasi dilakukan dengan cara menjual seluruh aset perusahaan dengan secara terpisah untuk kekayaan berwujud. Biasanya strategi likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi organisasi dari pada menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.

2.6 Tahapan Manajemen Strategi

David (2009) menjelaskan bahwa proses manajemen strategi merupakan alur yang diperlukan dalam melakukan penyusunan strategi yang digunakan untuk menentukan sasaran dan menyusun strategi. Perusahaan dalam menjalankan organisasinya maka diperlukan tahapan yang jelas dan konkrit. Dalam menjalankan proses strategi David (2009) membagi menjadi 3 tahapan yang terdiri dari:

1. Perumusan strategi

Perumusan strategi terdiri dari pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu yang digunakan agar dapat mencapai tujuan.

2. Penerapan strategi

Penerapan strategi pada perusahaan digunakan untuk menetapkan tujuan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-

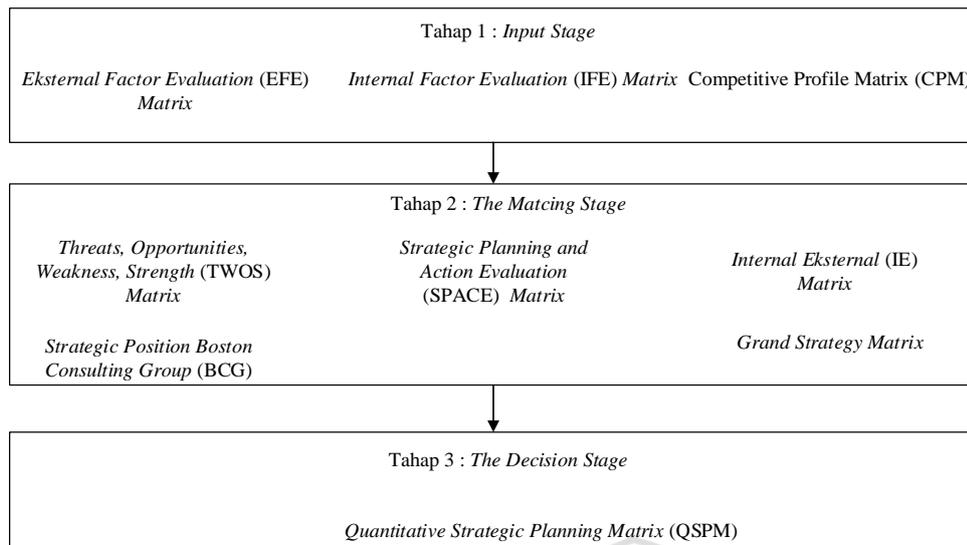
strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penyusunan struktur organisasional yang efektif, mengarahkan ulang upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan serta memanfaatkan sistem informasi dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan. Aktivitas penerapan strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam sebuah organisasi. Tantangan dalam penerapan strategi yaitu merangsang manajer dan karyawan disegenap organisasi untuk bekerja dengan rasa bangga dan antusias demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Penilaian strategi

Penilaian strategi merupakan tahapan akhir dalam menjalankan proses strategi. Manajer harus mengetahui kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Tahap penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk mendapatkan informasinya. Semua strategi dapat dimodifikasi dimasa yang akan datang dikarenakan faktor eksternal dan internal dapat terus menerus berubah. Tahapan penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil pada saat ini belum tentu berhasil dimasa yang akan datang.

2.7 Kerangka Perumusan Strategi

Teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan kedalam kerangka pengambilan keputusan yang terdiri dari *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Kerangka perumusan strategi bisa diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi serta dapat membantu para penyusun strategi mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi. Berdasarkan konsep David (2009) melalui beberapa pemakaian matriks terdiri dari tiga tahap pelaksanaan. Berikut merupakan sajian ulang macam-macam matriks dan ketiga tahapannya.



Gambar 2.1 Kerangka perumusan strategi

Sumber: David (2009)

2.7.1 Input Stage

David (2009) menyatakan bahwa tahapan *input stage* mendorong para penyusun strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Tahapan *input stage* terdiri dari penyusunan matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Semua informasi yang diperoleh dari matriks EFE dan matriks IFE adalah informasi dasar yang digunakan untuk melakukan tahapan selanjutnya yaitu *matching stage* dan *decision stage*. Matriks EFE terdiri dari ancaman (*threat*) dan peluang (*opportunities*). Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Dalam penyusunan Matriks EFE dan Matriks IFE terdapat nilai bobot dan *rating* lalu hasil terakhirnya perkalian dari bobot dan *rating*. Yang membedakan bobot dan *rating* yaitu apabila bobot berdasarkan *industri based* dan *rating* berdasarkan *company based*.

2.7.1.1 Matrik *External Factor Evaluation* (EFE)

Menurut David (2009) matrik EFE terdiri dari atas peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman eksternal merujuk pada keadaan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi dan kecenderungan pesaing serta peristiwa yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi atau industri secara signifikan dimasa depan. Terdapat lima tahapan dalam penyusunan matrik EFE yaitu:

1. Membuat daftar faktor–faktor eksternal utama. Memasukan faktor peluang dan ancaman sebanyak 10–20 faktor yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.

2. Memberikan bobot pada setiap faktor tersebut dari 0,0 untuk yang paling tidak penting dan sampai 1,0 untuk yang sangat penting. Bobot digunakan untuk mengindikasikan signifikansi relatif dari semua faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peluang sering kali mendapatkan bobot yang lebih tinggi dari pada ancaman, namun ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika sangat mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan cara membandingkan pesaing yang berhasil dengan yang tidak berhasil atau melalui diskusi. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, dimana 4 = responnya sangat bagus. 3 = responnya di atas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, dan 1 = responnya dibawah rata-rata. Peringkat didasarkan pada keefektifan strategi perusahaan. Oleh karenanya, peringkat tersebut berbeda antar perusahaan, sementara bobot di langkah nomor 2 berbasis industri. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang menerima peringkat 1, 2, 3, atau 4.
4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
5. Menjumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total.

2.7.1.2 Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE)

David (2009) menjelaskan bahwa matrik IFE digunakan sebagai alat perumusan strategi untuk dapat meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area tersebut. Penilaian intuitif digunakan dalam pengembangan matriks IFE, sehingga tampilan ilmiahnya tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa teknik ini benar-benar tanpa celah. Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah yaitu:

1. Membuat daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Memberikan 10–20 faktor internal, termasuk kekuatan maupun kelemahan organisasi. Yang pertama dilakukan yaitu faktor kekuatannya kemudian faktor kelemahan
2. Memberikan bobot pada setiap faktor berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor utama itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang

dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasional harus diberi bobot tertinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

3. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Oleh karenanya, peringkat berbasis perusahaan, sementara bobot di langkah 2 berbasis industri.
4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot masing–masing variabel.
5. Menjumlahkan skor bobot masing–masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

2.7.2 Matching Stage

David (2009) menjelaskan bahwa strategi sering kali didefinisikan sebagai pencocokan atau *matching stage* yang dibuat suatu organisasi antara sumber daya dan keterampilan internalnya serta peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor–faktor eksternal.

2.7.2.1 Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (TOWS) Matrix

David (2009) menyatakan bahwa *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (TOWS) matrix* merupakan *matching tool* yang membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu:

1. Strategi *Strength Opportunities (SO)*

Strategi *Strength Opportunities (SO)* adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan atau *strength* yang dimiliki untuk memanfaatkan sebagai peluang atau *opportunity*.

2. Strategi *Weaknesses Opportunities (WO)*

Strategi *Weaknesses Opportunities (WO)* adalah strategi yang digunakan suatu perusahaan dengan meminimalisir kelemahan atau *weaknesses* yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang atau *opportunity*.

3. Strategi *Strength Threats (ST)*

Strategi *Strength Threats (ST)* adalah strategi yang digunakan suatu perusahaan untuk memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan atau *strengths* untuk mengurangi berbagai ancaman atau *threats* yang melingkupi perusahaan.

4. Strategi *Weaknesses Threats* (WT)

Pada Strategi *Weaknesses Threats* (WT) mengarahkan suatu organisasi untuk mengurangi kelemahan atau *weaknesses* dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman atau *threats*.

Tabel 2.3
Matrik TOWS

	Strength (S) Daftar semua kekuatan	Weakness (W) Daftar semua kelemahan
Opportunities (O) Daftar semua peluang	Strategi SO Gunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada	Strategi WO Gunakan kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada
Threats (T) Daftar semua ancaman	Strategi ST Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber: Jatmiko (2003)

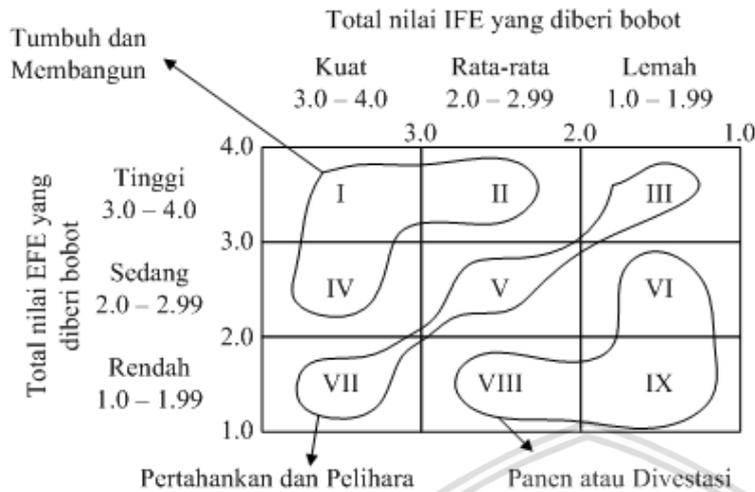
Jatmiko (2003) menjelaskan bahwa terdapat delapan langkah dalam membentuk matrik *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths* (TOWS), yaitu:

1. Membuat daftar peluang–peluang eksternal utama perusahaan.
2. Membuat daftar ancaman–ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Membuat daftar kekuatan–kekuatan internal utama perusahaan.
4. Membuat daftar kelemahan–kelemahan internal utama perusahaan.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi SO.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WO.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi ST.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WT.

2.7.2.2 *Internal External (IE) Matrix*

David (2009) menyatakan bahwa pada tahapan input stage salah satu metode yang dapat digunakan yaitu matrik *Internal External* (IE). Pada tahapan tersebut dibutuhkan skor dari matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan matrik dari matrik *External Factor Evaluation* (EFE). Matrik *Internal External* (IE) dibagi menjadi dua sumbu yaitu sumbu x yang merupakan skor bobot matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan sumbu y merupakan

skor bobot matrik *Eksternal Factor Evaluation* (IFE). Pada Gambar 2.2 merupakan matrik *Internal External* (IE).



Gambar 2.2 Matriks internal eksternal
Sumber: David (2009)

Matrik *Internal External* (IE) dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai strategi yang berbeda-beda. Pembagian tiga strategi besar tersebut terdiri dari tumbuh dan membangun, pertahankan dan pelihara serta panen atau divestasi. Berikut merupakan penjelasan dari masing masing stretegi besar.

1. Tumbuh dan membangun

Posisi *grow and build* yaitu terdapat pada bagian sel I, II, atau IV. Strategi yang tepat digunakan untuk suatu organisasi yang berada pada posisi *grow and build* yaitu strategi intensif yang terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk atau integrasi yang terdiri dari integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi *horizontal*.

2. Pertahankan dan pelihara

Posisi *hold and maintain* terdapat pada sel III, V atau VII. Strategi yang tepat digunakan pada posisi *hold and maintain* yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk.

3. Panen atau divestasi

Pada panen atau divestasi terdapat pada sel VI, VIII atau IX. Apabila posisi tepat pada sel VI, VIII dan IX maka strategi yang cocok digunakan yaitu divestasi atau pensiutan.

2.7.3 Decision Stage

Setelah melakukan tahapan pencocokan maka tahap selanjutnya yaitu tahapan *decision stage* dilakukan dengan cara memilih strategi yang terbaik yang akan digunakan sebagai keputusan strategi apa yang akan digunakan.

2.7.3.1 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Purwanto (2006) mengatakan bahwa Teknik *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) digunakan untuk mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) sebelumnya. Dengan demikian QSPM merupakan matriks tahap akhir dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih. Menurut Umar (1999) yang dikutip oleh Purwanto (2006) menjelaskan bahwa terdapat enam tahap dalam menyusun QSPM, yaitu:

1. Membuat daftar *internal factor* yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Membuat *external factor* yang terdiri dari peluang dan ancaman yang langsung diambil dari matriks IFE dan EFE.
2. Memberi nilai *rating* pada masing-masing faktor internal dan eksternal diatas sesuai yang terdapat dalam matriks IFE dan EFE.
3. Membuat daftar strategi-strategi alternatif yang dihasilkan oleh matriks *TOWS*.
4. Menentukan *Attractiveness Score* (AS), yaitu sebuah angka yang menunjukkan *relative attractiveness* untuk masing-masing strategi yang dipilih. Tentukan bagaimana peran faktor internal dan eksternal dalam proses pemilihan strategi alternatif yang dipilih pada analisis matriks tertentu.
5. Mencocokkan dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Mencatat strategi-strategi ini di baris teratas pada matriks QSPM.
6. Menentukan skor *Attractiveness Score* (AS) yang merupakan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor AS ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, "Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif suatu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3= daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Cara mengerjakannya yaitu dari baris ke baris. Jika jawaban atas pertanyaan diatas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh

terhadap pilihan spesifik yang dibuat maka jangan memberikan AS pada strategi dalam rangkaian tersebut. Tanda hubung digunakan untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat.

7. Jumlahkan *Sum Total Attractiveness Score* (STAS) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif.



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yaitu suatu rangkaian yang berupa tahapan yang sistematis yang harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum menyelesaikan permasalahan. Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum langkah-langkah yang akan dilakukan selama penelitian berlangsung. Dengan adanya metode penelitian diharapkan agar penelitian dapat terarah dengan baik sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan diawal.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan termasuk dalam jenis penelitian deskriptif. Penelitian diskriptif yaitu penelitian yang memiliki ciri utama memberikan penjelasan objektif dan evaluasi sebagai bahan pengambilan keputusan bagi yang berwenang. Tujuan dari penelitian deskriptif yaitu mencari penjelasan mengenai suatu fakta atau kejadian yang sedang terjadi.

3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Kegiatan penelitian dilaksanakan di X wilayah telekomunikasi Malang. Waktu penelitian dan pengambilan data dilakukan mulai bulan Juli 2017 sampai Mei 2018.

3.3 Langkah-Langkah Penelitian

Berikut merupakan tahap langkah-langkah dalam melakukan penelitian ini yang terdiri atas 4 tahap yang terdiri dari tahap pendahuluan, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis serta pembahasan dan tahap kesimpulan serta saran.

3.3.1 Tahap Pendahuluan

Berikut merupakan penjelasan secara sistematis mengenai tahap pendahuluan.

1. Studi Lapangan

Langkah awal pada penelitian ini yaitu melakukan observasi secara langsung pada PT X wilayah telekomunikasi Malang yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi sebenarnya mengenai objek yang diteliti. Kegiatan awal yang dilakukan yaitu berupa wawancara dengan pihak perusahaan yang memiliki keterkaitan dengan kepentingan penelitian. Kemudian dilakukan pengumpulan data-data yang terkait dengan penelitian.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka yang digunakan untuk melakukan peninjauan dari teori dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang ditemukan pada perusahaan. Sumber pustaka didapatkan pada jurnal ilmiah, perusahaan, penelitian terdahulu skripsi, buku, dan internet.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui timbulnya suatu permasalahan yang ada pada PT X wilayah telekomunikasi Malang. Tujuan dari identifikasi masalah yaitu agar penelitian yang dilakukan dapat terfokus dan memberikan solusi yang optimal sesuai dengan permasalahan yang ada pada PT X wilayah Telekomunikasi Malang.

4. Perumusan Masalah

Setelah melakukan tahapan identifikasi permasalahan maka tahapan selanjutnya yaitu merumuskan masalah. Rumusan masalah dilakukan atas dasar identifikasi masalah. Perumusan masalah merupakan rincian atas permasalahan yang ditemukan, dijabarkan dan dikaji lebih lanjut sehingga dapat dilakukan pengelompokan permasalahan guna menentukan solusi tidak hanya optimal namun juga sesuai untuk seluruh permasalahan.

5. Penentuan Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditetapkan agar penelitian dapat dilakukan secara sistematis dan tidak menyimpang dengan permasalahan yang dibahas. Selain itu, tujuan penelitian digunakan untuk mengukur keberhasilan penelitian.

3.3.2 Tahap Pengumpulan Data

Pada saat melakukan penelitian setelah melakukan tahap pendahuluan maka diperlukan tahap pengumpulan data. Tahap pengumpulan data digunakan untuk dapat memperinci tahapan dalam mengumpulkan data sehingga data tersebut dapat diolah dengan baik. Dalam proses tahap pengumpulan data terdapat 2 jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer merupakan data yang berasal dari sumber asli atau pertama dan diperoleh secara langsung dari objek penelitian yang diteliti di lokasi penelitian. Data primer diperoleh dari wawancara dari peneliti dengan *manager war room* PT X wilayah telekomunikasi Malang. Dalam pembobotan pada setiap faktor eksternal dan internal yang dilakukan dapat diukur dengan pembobotan *pairwise comparison* berdasarkan

intesis kepentingan. Pada Tabel 3.1 merupakan data-data yang diberikan pembobotan dalam penentuan faktor internal dan eksternal.

Tabel 3.1
Data Faktor Internal dan Eksternal yang Diperlukan

<i>Internal Factor Evaluation</i>	<i>External Factor Evaluation</i>
Manajemen	Sosial, budaya, demografis, dan lingkungan
Pemasaran	Politik, pemerintahan dan hukum
Produksi atau operasi	Teknologi
Penelitian dan pengembangan	Kompetitif
Sistem informasi manajemen	

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah ada. Data tersebut merupakan data yang sudah ada dan sudah dikumpulkan sebelumnya untuk tujuan-tujuan tertentu (Soegoto,2008). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian yaitu didapatkan dari hasil pengumpulan data yang diperoleh dari di PT X Tbk wilayah telekomunikasi Malang.

3.3.3 Pengolahan Data

Tahapan setelah melakukan pengumpulan data yaitu mengolah data. Berikut merupakan tahapan dari pengolahan data.

1. Menentukan faktor internal perusahaan yaitu yang terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT X wilayah telekomunikasi Malang. Menentukan faktor eksternal yang dibutuhkan oleh perusahaan yang terdiri dari faktor ancaman dan faktor peluang.
2. Pemberian bobot pada masing –masing faktor internal yang terdiri dari kelemahan dan kelebihan. Pemberian bobot dan rating pada setiap faktor eksternal perusahaan yang terdiri dari faktor ancaman dan faktor peluang.
3. Penyusunan matrik TOWS disusun berdasarkan faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh PT Xwilayah telekomunikasi Malang yang digunakan untuk merumuskan alternatif strategi.
4. Penyusunan matrik IE yang didapatkan dari skor IFE dan EFE. Hasil dari menyusun matrik IE yaitu mengetahui posisi perusahaan dan menentukan strategi yang paling tepat yang dapat digunakan oleh perusahaan.
5. Membuat daftar faktor internal dan eksternal Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE, matriks IFE dan TOWS. Menentukan bobot pada setiap faktor, menentukan nilai *Attractiveness Score* (AS). Setelah itu menentukan TAS yang

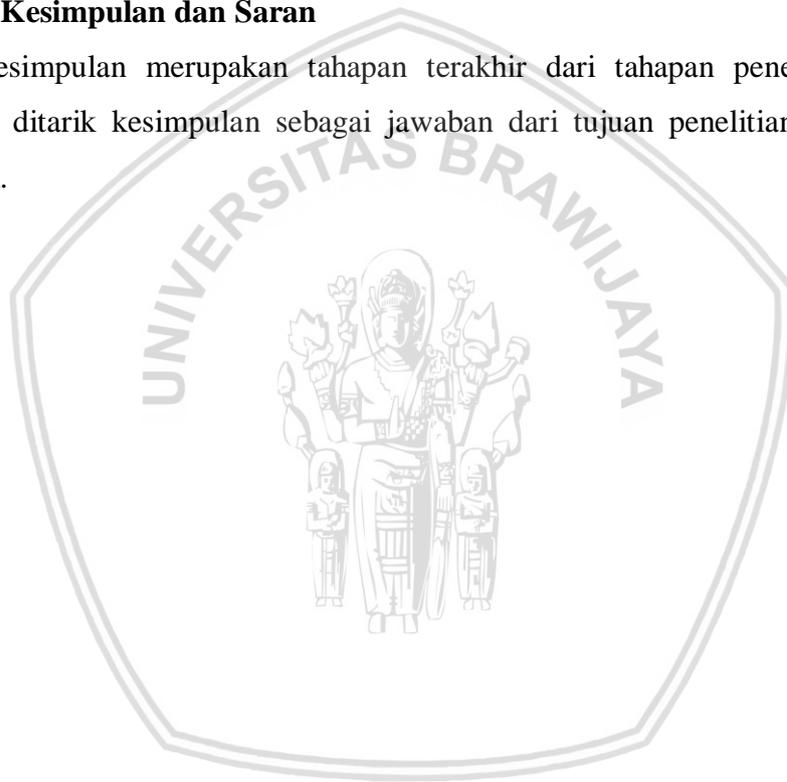
didapatkan dengan cara mengalikan bobot dengan AS nilai yang tertinggi merupakan strategi yang terpilih.

3.3.4 Analisis dan Pembahasan

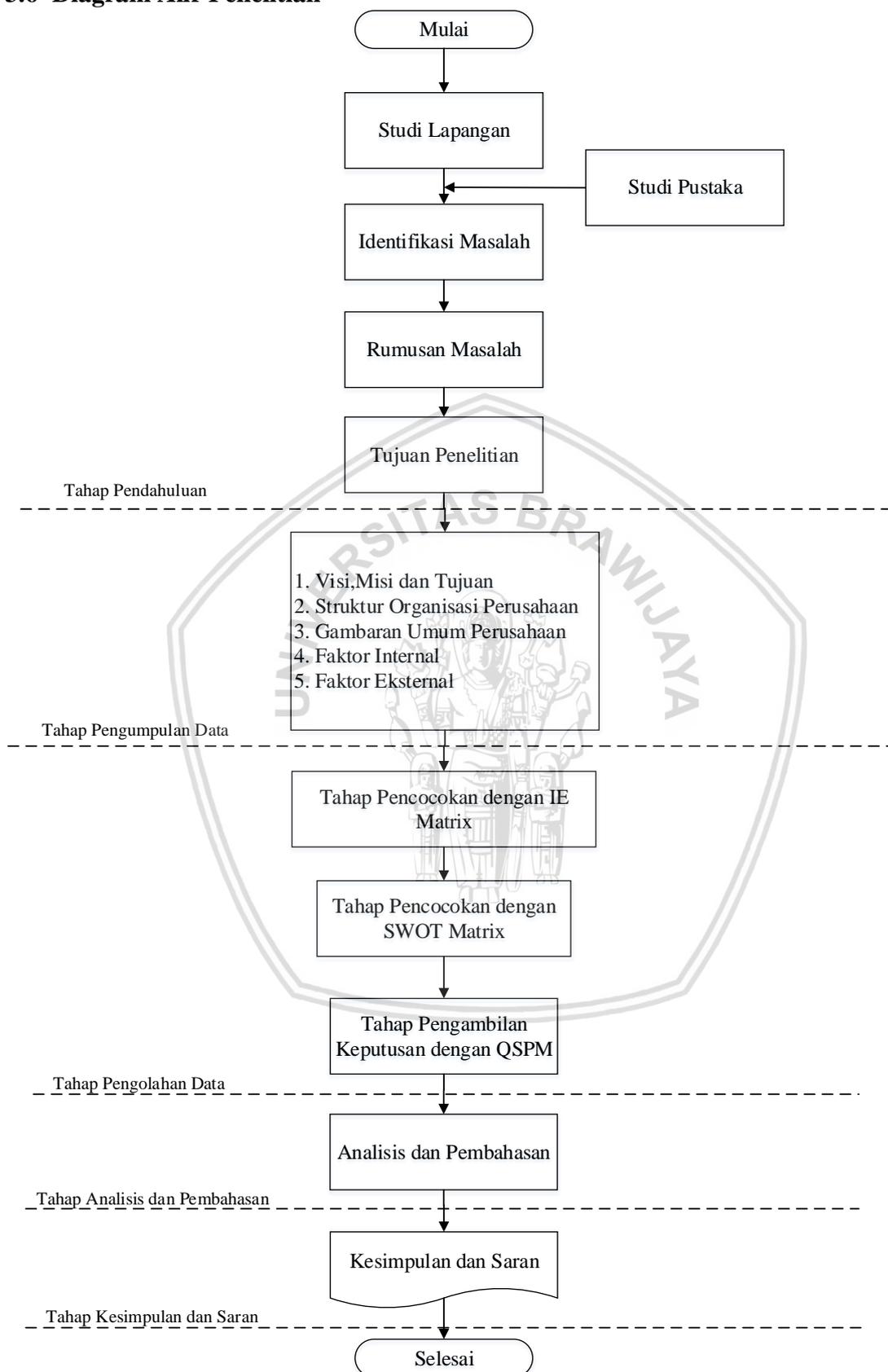
Tahap analisis dan pembahasan yang dilakukan yaitu dengan memilih strategi yang paling cocok dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Tujuan dari analisis dan pembahasan yaitu menentukan strategi yang paling cocok agar strategi yang digunakan dapat meningkatkan *market share* dan meningkatkan loyalitas pada produk X.

3.3.5 Penarikan Kesimpulan dan Saran

Penarikan kesimpulan merupakan tahapan terakhir dari tahapan penelitian. Pada tahapan ini akan ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari tujuan penelitian yang telah ditetapkan diawal.



3.6 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai data yang telah dikumpulkan dan selanjutnya dilakukan pengolahan berdasarkan metode penelitian yang sudah ditentukan, kemudian menginterpretasi data untuk mendapatkan hasil analisis dan pembahasan dari metode yang digunakan dalam penelitian ini.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada bagian ini dijabarkan mengenai gambaran umum mengenai PT X secara umum, profil perusahaan secara singkat, visi dan misi perusahaan, tujuan, strategi, logo dan struktur organisasi perusahaan

4.1.1 Profil Perusahaan

PT X adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang layanan jasa Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham PT X terdiri dari pemerintah Republik Indonesia dan publik. Republik Indonesia memegang saham sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. PT X berupaya untuk bertransformasi menjadi digital *telecommunication company*. PT X mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan atau *customer oriented*. Transformasi yang dilakukan membuat organisasi PT X *group* menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. PT X *Group* berharap dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer eX perience* yang berkualitas. Kegiatan usaha PT X bertambah dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi.

4.1.2 Visi dan Misi PT X

Seiring dengan perkembangan teknologi digital dan transformasi perusahaan, Telkom memiliki visi dan misi baru yang diberlakukan sejak 2016. Visi PT X yaitu *be the king of digital in the region*. Misi PT X yaitu *lead indonesian digital innovation and globalization*.

4.1.3 Tujuan dan Strategi Perusahaan

Dalam menjalankan suatu usahanya maka PT X memiliki *strategic objective* yaitu top 10 *market capitalization telco in asia pacific by 2020 and maintain its stronghold position*. TelkomGroup juga telah menyusun strategi korporasi guna menciptakan *sustainable competitive growth* dan mendorong cita-cita Indonesia untuk menjadi kekuatan ekonomi digital terbesar di Asia Tenggara. Strategi dari PT X yaitu terdiri dari *directional strategy*, *portofolio strategy* dan *parenting strategy*. Berikut merupakan penjelasan dari masing masing strategi.

1. *Directional strategy: disruptive competitive growth*

Di tengah perubahan lingkungan industri yang sangat menantang, PT X Group yakin bahwa kapitalisasi pasar akan tumbuh secara signifikan. Ini dilakukan dengan cara memberikan nilai lebih kepada pelanggan melalui inovasi produk dan layanan, mendorong sinergi serta membangun ekosistem digital yang kuat baik di pasar domestik maupun internasional.

2. *Portfolio strategy: customer value through digital TIMES portfolio*

PT X Group berfokus pada portofolio digital *Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Services (TIMES)* melalui penyediaan layanan yang nyaman dan konvergen sehingga memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan.

3. *Parenting strategy: strategic control*

Untuk mendukung pertumbuhan bisnis secara efektif, PT X Group menerapkan pendekatan strategi kontrol untuk menyelaraskan unit bisnis, unit fungsional dan anak perusahaan agar proses dapat berjalan lebih terarah, bersinergi, dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

4.1.4 Logo PT X

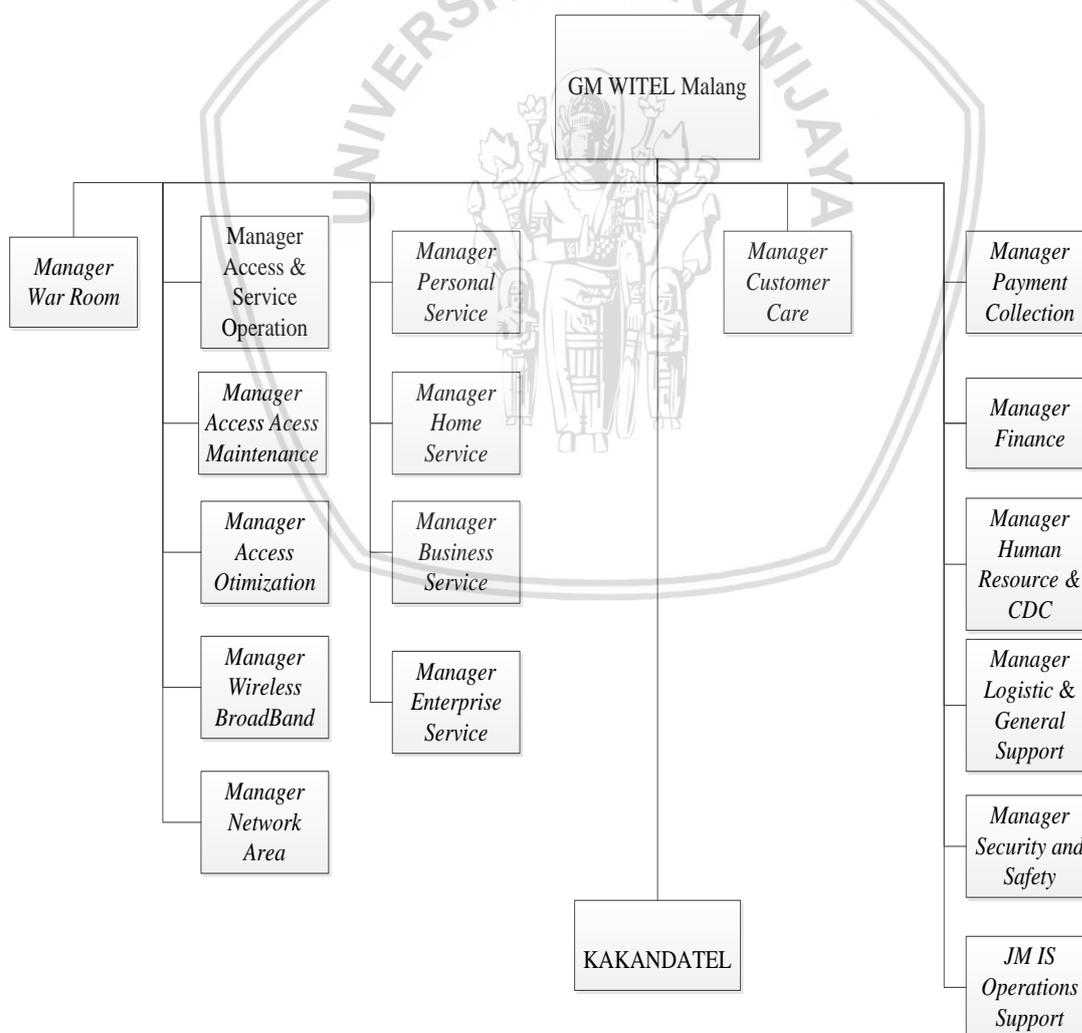
Logo X memiliki arti dan makna pada setiap ornamennya, berikut merupakan penjelasan dari logo PT X.

1. Lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru yaitu *Telecommunication, Information, Media and Edutainment. EX pertise (TIME)*.
2. Tangan yang meraih keluar, simbol ini mencerminkan pertumbuhan dan ekspansi ke luar (*empowering*).
3. Jemari tangan, simbol ini memaknai sebuah kecermatan, perhatian, serta kepercayaan dan hubungan yang erat (*assured*).

4. Kombinasi tangan dan lingkaran yaitu simbol dari matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru (*progressive*).
5. Telapak tangan yang mencerminkan kehidupan untuk menggapai masa depan *heart*. Berikut merupakan warna–warna yang digunakan dalam unsur logo PT X.
 1. *EX pert blue* pada teks PT X melambangkan keahlian dan pengalaman yang tinggi.
 2. *Vital yellow* pada telapak tangan mencerminkan sesuatu yang atraktif, hangat, dan dinamis.
 3. *Infinite sky blue* pada teks Indonesia dan lingkaran bawah mencerminkan inovasi dan peluang yang tak terhingga untuk masa depan.

4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan

Gambar 4.1 menunjukkan struktur organisasi dari PT X wilayah telekomunikasi Malang.



Gambar 4.1 Struktur organisasi PT X wilayah telekomunikasi Malang

4.1.6 Produk PT X

Saat ini PT X *Group* mengelola 6 produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen yaitu korporat, perumahan, perorangan dan segmen konsumen lainnya. Pada penelitian ini difokuskan pada salah satu produk PT X yaitu produk X. Produk X merupakan layanan digital terdepan menggunakan teknologi *fiber optic* yang menawarkan layanan *triple play* yang terdiri dari internet rumah, telepon rumah dan TV interaktif. Selain menawarkan layanan *triple play*, produk X juga menawarkan layanan *dual play* yang terdiri dari internet *fiber* dan telepon rumah atau internet *fiber* dan TV interaktif.

4.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperlukan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan guna mencapai tujuan dari penelitian. Pada pengumpulan data dilakukan analisis audit yang terdiri dari audit internal dan audit eksternal. Adanya audit internal dan audit eksternal bertujuan untuk dapat menganalisis strategi yang cocok digunakan oleh perusahaan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

4.2.1 Audit Internal Perusahaan

Audit internal perusahaan dilakukan untuk dapat mengetahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan perusahaan. David (2009) mengatakan bahwa audit internal perusahaan terdiri dari faktor pemasaran, keuangan, pengembangan dan penelitian, manajemen serta sistem informasi dan manajemen. Berikut merupakan penjabaran dari hasil diskusi mengenai audit internal PT X wilayah telekomunikasi Malang yang terdiri dari faktor pemasaran, keuangan, pengembangan dan penelitian, manajemen serta sistem informasi dan manajemen.

1. Faktor Pemasaran

Berdasarkan hasil diskusi dengan *manager* PT X mengenai faktor pemasaran produk X yang termasuk dalam *key factor* pemarkan yaitu *market share*, kenaikan lepas produk X, infrastruktur tersebar luas dan tidak adanya pemberitahuan diawal mengenai perubahan tarif akibat FUP.

- a. Kondisi *market share* produk X berdasarkan data yang diperoleh secara langsung dari PT X dari tahun 2015-2016 mengalami penurunan. *Market share* tahun 2015 sebesar 98.47% dan pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 95.99%. Pada Tabel 4.1 dan 4.2 merupakan data *market share* produk X yang mengalami penurunan dari tahun 2015-2016.

Tabel 4.1

Market Share Produk Internet *Broadband* di Malang Tahun 2015

Produk	Jumlah Pelanggan	<i>Market share</i>
Kompetitor 1	135	0.33 %
Kompetitor 2	181	0.45 %
Kompetitor 3	289	0.72 %
X	39.103	98.47 %

Tabel 4.2

Market Share Produk Internet *Broadband* di Malang Tahun 2016

Produk	Jumlah Pelanggan	<i>Market share</i>
Kompetitor 1	561	1.01 %
Kompetitor 2	578	1.13 %
Kompetitor 3	955	1.87 %
X	49.124	95.99 %

Kondisi *market share* yang menurun juga diimbangi dengan meningkatnya jumlah pelanggan X yang lepas produk dari bulan Januari 2015-September 2017. Jumlah pelanggan yang lepas produk secara berturut turut pada tahun 2015, 2016 dan 2017 sebesar 549, 4.128 dan 9.121. Pada Tabel 4.3 merupakan data pelanggan yang lepas produk X.

Tabel 4.3

Jumlah Pelanggan yang Lepas Produk X Januari 2015-September 2017

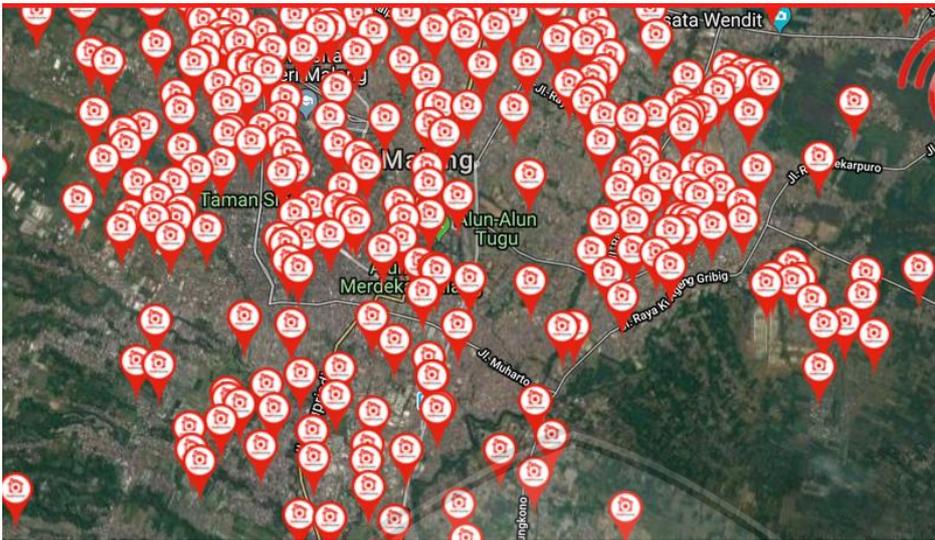
Thn/ bln	1	2	3	4	5	6
2015	5	20	19	24	46	42
2016	111	83	223	235	247	266
2017	882	799	860	970	997	1091
Thn/ bln	7	8	9	10	11	12
2015	52	47	52	53	70	119
2016	274	296	283	687	639	784
2017	1051	1197	1274	-	-	-

- b. PT X sebagai perusahaan memiliki kewajiban untuk membangun infrastruktur yang tersebar di seluruh Indonesia. Pada Gambar 4.3 merupakan infrastruktur produk X tersebar luas di Indonesia.



Gambar 4.2 Infrastruktur produk X Seluruh Indonesia

Pada Gambar 4.3 merupakan infrastruktur cakupan produk X yang berada pada wilayah telekomunikasi Malang.



Gambar 4.3 Infrastruktur Produk X di Wilayah Telekomunikasi Malang

- c. Produk X yang terdiri dari internet rumah, telepon rumah dan TV interaktif memiliki berbagai keunggulan. Keunggulan yang ditawarkan oleh produk X yaitu layanan internet kecepatan tinggi menggunakan teknologi *fiber optic*. Jaringan dengan menggunakan *fiber optic* mampu mengirim data hingga kecepatan 100 Mbps jauh lebih cepat dibandingkan dengan jaringan kabel *coaxial* atau kabel tembaga. Dengan segala keunggulan produk X, bukan berarti tidak memungkinkan produk tersebut memiliki banyak kekurangan lainnya. Kekurangan produk X yaitu kabel yang digunakan belum 100% *fiber optic*, adanya kebijakan FUP dan tidak adanya pemberitahuan perubahan tarif. Berikut merupakan penjelasan mengenai kekurangan produk X.
- 1) Kabel yang digunakan pada produk X belum menggunakan 100% *fiber optic* atau masih ada yang menggunakan kabel tembaga atau *coaxial*. Pada tahun 2015 kabel yang digunakan produk X dari PT X ke terminal menggunakan kabel tembaga dan dari terminal ke pelanggan menggunakan kabel gabungan tembaga dan *coaxial*. PT X dari data terakhir bulan Desember tahun 2017 kabel X yang dari PT Telkom ke terminal baru 45% menggunakan *fiber optic* dan dari terminal ke pelanggan yaitu sebesar 80% menggunakan *fiber optic*. Hal tersebut merupakan salah satu faktor keluhan dari konsumen produk X karena produk yang digunakan masih belum menggunakan 100% *fiber optic*. Kompetitor dari produk X sudah sepenuhnya menggunakan *fiber optic*. Tabel 4.4 merupakan penjelasan mengenai kabel yang digunakan dari masing-masing kompetitor.

Tabel 4.4
Kabel Produk X dan Kompetitor

Produk	Kabel	Keterangan
Produk X	gabungan antara <i>fiber</i> dan <i>coax</i>	Tahun 2015 kabel yang disambungkan dari PT X ke terminal menggunakan kabel tembaga dari terminal ke pelanggan gabungan yaitu kabel optik fiber dan juga kabel tembaga atau <i>coaxial</i> . Tahun 2017 bulan Desember kabel X yang dari PT X ke terminal baru 45% menggunakan <i>fiber optic</i> dan dari terminal ke pelanggan yaitu sebesar 80% menggunakan <i>fiber optic</i> .
Kompetitor 2	100% <i>fiber optic</i>	Kabel yang disambungkan dari kompetitor 2 ke terminal menggunakan <i>fiber optic</i> dari terminal ke pelanggan juga menggunakan <i>fiber optic</i> .
Kompetitor3	100% <i>fiber optic</i>	Kabel yang disambungkan dari kompetitor 3 ke terminal menggunakan <i>fiber optic</i> dari terminal ke pelanggan menggunakan <i>fiber optic</i> .

Fiber optic produk X selain memiliki keunggulan juga memiliki kelemahan. Kelemahan dari *fiber optic* yaitu terbuat dari serat kaca yang mana kabel jenis ini sangat sensitif apabila terjadi kontak fisik. *Fiber optic* juga sensitif terhadap tekukan atau lipatan dan apabila *fiber optic* terhimpit dengan benda yang berat maka serat pada kaca kabel tersebut bisa pecah. Untuk dapat menyambung *fiber optic* tersebut maka dibutuhkan sebuah alat khusus yang harganya mahal. Harga dari *splicing fiber optic* yang paling murah yaitu seharga 1 unit motor. Jadi kabel *fiber optic* tidak dapat disambung layaknya menyambung kabel tembaga. Maka dari itu apabila terdapat kerusakan pada *fiber optic* maka respon yang diberikan kepada PT X lambat menangani dikarenakan harga alat-alat operasional yang mahal. Cepat atau lambatnya respon PT X wilayah telekomunikasi Malang diukur berdasarkan nilai *Main Time to Repair* (MTTR). Nilai MTTR diperoleh dari *breakdown time* dibagi dengan frekuensi *breakdown* dengan. PT X memberlakukan bahwa MTTR tidak mencapai batas 50.00. Apabila MTTR mencapai diatas target 50,00 maka dapat dikatakan MTTR pada bulan tersebut tinggi Pada Tabel 4.5 merupakan data mengenai MTTR pada tahun 2016 di PT X wilayah telekomunikasi Malang.

Tabel 4.5
Data MTTR Tahun 2016

Bulan	Januari	Febuari	Maret	April	Mei	Juni
MTTR (jam)	52.15	56.66	59.82	54.90	55.73	61.95
	83.77	100.80	51.31	42.16	41.72	110.36

Pada Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa data MTTR pada tahun 2016 menunjukkan bahwa nilai dari MTTR diatas 50.00 kecuali bulan Oktober 42.16 dan November 41.72. Data MTTR yang tidak sesuai dengan batas target yang diberikan oleh perusahaan maka hal tersebut merupakan salah satu faktor yang menjadi keluhan dari konsumen. Konsumen dari produk X merasa bahwa apabila terjadi gangguan maka respon yang diberikan oleh PT X cenderung lama.

- 2) Apabila melakukan penarikan kabel yang terlalu jauh dari jarak *central* terdekat kerumah pelanggan menciptakan redaman yang tinggi pada kabel fiber optic sehingga jaringan internet menjadi tidak layak untuk digunakan. Maksimun redaman untuk kabel *fiber optic* -32dbm apabila lebih kecil maka lebih bagus. Rendaman kabel apabila lebih besar dari -32dbm maka menyebabkan internet tersebut tidak stabil. Penarikan kabel yang dilakukan oleh PT mencapai rendaman -32dbm merupakan salah satu faktor dari keluhan pelanggan mengenai produk X. Pelanggan merasa bahwa produk X kadang sambungan internernya tidak stabil.
- 3) PT X memberlakukan sistem *Fair Usage Policy* (FUP). Apabila konsumen melebihi dari FUP maka diberlakukan biaya tambahan. Hal tesebut yang membuat adanya perubahan tarif tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu. Adanya pemberlakuan mengenai batas FUP merupakan salah satu faktor keluhan pelanggan. Pelanggan merasa bahwa harga dari produk X tidak stabil kadang berubah ubah tidak sesuai dengan kesepakatan diawal. Pda Tabel 4.6 merupakan data informasi FUP produk X.

Tabel 4.6

Data Informasi *Fair Usage Policy* Produk X

Paket	<i>Fair Speed</i> (% dari <i>initial speed</i>)	Batas <i>Fair Usage</i>
10 Mbps	75%	>300 GB
	40%	>400 GB
20 Mbps	75%	>500 GB
	40%	>800 GB
30 Mbps	75%	>900 GB
	40%	>1600 GB
40 Mbps	75%	>900 GB
	40%	>1600 GB
50 Mbps	75%	>1200 GB
	40%	>2000 GB
100 Mbps	50%	>2000 GB

2. Faktor Keuangan

Pada analisis faktor internal keuangan berdasarkan laporan keuangan *annual report* yang terdiri dari pendapatan, laba bersih, laba per saham, total asset, dan jumlah ekuitas. Selain itu juga menjabarkan mengenai hubungan perusahaan terhadap pemegang saham. Berikut merupakan penjabaran dari faktor keuangan.

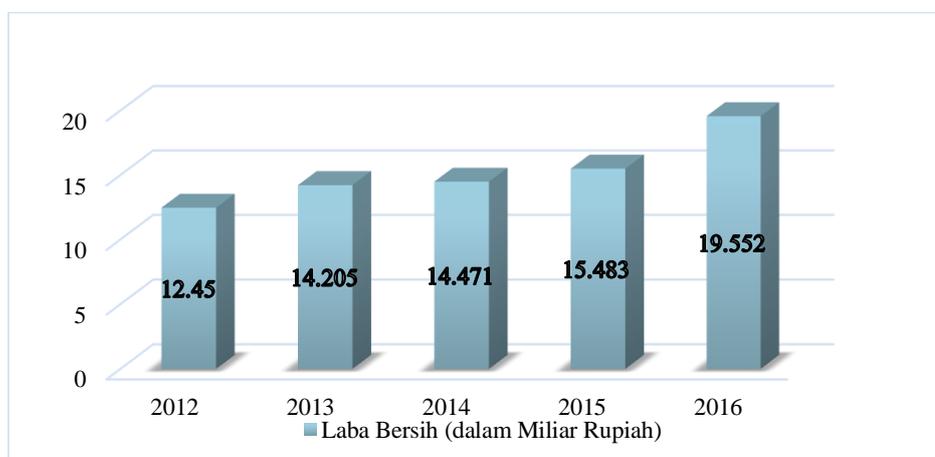
- a. Berdasarkan laporan keuangan *annual report* PT X dapat diketahui bahwa kekuatan keuangan PT X terletak pada peningkatan jumlah pendapatan, laba bersih, laba per saham, jumlah asset dan jumlah ekuitas. Jumlah pendapatan yang diperoleh meningkat sebesar Rp 13.863 miliar atau 13.5% dari 102.407 miliar pada tahun 2015 menjadi 116.333 miliar pada tahun 2016. Pada Gambar 4.4 merupakan data pendapatan PT X dari tahun 2012-2016.



Gambar 4.4 Pendapatan PT X

Sumber: *Annual report* 2016 PT X

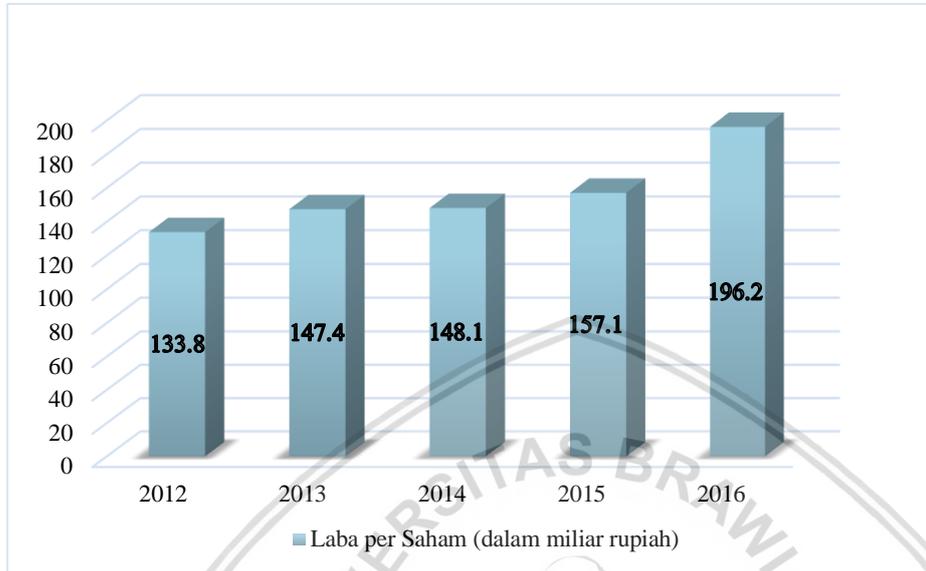
Laba bersih PX pada Gambar 4.5 dapat diketahui bahwa mengalami peningkatan sebesar Rp 3.863 miliar atau 24.9% yang awalnya dari Rp 15.489 miliar pada tahun 2015 menjadi 19.352 miliar pada tahun 2016. Pada Gambar 4.6 merupakan data laba bersih PT X dari tahun 2012-2016 dalam miliar rupiah.



Gambar 4.5 Laba bersih PT X

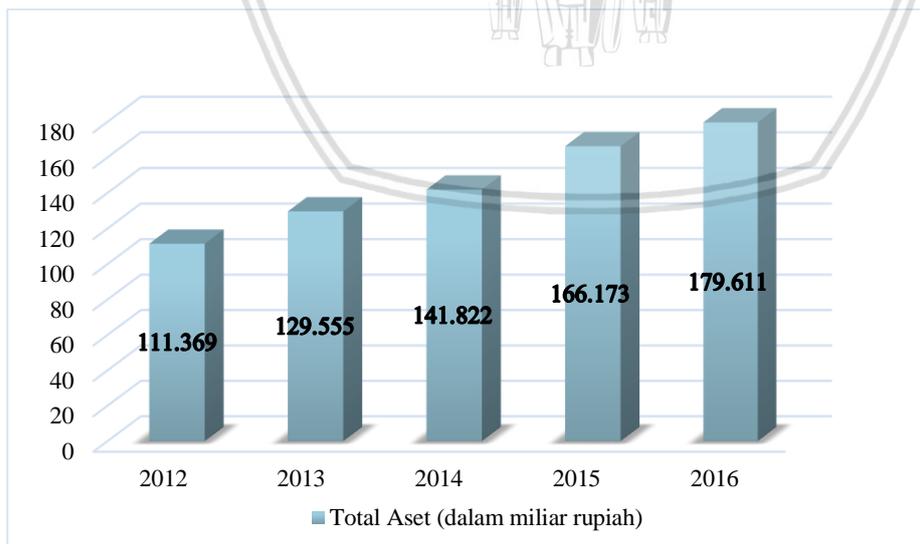
Sumber: *Annual report* 2016 PT X

Laba per saham yang terdapat pada Gambar 4.6 PT X mengalami meningkat sebesar Rp 28 miliar atau 24.3% dari Rp 157,77 miliar di tahun 2015 menjadi Rp 196,19 di tahun 2016. Pada Gambar 4.6 merupakan data laba per saham PT X dari tahun 2012-2016.



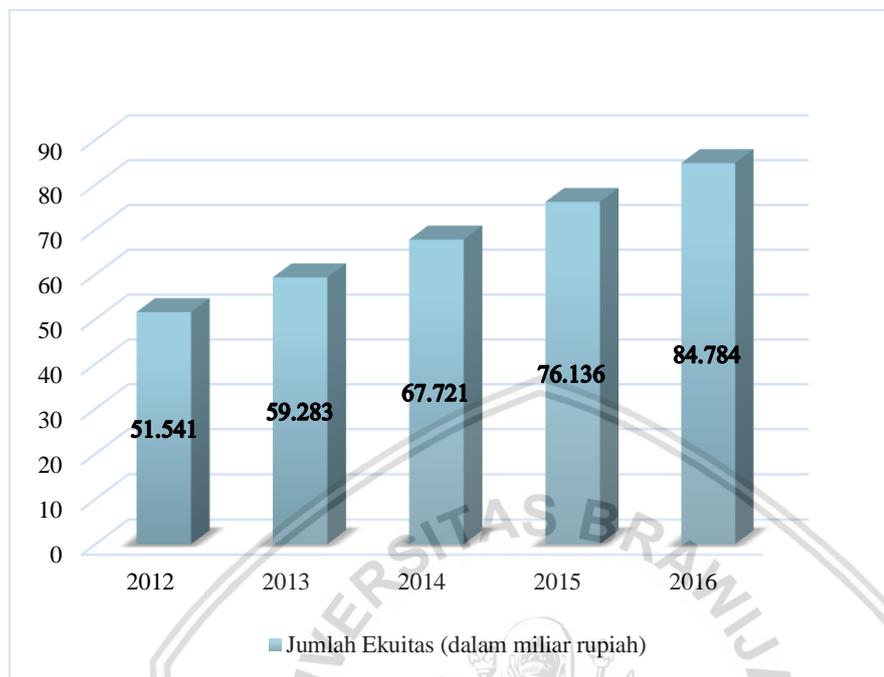
Gambar 4.6 Laba per saham PT X
Sumber: *Annual report 2016 PT X*

Total aset yang ada pada bulan Desember 2016 total aset PT X menunjukkan peningkatan sebesar 8,1% dari Rp 166.173 miliar di tahun 2015 menjadi Rp179.611 miliar (US\$13.332 juta) di tahun 2016. Pada Gambar 4.8 merupakan data total aset PT X dari tahun 2012-2016.



Gambar 47 Total aset PT X
Sumber: *Annual report 2016 PT X*

Jumlah ekuitas meningkat sebesar Rp12.116 miliar atau 12.9%, dari Rp 93.428 miliar pada 31 Desember 2015 menjadi Rp105.544 miliar (US\$7.834 juta) pada 31 Desember 2016. Pada Gambar 4.9 merupakan data ekuitas PT X dari tahun 2012-2016.



Gambar 4.8 Jumlah Ekuitas PT X
Sumber: *Annual Report* 2016 PT X

Dari sisi keuangan PT X jumlah pendapatan, laba bersih, laba per saham, jumlah asset dan jumlah ekuitas selalu meningkat dari taun ke tahunnya. Posisi tersebut memperkuat kemampuan PT Telekomunikasi Indonesia untuk mengumpulkan modal guna pengembangan jika dibutuhkan.

- b. Kepentingan pemegang saham pengendali dapat berbeda dengan kepentingan pemegang saham lainnya. Pemerintah sebagai pemegang saham pengendali 52.57% dari jumlah saham PT X yang beredar memiliki kemampuan untuk menentukan keputusan hampir seluruh tindakan yang memerlukan persetujuan dari pemegang saham. Pemerintah juga merupakan pemegang saham satu lembar Dwiwarna PT X yang memiliki hak suara khusus dan hak veto untuk hal tertentu termasuk pemilihan dan pemberhentian direksi dan komisaris PT X. Perbedaan kepentingan pemegang saham dapat berpengaruh terhadap hubungan para investor dan perusahaan.

3. Faktor Produksi/Operasi

PT X dalam menjaga performansi perusahaan terus menjadi yang terdepan dan menghadirkan inovasi layanan bagi pelanggan.

- a. Alokasi sumber daya belum efektif dikarenakan berdasarkan data pengadaan infrastruktur belum maksimal. Pengadaan infrastruktur belum maksimal dikarenakan

tidak seimbang antara jumlah titik pemasangan infrastruktur dan sumber daya manusianya.

4. Faktor Penelitian dan Pengembangan

- a. Komunikasi antara penelitian dan pengembangan dengan unit-unit setiap bulan ada rapat operasional. Selain rapat operasional juga dilakukan rapat dengan pimpinan rutin selama 3 bulan sekali.
- b. Produk X merupakan produk yang kompetitif dikarenakan mulai bermunculan produk sejenis yang diminati oleh masyarakat. Kompetitor X di wilayah telekomunikasi Malang yaitu terdiri dari *First Media*, *MNC* dan *My Republic*.

5. Faktor Manajemen

Perusahaan menggunakan konsep manajemen strategi yang terdiri dari penetapan visi dan misi. Perusahaan mengacu pada harapan-harapan pemangku kepentingan, analisa kemampuan internal perusahaan dan faktor-faktor eksternal. Setelah visi dan misi perusahaan ditetapkan langkah berikutnya yaitu pemetaan sasaran strategis sebagaimana dituangkan dalam *Corporate Strategy Scenario* (CSS). CSS merupakan rumusan jangka panjang dalam kurun waktu 5 taun mendatang. CSS memiliki syarat dapat diukur, kuantitatif, realistis dan tujuan terukur dan terkomunikasi dengan baik. Berikut merupakan faktor manajemen yang lainnya:

- a. Sasaran dan tujuan PT X terukur dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI). Sasaran dan tujuan strategi terkomunikasikan dari kantor pusat PT X hingga ke kantor cabang.
- b. *Distinc Job Manual* (DJM) merupakan sebuah panduan kerja yang dibuat PT X. Panduan kerja disusun sebagai dasar seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. DJM juga digunakan untuk memudahkan perusahaan untuk melakukan rekrutmen ataupun proses pengembangan karir pegawai baik dari segi promosi maupun mutasi untuk mencari spesifikasi pegawai yang sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pada Tabel 4.7 merupakan contoh job deskripsi dari PT X wilayah telekomunikasi Malang.

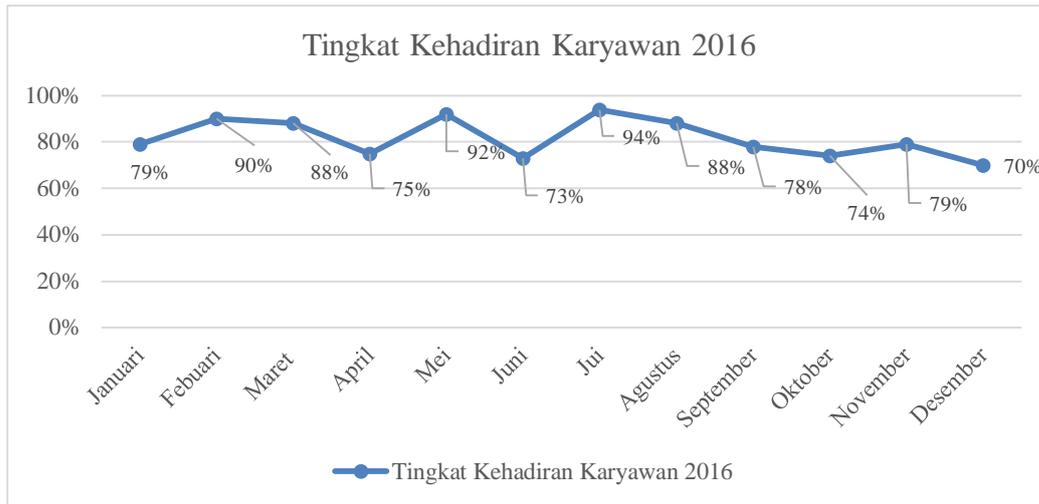
Tabel 4.7

Job Description

No	Posisi	Job deskripsi
1	<i>General manager</i>	a. Menjabarkan strategi unit bisnis dan program strategis, dan kontrak kinerja unit sebagai arah pencapaian kinerja pengelolaan wilayah telekomunikasi wilayah usaha Telekomunikasi, dengan menyusun program kerja beserta indikator-indikator kinerjanya, mengalokasikan sumber daya, mendistribusikan pekerjaan kepada

No	Posisi	Job deskripsi
		<p>para anggota tim atau staf secara proposional, memonitor dan <i>review</i> pencapaiannya secara periodik.</p> <p>b. Mengendalikan pelaksanaan <i>internal control</i> dan <i>risk control</i> pada semua bagian yang menjadi lingkungannya secara konsisten, dengan mengendalikan pelaksanaan pengawasaan melekat secara konsisten atas proses kerja, mereview <i>risk</i> pada proses kerja, mengevaluasi implementasi mitigation plan, dan menyetujui pelaporan <i>risk</i> secara periodik.</p> <p>c. Melakukan eksekusi seluruh program bisnis agar tetap berada pada tingkat <i>speed</i> dan produktivitas yang memadai untuk merespon dinamika kompetisi.</p>
2	Manager PT X	<p>a. Menjabarkan strategi unit bisnis dan program strategis dan kontrak kinerja unit sebagai arah pencapaian kinerja pengelolaan <i>business planning & performance</i>, dengan menyusun program kerja beserta indikator-indikator kerjanya, mengalokasikan sumber daya, mendistribusikan pekerjaan kepada para anggota tim atau staf secara proposional, memonitor dan <i>review</i> pencapaiannya secara periodik.</p> <p>b. Mencapai kinerja fungsi secara impresif, dengan mengidentifikasi hal-hal disyaratkan dalam peningkatan kinerja, membangun sistem kerja yang sistematis, merekomendasi solusi-solusi, dan mengembangkan kapabilitas solusi.</p> <p>c. Mengendalikan pelaksanaan <i>internal control</i> dan <i>risk control</i> pada semua bagian yang menjadi lingkungannya secara konsisten, dengan mengendalikan pelaksanaan pengawasaan melekat secara konsisten atas proses kerja, mereview <i>risk</i> pada proses kerja, mengevaluasi implementasi <i>plan</i>, dan menyetujui pelaporan <i>risk</i> secara periodik.</p> <p>d. Menyusun <i>Business Performance</i> dan menyelenggarakan fungsi <i>performance management</i> serta menyusun <i>Business Planning</i> dan Rencana Kerja Manajemen (RKM) dan program-program pengendalian performansi termasuk penyelenggaraan review management dan pengelolaan.</p>
3	Manager network area	<p>a. Mengelola <i>Internet Protocol (IT) & service node operation</i>.</p> <p>b. Mengelola data & <i>inventory management</i> termasuk validasi data.</p> <p>c. Mengelola <i>wireless operation</i>.</p> <p>d. Mengelola <i>fixed access operation & partnership management</i>.</p>

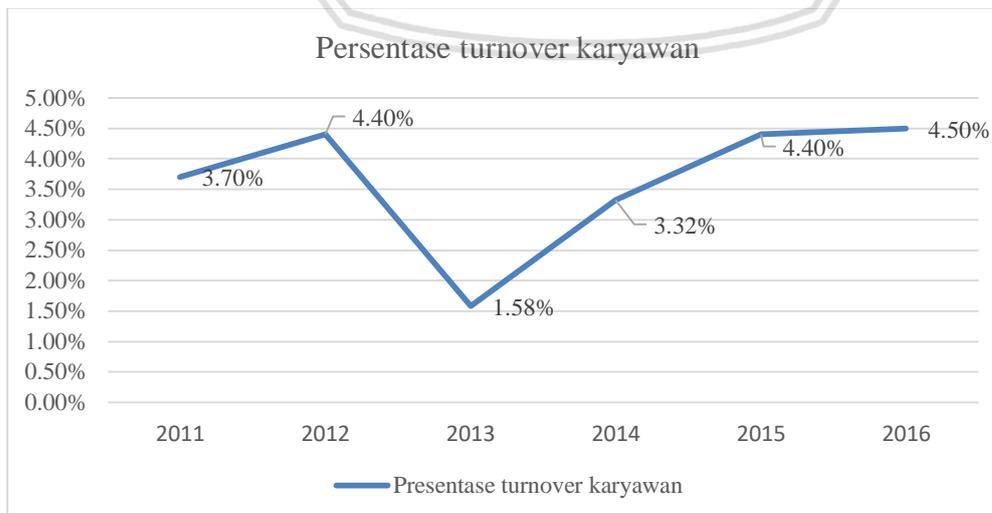
- c. Pada PT X Malang berdasarkan dari tingkat ketidakhadiran karyawan berfluktuatif namun cenderung memiliki tren yang menurun. Tingkat kehadiran karyawan masih dianggap kurang dapat memenuhi harapan dari perusahaan. Tingkat ketidakhadiran pada periode tersebut cukup rendah jika dibandingkan dengan standar yang sudah ditetapkan diawal oleh perusahaan. Pada bulan Desember misalnya tingkat kehadiran hanya mencapai 70% artinya kehadiran karyawan kurang dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan perbulannya tidak boleh kurang dari 80%. Pada Gambar 4.10 merupakan persentase dari tingkat kehadiran karyawan PT X wilayah telekomunikasi Malang.



Gambar 4.10 Tingkat kehadiran PT X tahun 2016

Sumber: PT X Wilayah Telekomunikasi Malang

- d. Persentase *turnover* karyawan PT X wilayah telekomunikasi Malang cenderung mengalami kenaikan. Dilihat dari Gambar 4.7 Tahun 2011-2016 terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan berfluktuatif namun cenderung semakin tinggi meskipun tidak terlalu signifikan. Namun hal tersebut dapat mengidentifikasi bahwa melemahnya motivasi karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan dan hal tersebut berdampak pada komitmen organisasi dari karyawan PT X wilayah telekomunikasi Malang dari tahun ke tahun yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk memilih tempat kerja lain. Perusahaan yang memiliki komitmen rendah membawa dampak negatif bagi perusahaan. Persentase *turnover* dari tahun 2011-2016 cenderung mengalami peningkatan pada tahun 2012 4.40%, tahun 2014 3.32%, tahun 2015 4,40% dan tahun 2016 4.50%. Pada Gambar 4.11 merupakan tingkat persentase karyawan PT X wilayah telekomunikasi Malang.



Gambar 4.11 Persentase turnover PT X wilayah telekomunikasi Malang

Sumber: PT X wilayah telekomunikasi Malang

6. Sistem Informasi Manajemen

PT X wilayah telekomunikasi Malang pada jajaran manajer dalam perusahaan menggunakan sistem informasi untuk membuat keputusan. Pada sistem informasi tersebut terdapat *Chief Executive Officer* (CEO) atau direktur PT X. Semua data yang ada pada sistem informasi diupdate secara teratur. Pada sistem informasi tersebut manajer dari semua area fungsional dalam perusahaan menyumbangkan *input* dalam sistem informasi. Setiap mengakses aplikasi pada sistem informasi tersebut terdapat sistem keamanan data yaitu *User Acces Review* (UAR). Tujuan adanya UAR yaitu untuk mengendalikan otoritas. Semua pengguna sistem informasi memahami keunggulan kompetitif yang disediakan informasi bagi perusahaan. Pada PT X wilayah telekomunikasi Malang terdapat pelatihan komputer bagi pengguna sistem informasi yaitu *Build in Training* (BIT) system.

Berdasarkan pengumpulan data audit internal yang telah dilakukan maka munculah *key factor* yang terdiri dari kelemahan dan kekuatan perusahaan tersebut. Pada Tabel 4.7 merupakan *key factor* audit internal perusahaan.

Tabel 4.8

Key Factor Audit Internal

Kekuatan	Kelemahan
Layanan internet berkecepatan tinggi mampu mentransfer data hingga 100 Mbps	Penurunan <i>marketshare</i> 2.48%
Peningkatan pendapatan 13.5%, laba bersih 24.9%, laba per saham 24.3%, jumlah aset 8.1% dan jumlah ekuitas 1.9%	Peningkatan jumlah pelanggan lepas produk dari tahun ketahun sebesar 549 ,4128 dan 9121
Jaringan infrastruktur yang tersebar diseluruh Indonesia	Kabel yang digunakan produk X belum 100% <i>fiber optic</i>
Adanya koordinasi memiliki kendali dalam bidang penelitian dan pengembangan	Respon lambat menangani gangguan, MTTR tinggi mencapai 50.00
Perusahaan telah menggunakan konsep manajemen strategi CSS	Tidak adanya sosialisasi perubahan tarif akibat FUP paket 10, 20, 30, 40, 50, dan 100 Mbps
Sasaran dan tujuan perusahaan terukur	Maksimum redaman untuk kabel <i>fiber optic</i> - 32dbm
Adanya panduan kerja mengenai deskripsi dan spesifikasi	Pemerintah memegang saham 52,57% sehingga ada perlakuan beda antar pemegang saham
Data pada sistem informasi diupdate teratur dan memiliki sistem keamanan	Tingkat kehadiran berfluktuatif tren cenderung menurun kurang dari 80% yang sudah ditentukan perusahaan
Memiliki kendali terhadap pemasok alat dan bahan utama produk X	Persentase turnover karyawan mengalami peningkatan tahun 2012 4.40%, tahun 2014 3.32%, tahun 2015 4.40% dan tahun 2016 4.50%

4.2.2 Audit Eksternal Perusahaan

Audit eksternal perusahaan dilakukan untuk dapat mengetahui seberapa besar faktor ancaman dan kesempatan suatu perusahaan. Faktor peluang dianggap sebagai potensi yang

dapat dimanfaatkan dalam pengembangan strategi PT X wilayah telekomunikasi Malang. Menurut David (2009) audit eksternal perusahaan terdiri dari sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif. Berikut merupakan hasil diskusi mengenai audit eksternal perusahaan.

1. Faktor Ekonomi

- a. Berdasarkan data yang dilansir dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia dapat diketahui bahwa Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tahun 2016 dan 2017 mengalami penurunan. Penurunan APBN terdiri dari penurunan pertumbuhan ekonomi, inflasi, nilai tukar (Rp/USD), dan tingkat suku bunga. Pertumbuhan ekonomi pada tahun 2016 sebesar 5.3% dan pada tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 5.1%. Inflasi pada tahun 2016 sebesar 4.7% dan pada tahun 2016 sebesar 4.0%. Nilai tukar rupiah terhadap USD juga mengalami penurunan pada tahun 2016 sebesar 13.900 dan pada tahun 2017 sebesar 13.300. Persentase tingkat suku bunga juga mengalami penurunan pada tahun 2016 sebesar 5.5% dan pada tahun 2017 sebesar 5.3%.
- b. Tempo.co.id melansir bahwa Agus Martodojo selaku Gubernur Bank Indonesia (BI) memprediksi pertumbuhan ekonomi 2018 mencapai 5.1% - 5.5%. Hal tersebut dikarenakan perekonomian Indonesia terus menunjukkan perbaikan dari tahun 2015-2017. Berdasarkan info dari Republika.co.Id memaparkan bahwa presiden Joko Widodo menyatakan kondisi Indonesia saat ini semakin dan lebih baik dibandingkan tiga taun lalu ketika memulai pemerintahannya dengan pertumbuhan ekonomi diatas 5% setiap kuartal tahun ini. Perekonomian Indonesia juga diperkirakan meningkat 5.4% pada tahun 2018. Angka tersebut diakui memang masih dibawah target sebesar 7% yang ditetapkan oleh presiden Joko Widodo diawal. Berdasarkan info Liputan 6 menurut Sri Mulyani, ada beberapa hal yang perlu diwaspadai karena dapat menahan laju pertumbuhan global. Hal yang dapat menahan laju pertumbuhan global yaitu masalah politik, keamanan dan sosial. Tiga masalah tersebut apabila berkejolak maka menimbulkan reaksi pada perekonomian global.

2. Faktor sosial, budaya, demografis, dan lingkungan

- a. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Timur dapat diketahui bahwa hasil proyeksi pertumbuhan penduduk Kota atau Kabupaten Malang berdasarkan jenis kelamin dari tahun 2011-2015 terus meningkat. Dari tahun 2011-2015 masing-masing total jumlah penduduk yaitu 828.491, 834.527, 840.803,

845.373, dan 851.298. Pada Tabel 4.8 merupakan proyeksi pertumbuhan penduduk Kota dan Kabupaten Malang Tahun 2011-2015.

Tabel 4.9

Proyeksi Pertumbuhan Penduduk Kota dan Kabupaten Malang Tahun 2011-2015

Tahun	Laki-Laki	Perempuan	Total
2011	408.003	420.488	828.491
2012	411.101	423.426	834.527
2013	415.101	425.702	840.803
2014	416.982	428.991	845.373
2015	419.713	431.585	851.298

- b. Berdasarkan BPS mengenai distribusi persentase Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Malang dalam bidang informasi dan komunikasi dari tahun 2013-2015 mengalami peningkatan. PDRB Kota Malang dalam bidang informasi dan komunikasi pada tahun 2013 sebesar 3.94%, tahun 2014 sebesar 3.97% dan tahun 2015 sebesar 3.98%. Peningkatan PDRB dapat diartikan bahwa kebutuhan masyarakat mengenai informasi dan komunikasi semakin meningkat setiap tahunnya. Konsumsi masyarakat mengenai informasi dan komunikasi merupakan faktor peluang bagi PT X untuk dapat menjadikan produk X menjadi diminati oleh masyarakat Kota dan Kabupaten Malang.
- c. Keadaan geografis Kota Malang berdasarkan data Pemerintahan Kota Malang, Kota Malang terletak pada ketinggian 440-667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu Kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letak Kota Malang berada ditengah tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak $112.06^0 - 112.07^0$ bujur timur dan $7.06^0 - 8.02^0$. Malang dikelilingi oleh Gunung Arjuno, Semeru, Kawi, Panderman dan Kelud. Keadaan geografis Kota Malang berdasarkan data Pemerintahan Kota Malang, Kota Malang terletak pada ketinggian 440-667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu Kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letak Kota Malang berada ditengah tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak $112.06^0 - 112.07^0$ bujur timur dan $7.06^0 - 8.02^0$. Malang dikelilingi oleh gunung Arjuno, Semeru, Kawi, Panderman, dan Kelud.
- d. Berdasarkan geografis Malang terdiri dari Kota dan Kabupaten. PT X wilayah telekomunikasi Malang merasa belum berkembangnya pola pikir pedesaan Malang mengenai teknologi. Infrastruktur sudah dibangun di daerah pedesaan contohnya Kabupaten Singosari namun minat dari warga Kabupaten Singosari dirasa kurang dibandingkan dengan Kota Malang.

- e. Sejumlah tempat di Kota Malang mengalami bencana alam di musim hujan ini. Info yang didapatkan oleh Tribunjatim.com menjelaskan bahwa Kepala BPDP Kota Malang Hartono, mengatakan ada belasan bencana yang terjadi sejak musim hujan. Masih oleh Hartono, sejumlah titik rawan di Kota Malang yaitu berada pada sepanjang aliran sungai. Hal itu diterangkan Hartono karena beberapa peristiwa korbannya memang kebanyakan berada di pinggiran sungai. Terdapat beberapa peristiwa tanah longsor di kawasan Muharto tepatnya di jalan Kol Sugiono atap rumah ambruk dikarenakan hujan angin, dan pagar SMK 2 Malang yang ambrol karena volume hujan yang tinggi. Gejala yang diakibatkan oleh lingkungan alam dapat menyebabkan perubahan sosial. Terjadinya gempa bumi di berbagai wilayah Indonesia menyebabkan kehilangan banyak harta benda dan keluarga. Keadaan tersebut memaksa masyarakat membentuk kehidupan kembali melalui lembaga atau organisasi sosial baru karena kehidupan masyarakat yang telah rusak atau hilang. Perubahan terjadi dalam kehidupan masyarakat seperti perubahan mata pencaharian, perubahan keluarga atau perubahan kekayaan.
3. Politik, Pemerintahan dan Hukum
- a. Pada tahun 2018 dan 2009 disebut sebagai tahun politik sebab ada pilkada dan pemilihan umum serentak. Sementara itu, Kepala BPS Suryamin mengatakan bahwa dampak pilkada mempengaruhi faktor ekonomi tahun ini mempengaruhi perekonomian Indonesia terhadap inflasi tidak setinggi tahun-tahun sebelumnya karena tim sukses menggunakan media sosial.
- b. Sebuah negara apapun bentuk negara tersebut mempunyai aturan yang digunakan untuk mengatur rakyat yang disebut dengan hukum. Adanya UU No 5 Tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat membuat kompetitor PT X mulai bermunculan.
4. Faktor Kompetitif
- a. Pada tahun 2015 mulai bermunculan pesaing produk sejenis produk X yang mulai meramaikan industry telekomunikasi. Kompetitor produk X wilayah telekomunikasi Malang memiliki kesamaan produk dengan produk yang dimiliki oleh produk X. Kompetitor yang bermain di industri telekomunikasi Malang yaitu terdiri dari MNC *Play Media*, *My Republic* dan *First Media*. Dari masing-masing kompetitor memiliki kekuatan utama dan kelemahan. Kekuatan kompetitor produk X dibanding produk X yaitu harga yang ditawarkan lebih murah dan kompetitor sudah menggunakan fiber optic 100% dibandingkan dengan produk X yang belum

menggunakan 100% *fiber optic*. Berdasarkan hasil diskusi dengan *manager* PT X dapat diketahui bahwa ada pelanggan produk X yang ingin menggantikan produknya dengan produk kompetitor maka kompetitor tersebut tidak segan untuk menurunkan harganya dari harga normal kompetitor dengan syarat konsumen memberikan bukti tagihan layanan X kepada kompetitor. Harga produk kompetitor lebih murah dan produk kompetitor sudah menggunakan 100% merupakan ancaman bagi perusahaan. *Fiber optic* dirasa lebih banyak memiliki keunggulan dibanding dengan kabel tembaga atau *coaxial*. Pada Tabel 4.9 merupakan perbedaan dari *fiber optic* dibanding dengan kabel tembaga atau *coaxial*.

Tabel 4.10
Perbedaan *Fiber Optic* dibanding Kabel Tembaga

Fiber Optic	Kabel Tembaga/Coaxial
Aman dari serangan petir	Rawan serangan petir
Tidak bermasalah dengan gelombang elektromagnetik	Seringkali bermasalah dan mengalami gangguan terhadap gelombang elektromagnetik
Lebih stabil	Tidak terlalu stabil
<i>Bandwidth</i> up to 100 Mbps	<i>Bandwidth</i> hanya sampai 5 Mbps

- b. Selain produk kompetitor yang sudah menggunakan 100% *fiber optic* dan harganya lebih murah dibanding produk X. Kompetitor produk X di wilayah telekomunikasi Malang yaitu *First Media*, MNC dan *My Republic*. Produk X digolongkan menjadi 2 yaitu produk X yang menggunakan kabel tembaga dan *fiber optic*. Produk X *non fiber* harga berdasarkan kecepatannya yaitu 1 Mbps 420.000, 2 Mbps 440.000, 3 Mbps 440.000 dan 5 Mbps 465.000. Pada produk X *fiber optic* harga berdasarkan kecepatannya yaitu 10 Mbps 565.000, 20 Mbps 815.000, 50 Mbps 1.815.000 dan 100 Mbps 3.065.000. Pada produk *First Media* harga paketnya perbulan berdasarkan kecepatannya yaitu 6 Mbps 197.000, 15 Mbps 312.000, 30 Mbps 469.000, 50 Mbps 700.000, dan 100 Mbps 1.3.16.000. Pada produk MNC harga paket perbulan berdasarkan kecepatannya yaitu 10 Mbps 403.500, 50 Mbps 1.743.500 dan 100 Mbps 3.000.000. Harga paket produk *My Republic* berdasarkan kecepatannya yaitu 50 Mbps 259.000, 100 Mbps 299.000.
- c. Salah satu ancaman bagi PT X yaitu kecepatan pembangunan infrastruktur dari kompetitor pada suatu wilayah tertentu. Pembangunan infrastruktur dari kompetitor dirasa ancaman bagi produk X dikarenakan kompetitor membangun infrastruktur terdapat pada lokasi yang belum ada infrastruktur X dan bahkan mendekati infrastruktur yang sudah ada dari produk X.

5. Faktor Teknologi

Seiring dengan berjalannya waktu teknologi selalu berkembang dengan pesat. Peningkatan dari kecanggihan teknologi yang terjadi dari tahun ke tahun tidak dapat diprediksi maka dari itu hal tersebut merupakan faktor ancaman terbesar bagi produk X. Apabila PT X tidak cepat tanggap terhadap perkembangan teknologi yang *up to date* maka berdampak pada produk dari PT X. Produk yang tidak mengikuti perkembangan teknologi dapat ditinggalkan oleh konsumen karena teknologi yang tidak *up to date*. Apabila produk dari kompetitor yang lebih *up to date* maka konsumen dapat beralih ke kompetitor yang dirasa lebih mengikuti perkembangan jaman. Seperti halnya kompetitor *first media* yang saat ini telah berkolaborasi dengan 4G LTE. *First Media* dapat melayani *internet broadband* yang dapat diakses diluar rumah. Produk *internet broadband X* pada saat ini hanya dapat diakses di dalam rumah saja dan dapat diakses diluar rumah namun hanya pada area *@wifi.id corner*.

Pada Tabel 4.10 merupakan *key factor* eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman dari perusahaan.

Tabel 4.11

Key Factor Audit Eksternal

Peluang	Ancaman
Prediksi pertumbuhan ekonomi 2018 mencapai 5.1% - 5.5%	Terjadi penurunan APBN tahun 2016-2017 pertumbuhan ekonomi 0.2%, inflasi 0.7%, nilai tukar 300 dan tingkat suku bunga 0.2%
Peningkatan jumlah penduduk tahun 2011-2015 yaitu 828.491, 834.527, 840.803, 845.373 dan 851,298	Minat warga kabupaten Malang terhadap teknologi informasi dan komunikasi warga dirasa kurang.
Konsumsi telekomunikasi dan informasi masyarakat meningkat	Bencana alam di Malang
Letak geografis Kota dan kabupaten Malang sebagai tempat wisata	Tahun 2018 merupakan tahun adanya pilkada serentak yang berpotensi mempengaruhi perekonomian Indonesia
	Adanya UU No 5 Tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli
	Mulai bermunculan kompetitor sejenis produk X
	Harga yang ditawarkan kompetitor lebih murah dibanding produk X
	Kabel kompetitor 100% <i>fiber optic</i>
	Kecepatan pembangunan infrastruktur produk kompetitor
	Perkembangan teknologi yang tidak dapat diprediksi
	Produk kompetitor yang lebih mengikuti perkembangan teknologi

4.3 Pengolahan Data

Setelah dilakukan tahapan pengumpulan data yang berupa data audit internal dan eksternal maka tahapan selanjutnya yaitu tahap pengolahan data. Adapun pengolahan data dalam penelitian ini yang terdiri dari *input stage*, *matching stage* dan *decision stage*. Matriks yang digunakan yaitu terdiri dari matriks IFE, EFE, IE, TOWS, dan QSPM. Pada pengolahan data *input stage* terdiri dari matriks IFE dan IFE dilakukan pemberian bobot dan rating. Setelah tahapan matriks IFE dan EFE dilakukan *matching stage* yang terdiri dari TOWS untuk menentukan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh selanjutnya dan tahap selanjutnya yaitu matriks *Internal External Matrix* (IE). Alternatif strategi-strategi yang ada pada *matching stage* dikerucutkan menjadi strategi yang dapat diprioritaskan oleh PT X wilayah telekomunikasi Malang dengan menggunakan matriks QSPM.

4.3.1 Internal Factor Evaluation (IFE)

Berdasarkan data mengenai *key factors* yang sudah dijabarkan sebelumnya pada pengumpulan data mengenai audit internal maka tahap selanjutnya yaitu pemberian bobot dan *rating* untuk menghasilkan nilai skor. Pada Tabel 4.11 merupakan hasil diskusi dengan manager PT X wilayah telekomunikasi Malang untuk dapat memperoleh nilai total bobot skor pada matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Nilai bobot yang terdapat pada matriks IFE Tabel 4.12 diperoleh dari hasil perbandingan satu faktor dengan faktor yang lainnya dengan menggunakan metode *pairwise comparison*. Pada metode *pairwise comparison* nilai yang diberikan yaitu 1,3,5,7 dan 9. Pada *pairwise comparison* memberlakukan matriks berkebalikan. Contoh matriks berkebalikan yaitu apabila satu faktor dibandingkan dengan faktor lain hasilnya adalah 3 maka kebalikannya yaitu $1/3=0.333$. Memberikan nilai bobot pada setiap faktor 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). *Rating* diperoleh dari hasil diskusi yang membedakan faktor tersebut saling berpengaruh atau tidak. Memberikan *rating* 1 sampai 4 mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (1),lemah (2), kuat (3) dan sangat kuat (4).Perhitungan *pairwise comparison* berada pada Tabel 4.13. Skor yang diperoleh merupakan hasil perkalian dari bobot dan *rating*. Berikut pada Tabel 4.12 merupakan hasil dari perhitungan skor total pada matriks IFE.

Tabel 4.12

Key Internal Factors

Key Internal Factors	Bobot	Rating	Skor
Strenght			
Layanan internet berkecepatan tinggi mampu mentransfer data hingga 100 Mbps	0.027	3	0.082

Key Internal Factors	Bobot	Rating	Skor
Peningkatan pendapatan 13,5%, laba bersih 24,9%, laba per saham 24.3%, jumlah asset 8,1% dan jumlah ekuitas 1,9%	0.071	4	0.0283
Jaringan infrastruktur yang tersebar diseluruh Indonesia	0.057	4	0.227
Adanya koordinasi memiliki kendali dalam bidang penelitian dan pengembangan	0.035	4	0.142
Perusahaan telah menggunakan konsep manajemen strategi CSS	0.037	4	0.148
Sasaran dan tujuan perusahaan terukur	0.042	4	0.168
Adanya panduan kerja mengenai deskripsi dan spesifikasi	0.037	4	0.148
Data pada sistem informasi diupdate teratur dan memiliki sistem keamanan	0.033	4	0.132
Memiliki kendali terhadap pemasok alat dan bahan utama produk X	0.049	4	0.194
Weakness			
Penurunan <i>marketshare</i> 2.48%	0.121	2	0.242
Peningkatan jumlah pelanggan lepas produk dari tahun ketahun sebesar 549 ,4.128 dan 9.121	0.126	2	0.252
Kabel yang digunakan produk X belum 100% <i>fiber optic</i>	0.044	2	0.087
Respon lambat menangani gangguan (nilai MTTR) MTTR tinggi mencapai 50.00	0.082	2	0.163
Tidak adanya sosialisasi perubahan tarif akibat FUP paket 10,20,30,40,50,100 Mbps	0.062	2	0.124
Adanya gangguan jaringan karena mencapai maksimum redaman untuk kabel <i>fiber optic</i> -32dbm	0.015	1	0.015
Pemerintah memegang saham 52,57% sehingga ada perlakuan beda antar pemegang saham	0.054	2	0.107
Tingkat kehadiran berfluktuatif tren cenderung menurun kurang dari 80% yang sudah ditentukan perusahaan	0.049	1	0.049
Persentase turnover karyawan mengalami kenaikan tahun 2012 4,40%, 2014 3,32%, 2015 4,40% dan 2016 4,50%	0.060	2	0.060
Total	1		2.625

Pada matriks IFE yang terdiri dari faktor kelemahan dan kekuatan terdapat pemberian nilai pada bobot dan *rating*. Pemberian nilai bobot yang ada pada matriks IFE merupakan *company based* sedangkan pada matriks IFE *rating* yaitu *industry based*. *Company based* merupakan sudut pandang saat memberikan bobot pada perusahaan saja. Apabila *industry based* maka sudut pandangnya berada pada industrinya Hasil dari matriks IFE diperoleh dari pengalihan dari masing masing bobot dan *rating*. Nilai bobot diperoleh dari perbandingan satu faktor dengan faktor yang lain yaitu dengan menggunakan *pairwise comparison*. Pada Tabel 4.13 merupakan *pairwise comparison* yang merupakan dasar dari pemberian nilai pada bobot yang ada pada Tabel 4.12.







Pemberian *rating* pada IFE apabila faktor tersebut termasuk dalam kekuatan maka diberikan nilai 3-4 sedangkan pada faktor kelemahan *rating* yang diberikan 1-2. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Berikut merupakan penjabaran dari pemberian pada nilai *rating* pada IFE yang dilakukan dengan cara diskusi dengan manager PT X:

1. Layanan internet berkecepatan tinggi mampu mentransfer data hingga 100 Mbps.
 Pada *key factor* kekuatan no 1 industri telekomunikasi sudah menggunakan *fiber optic* yang dapat mentransfer data hingga 100Mbps. Kecepatan mentransfer data apabila menggunakan kabel tembaga maka kecepatannya hanya 5Mbps. Pada saat ini PT X wilayah telekomunikasi Malang kabel yang digunakan belum 100% *fiber optic*, maka dari itu pemberian nilai *rating* pada *key factor* kekuatan no 1 yaitu 3 karena dibandingkan dengan kompetitor yang sudah menggunakan 100% *fiber optic*. Apabila dibandingkan dengan awal yang belum menggunakan sama sekali *fiber optic* hingga mengalami peningkatan 45% hingga 80 % maka PT X sudah mulai merespon untuk pergantian kabel tersebut.
2. Peningkatan pendapatan 13,5%, laba bersih 24,9%, laba per saham 24,3%, jumlah asset 8,1% dan jumlah ekuitas 1,9%
 Pada industri telekomunikasi peningkatan pendapatan merupakan faktor penting untuk suatu perusahaan. PT X wilayah telekomunikasi Malang dapat mewujudkan peningkatan pendapatannya dari tahun ke tahunnya maka dari itu pada *key factor* kekuatan 2 nilai *rating* yaitu 4.
3. Jaringan infrastruktur yang tersebar diseluruh Indonesia
 Pada *key factor* kekuatan no 3 *rating* yang diberikan yaitu 4 karena PT X wilayah telekomunikasi Malang memiliki jaringan infrastruktur yang luas dibanding kompetitor. Hal tersebut terbukti karena PT X sebagai perusahaan BUMN memiliki kewajiban untuk membangun infrastruktur yang tersebar diseluruh Indonesia.
4. Adanya koordinasi memiliki kendali dalam bidang penelitian dan pengembangan
 Pada *key factor* kekuatan 4 nilai *rating* yang diberikan yaitu 4 karena PT X wilayah telekomunikasi Malang sudah menjalankan koordinasi antar litbang selama 3 bulan sekali. Adanya koordinasi rutin berdampak pada produk X agar masyarakat menggunakan produk X
5. Perusahaan telah menggunakan konsep manajemen strategi CSS.

Suatu perusahaan biasanya mempunyai konsep manajemen strategi yang berawal dari visi dan misi. Pada PT X wilayah telekomunikasi Malang sudah menerapkan konsep manajemen strategi pada *Corporate Strategy Scenario* (CSS). PT X sudah memiliki konsep manajemen strategi maka dari itu *rating* yang diberikan yaitu 4.

6. Sasaran dan tujuan perusahaan terukur

Pada *key factor* kekuatan 6 PT X wilayah telekomunikasi Malang menggunakan KPI pada setiap elemen kerjanya. Sasaran dan tujuan strategi terkomunikasikan dari kantor pusat PT X hingga ke kantor cabang. Pada kondisi tersebut maka *rating* yang diberikan yaitu 4.

7. Adanya panduan kerja mengenai deskripsi dan spesifikasi

Pada *key factor* kekuatan 7 PT X wilayah telekomunikasi Malang sudah memiliki paduan untuk *job description* dan *job specification* yang diterapkan pada seluruh karyawan. Panduan kerja tersebut biasa disebut dengan *Distinc Job Manual* (DJM). Panduan kerja yang jelas yang terdapat pada DJM maka *rating* yang diberikan yaitu 4.

8. Data pada sistem informasi *update* teratur dan memiliki sistem keamanan

Pada *key factor* kekuatan 8 PT X wilayah telekomunikasi Malang data yang ada pada sistem informasi *update* secara teratur dan sistem juga memiliki sistem keamanan. Setiap mengakses aplikasi pada sistem informasi tersebut terdapat sistem keamanan data yaitu *User Acces Review* (UAR). Perusahaan yang sudah memiliki sistem keamanan data sendiri maka dari itu pemberian *rating* sebesar 4 pada *key factor* kekuatan 8.

9. Memiliki kendali terhadap pemasok alat dan bahan utama produk X

Pada *key factor* kekuatan 9 nilai *rating* yaitu 4 karena PT X wilayah telekomunikasi Malang sudah memiliki kendali terhadap pemasok alat dan bahan utama produk X yaitu *fiber optic*.

10. Penurunan *marketshare* 2.48%

Pada *key factor* kelemahan 1 dapat diketahui bahwa *marketshare* pada industri telekomunikasi di wilayah telekomunikasi Malang produk X mengalami penurunan sedangkan produk kompetitor mengalami peningkatan *marketshare*. Penurunan *marketshare* produk X menjadikan hal tersebut kelemahan utama yang diberi *rating* 2.

11. Peningkatan jumlah pelanggan lepas produk dari tahun ketahun sebesar 549 ,4.128 dan 9.121

Pada *key factor* kelemahan 2 dapat diketahui bahwa jumlah pelanggan lepas produk dari tahun ketahun mengalami peningkatan. Peningkatan jumlah pelanggan lepas produk yang secara terus menerus maka dapat diartikan kelayakan konsumen terhadap produk X dirasa kurang, maka dari itu pada *key factor* kelemahan 2 diberikan *rating* sebesar 2 karena dianggap sebagai kelemahan utama.

12. Kabel yang digunakan produk X belum 100% *fiber optic*

Pada *key factor* kelemahan 3 dapat diketahui bahwa kabel produk X belum 100% *fiber optic*. Pada industri telekomunikasi kompetitor dari produk X sudah menggunakan 100% *fiber optic*, maka sebab itu pemberian *rating* pada *key factor* 3 yaitu sebesar 2.

13. Respon lambat menangani gangguan (nilai MTTR) MTTR tinggi mencapai 50.00

Pada *key factor* kelemahan 4 respon lambat menangani gangguan dapat menyebabkan fatal pada konsumen telekomunikasi. Salah satu keluhan pelanggan mengenai industri telekomunikasi yaitu respon menangani gangguan. Pada PT X wilayah telekomunikasi wilayah telekomunikasi Malang respon yang diberikan dalam menanggapi gangguan tergolong lambat karena sudah melewati batas nilai MTTR, maka dari itu *rating* yang diberikan yaitu sebesar 2.

14. Tidak adanya sosialisasi perubahan tarif akibat FUP paket 10,20,30,40,50,100 Mbps

Tidak adanya sosialisasi perubahan tarif merupakan salah satu keluhan dari pelanggan karena merasa pelanggan saat membayar harganya berubah ubah. Hal tersebut merupakan salah satu pengaruh pula terhadap kelayakan dari produk X sendiri, maka dari itu *rating* yang diberikan yaitu 2.

15. Adanya gangguan jaringan karena mencapai maksimum redaman untuk kabel *fiber optic* -32dbm

Adanya gangguan yang disebabkan capaian maksimum redaman hal tersebut masih dapat dihindari di industri telekomunikasi dengan cara memasang infrastruktur dengan batas redaman yang sudah ditetapkan. *Rating* yang diberikan sebesar 1 karena hal tersebut bukan merupakan kelemahan utama dari industry telekomunikasi.

16. Pemerintah memegang saham 52,57% sehingga ada perlakuan beda antar pemegang saham

Adanya peran yang beda antar pemegang saham maka keputusan yang diambil juga berbeda. Peran pemerintah terhadap pemegang saham terbesar memberikan

dampak pada PT X apabila perusahaan tidak siap terhadap kebijakan yang diberlakukan oleh pemerintah. Pemberian *rating* yang diberikan berdasarkan hal tersebut yaitu sebesar 2.

17. Tingkat kehadiran berfluktuatif tren cenderung menurun kurang dari 80% yang sudah ditentukan perusahaan

PT X Malang tingkat ketidakhadiran karyawan berfluktuatif namun cenderung memiliki tren yang menurun. Tingkat kehadiran karyawan masih dianggap kurang dapat memenuhi harapan perusahaan. *Rating* yang diberikan pada kondisi tersebut yaitu sebesar 1.

18. Persentase turnover karyawan mengalami kenaikan tahun 2012 4,40%, 2014 3,32%, 2015 4,40% dan 2016 4,50%

Tingkat turnover karyawan berfluktuatif namun cenderung semakin tinggi meskipun tidak terlalu signifikan. Namun hal tersebut dapat mengidentifikasi bahwa melemahnya motivasi karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan dan hal tersebut berdampak pada komitmen organisasi dari karyawan PT X wilayah telekomunikasi Malang dari tahun ke tahun yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk memilih tempat kerja lain. Hal tersebut merupakan kelemahan utama nilai *rating* yaitu 2.

Berdasarkan hasil diskusi dengan *manager* PT X wilayah telekomunikasi Malang pada matriks IFE total skor yang diperoleh dari pengalihan bobot dan *rating* menghasilkan nilai 2.6853. Skor yang diperoleh merupakan hasil pengalihan dari bobot dan *rating*. Skor yang secara signifikan berada diatas 2.5 mengidentifikasi posisi internal perusahaan yang kuat.

4.3.2 External Factor Evaluation (EFE)

Tahap setelah mengumpulkan *key factors* pada tahap pengumpulan data maka tahap selanjutnya yaitu pemberian bobot dan *rating* pada matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Pada Tabel 4.13 merupakan hasil diskusi dengan *manager* PT X wilayah telekomunikasi Malang untuk dapat memperoleh nilai dari total bobot skor pada matriks EFE.

Tabel 4.13

Key External Factors

No	<i>Key External Factors</i>	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Opportunity (peluang)				
1	Prediksi pertumbuhan ekonomi 2018 mencapai 5.1%-5.5%	0.056	3	0.1618

No	Key External Factors	Bobot	Rating	Skor
2	Peningkatan jumlah penduduk tahun 2011-2015 yaitu 828.491,834.527, 840.803,845.373, 851,298	0.055	4	0.2399
3	Peningkatan konsumsi telekomunikasi dan informasi masyarakat tahun 2013-2015 3.94%, 3.97%, 3.98%	0.060	4	0.2399
4	Letak geografis Kota dan Kabupaten Malang sebagai tujuan wisata	0.025	3	0.0763
Threats (ancaman)				
1	Terjadi penurunan APBN tahun 2016-2017 pertumbuhan ekonomi 0.2%, inflasi 0.7%, nilai tukar 300 dan tingkat suku bunga 0,2%	0.028	2	0.5677
2	Minat warga Kabupaten Malang terhadap teknologi informasi dan komunikasi warga dirasa kurang	0.069	4	0.2768
3	Bencana alam di Malang	0.010	2	0.0109
4	Tahun 2018 merupakan tahun adanya pilkada serentak yang berpotensi mempengaruhi perekonomian Indonesia	0.022	1	0.447
5	Adanya UU No 5 Tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli	0.064	4	0.2555
6	Mulai bermunculan kompetitor sejenis produk X	0.073	4	0.2909
7	Harga yang ditawarkan kompetitor lebih murah dibanding produk X	0.115	4	0.4613
8	Kabel kompetitor 100% <i>fiber optic</i>	0.067	3	0.2668
9	Kecepatan pembangunan infrastruktur produk kompetitor	0.092	4	0.369
10	Perkembangan teknologi yang tidak dapat diprediksi	0.131	4	0.5251
11	Produk kompetitor yang lebih mengikuti perkembangan teknologi	0.131	4	0.5251
Total		1		3.609

Pada matriks EFE yang terdiri dari ancaman dan peluang terdapat pemberian nilai pada bobot dan *rating*. Pemberian nilai bobot yang ada pada matriks EFE merupakan *company based* sedangkan pada *rating* yaitu merupakan *industry based*. *Company based* merupakan sudut pandang saat memberikan bobot pada perusahaan saja. Apabila *industry based* maka sudut pandangnya berada pada industrinya. Nilai Bobot yang ada pada matriks EFE totalnya yaitu 1. Nilai bobot pada matriks EFE diperoleh dari hasil perbandingan satu faktor dengan faktor yang lain dengan menggunakan metode *pairwise comparison*. Pada metode *pairwise comparison* nilai yang diberikan yaitu 1,3,5,7 dan 9. Pada *pairwise comparison* memberlakukan matriks berkebalikan. Contoh matriks berkebalikan yaitu apabila satu faktor dibandingkan dengan faktor lain hasilnya adalah 3 maka kebalikannya yaitu $1/3=0.333$. Memberikan nilai bobot pada setiap faktor 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). *Rating* diperoleh dari hasil diskusi yang membedakan faktor tersebut saling berpengaruh atau tidak. Memberikan *rating* 1 sampai 4 mengindikasikan apakah faktor tersebut reponnya sangat lemah (1), respon lemah (2), respon kuat (3) dan respon sangat kuat (4). Hasil perhitungan pada *pairwise comparison* terdapat pada Tabel 4.15.







Pemberian nilai *rating* atau peringkat pada matrix EFE diberikan *rating* 1-4. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, dimana 4 = responnya sangat bagus. 3 = responnya di atas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, dan 1 = responnya dibawah rata-rata. Pemberian *rating* setiap faktornya dilakukan dengan cara diskusi dengan pihak PT X yaitu dengan *manager* PT X.

1. Prediksi pertumbuhan ekonomi 2018 mencapai 5.1%-5.5%

Pada *key factor opportunity* 1 *rating* yang diberikan yaitu sebesar 3. Prediksi pertumbuhan ekonomi yang meningkat dari tahun sebelumnya maka berdampak pada peningkatan daya beli masyarakat. Hal tersebut merupakan peluang bagi perusahaan PT X karena semakin meningkatnya daya beli masyarakat maka meningkat pula peluang dari PT X untuk menambah konsumen baru. Pemberian *rating* tidak diberikan nilai 4 karena dirasa hal tersebut masih prediksi di tahun 2018.

2. Peningkatan jumlah penduduk tahun 2011-2015 yaitu 828.491,834.527, 840.803,845.373, 851,298

Pola data peningkatan jumlah penduduk masyarakat Indonesia merupakan peluang bagi perusahaan karena semakin meningkat jumlah penduduk semakin meningkat pula peluang masyarakat untuk menggunakan produk X maka dari itu *rating* yang diberikan yaitu sebesar 4.

3. Peningkatan konsumsi telekomunikasi dan informasi masyarakat tahun 2013-2015 3.94%, 3.97%, 3.98%

Pola data mengenai konsumsi telekomunikasi dan informasi masyarakat yang semakin meningkat dari tahun ke tahunnya merupakan peluang bagi PT X karena peluang masyarakat menggunakan produk X juga meningkat. Peningkatan peluang tersebut maka dari itu *rating* yang diberikan yaitu bernilai 4.

4. Letak geografis Kota dan Kabupaten Malang sebagai tujuan wisata

Letak geografis Kota dan Kabupaten Malang sebagai tujuan wisata membuat banyak pendatang ke Kota dan Kabupaten untuk melakukan wisata. Hal tersebut merupakan peluang bagi produk X untuk dapat melakukan kegiatan promosi pada pendatang sehingga hal tersebut merupakan peluang bagi perusahaan. Maka dari itu hal tersebut *rating* yang diberikan 3.

5. Terjadi penurunan APBN tahun 2016-2017 pertumbuhan ekonomi 0.2%, inflasi 0.7%, nilai tukar 300 dan tingkat suku bunga 0,2%
 Penurunan APBN pada setiap tahunnya merupakan ancaman bagi daya beli masyarakat terhadap pengguna produk X. Hal tersebut memberikan dampak sebagai ancaman lepas produk pengguna produk X. Lepasnya pengguna produk dikarenakan terjadi penurunan APBN dirasa sebagai ancaman produk X berdampak pada penurunan tingkat loyalitas pengguna produk X maka dari itu *key factor* tersebut diberi nilai 4 karena sebagai ancaman terbesar bagi PT X.
6. Minat warga Kabupaten Malang terhadap teknologi informasi dan komunikasi warga dirasa kurang
 Minat warga Kabupaten Malang terhadap teknologi informasi dan komunikasi dirasa kurang merupakan ancaman utama bagi perusahaan maka dari itu *rating* yang diberikan yaitu sebesar 4.
7. Bencana alam di Malang
 Bencana alam di Malang merupakan suatu ancaman bagi PT X karena dengan adanya bencana alam di Malang membuat jaringan yang terkena bencana alam di Malang perlu diperbaiki dan berdampak merugikan konsumen karena perlu menunggu proses pembetulan. Berdasarkan kasus tersebut maka diberikan nilai 2 karena tidak semua bencana alam perlu menggantikan alat infrastruktur.
8. Tahun 2018 merupakan tahun adanya pilkada serentak yang berpotensi mempengaruhi perekonomian Indonesia
 Pada tahun 2018 merupakan tahun adanya pilkada serentak yang berpotensi mempengaruhi perekonomian Indonesia yang tidak stabil. Perekonomian yang tidak stabil berpengaruh terhadap daya beli masyarakat terhadap produk X maka dari itu *rating* yang diberikan yaitu 1.
9. Adanya UU No 5 tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli
 Larangan praktek ekonomi merupakan ancaman bagi perusahaan karena PT X bukan lagi perusahaan monopoli karena mulai banyak kompetitor yang masuk pada industri telekomunikasi. Adanya kompetitor dari produk X membuat industri telekomunikasi mulai ramai maka dari itu *rating* yang diberikan yaitu 4.
10. Mulai bermunculan kompetitor sejenis produk X
 Semenjak tahun 2015 mulai bermunculan produk sejenis dengan produk X hal tersebut merupakan ancaman bagi perusahaan karena berpengaruh terhadap penurunan *marketshare* apabila tidak dapat bertahan dan meningkatkan kinerja

perusahaan maka dari itu *rating* yang diberikan pada *key factor* tersebut yaitu bernilai 4.

11. Harga yang ditawarkan kompetitor lebih murah dibanding produk X

Pada *key factor* ancaman mengenai harga yang ditawarkan kompetitor lebih murah dibanding produk X memberikan dampak pada penurunan *marketshare* dan memberikan pengaruh pada peningkatan jumlah pelanggan yang lepas produk. Hal tersebut berdampak pada tingkat loyalitas pelanggan produk X mengalami penurunan, maka dari itu *rating* yang diberikan yaitu 4.

12. Kabel kompetitor 100% *fiber optic*

Pada *key factor* ancaman mengenai kabel kompetitor 100% *fiber optic* berdampak pada konsumen lebih memilih produk yang sudah menggunakan 100% *fiber optic* karena pada nyatanya produk X belum menggunakan 100% *fiber optic*. Maka dari itu pada *key factor* ini diberikan nilai karena industri *internet broadband* saat ini sudah menggunakan 100% *fiber optic*. PT X belum menggunakan 100% *fiber optic* namun sudah ada respon melalui peningkatan persentase pergantian kabel tembaga ke *fiber optic*.

13. Kecepatan pembangunan infrastruktur produk kompetitor

Kecepatan pembangunan infrastruktur produk kompetitor merupakan salah satu ancaman bagi perusahaan karena apabila kompetitor memiliki keunggulan harga yang murah dan terdapat infrastrukturnya maka hal tersebut berdampak pada masyarakat untuk menggunakan produk kompetitor disbanding dengan produk X maka dari itu *rating* yang diberikan yaitu sebesar 4.

14. Perkembangan teknologi yang tidak dapat diprediksi

Perkembangan teknologi yang tidak dapat diprediksi berdampak pada produk X karena produk yang *up to date* lebih diminati oleh masyarakat. Salah satu contohnya perkembangan teknologi jaringan 4G LTE dan produk X belum menggunakan jaringan 4G LTE.

15. Produk kompetitor yang lebih mengikuti perkembangan teknologi

Produk kompetitor yang mengikuti perkembangan teknologi merupakan suatu ancaman bagi PT X karena hal tersebut dapat berdampak pada beralihnya pelanggan produk X ke produk kompetitor. Salah satu contohnya yaitu produk kompetitor sudah menggunakan teknologi jaringan 4G LTE dan X belum menggunakan 4G LTE.

Berdasarkan hasil diskusi dengan *manager* PT X wilayah telekomunikasi Malang pada matriks EFE total skor yang diperoleh dari pengalian bobot dan *rating* menghasilkan nilai 3,7846 Skor yang diperoleh merupakan hasil pengalian dari bobot dan *rating*. Skor yang secara signifikan berada diatas 2.5 mengidentifikasi posisi eksternal yang kuat.

4.3.3 Threats, Opportunity, Weakness, Strength (TOWS) Matrix

Pada TOWS *matrix* terdapat 4 alternatif strategi yang disusun berdasarkan gabungan dari *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*. Strategi tersebut yaitu strategi *Strength Opportunity* (SO) yang artinya perusahaan perlu menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada, strategi *Weakness Opportunity* (WO) yang artinya perusahaan perlu mengatasi seluruh kelemahan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang-peluang yang bisa didapatkan, strategi *Strength Threats* (ST) yang artinya perusahaan perlu menggunakan seluruh kekuatan untuk menghindari semua ancaman yang mungkin menghalangi langkah perusahaan, dan terakhir *Weakness Threats* (WT) strategi yaitu merupakan strategi dengan menekan seluruh kelemahan yang ada sehingga dapat mencegah semua ancaman yang dapat menghalangi perusahaan. Tabel 4.16 menjelaskan mengenai analisis TOWS *matrix* berdasarkan pendefinisian pada matriks IFE dan EFE.

Tabel 4.16
TOWS Matriks PT. X

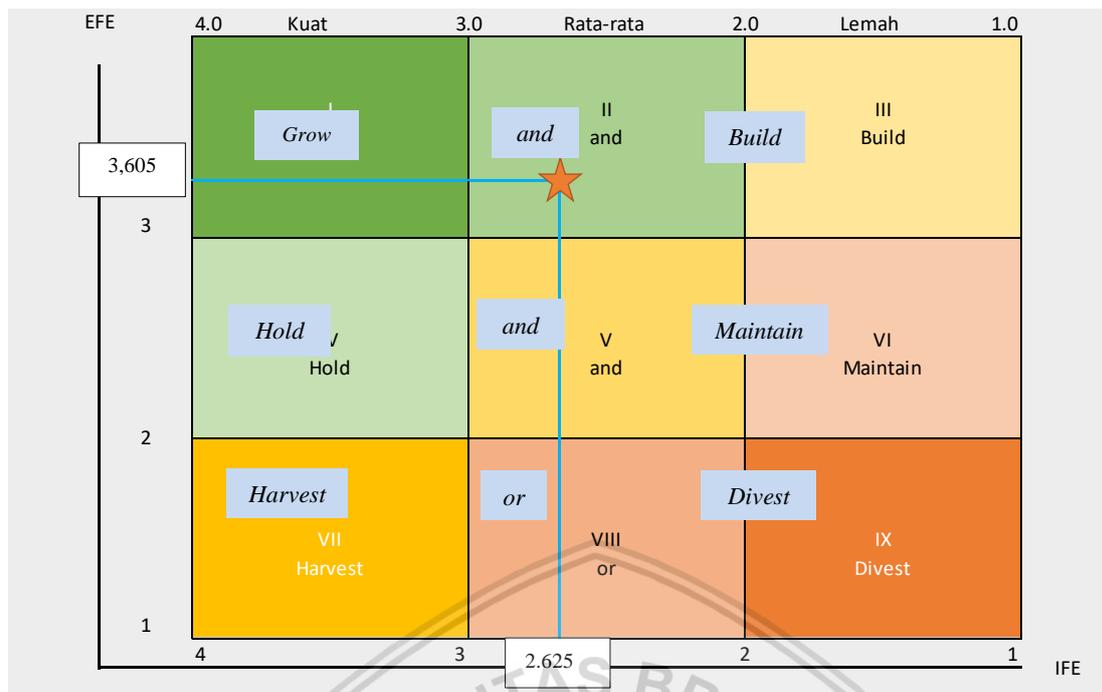
	<p><i>Strenght</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Layanan internet berkecepatan m Peningkatan pendapatan 13,5%, laba bersih 24,9%, laba per saham 24,3%, jumlah asset 8,1% dan jumlah ekuitas 1,9% Jaringan infrastruktur yang tersebar di seluruh Indonesia Adanya koordinasi yang serta memiliki kendali dalam bidang litbang Perusahaan telah menggunakan konsep manajemen strategi Sasaran dan tujuan perusahaan terukur Panduan kerja jobdesc jobspec sudah jelas Data pada sistem informasi diupdate teratur dan memiliki sistem keamanan Memiliki kendali terhadap pemasok alat dan bahan utama produk X 	<p><i>Weakness</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Penurunan <i>marketshare</i> 2,48% Peningkatan jumlah pelanggan lepas produk dari tahun ketahun sebesar 549,4128 dan 9121 Kabel yang digunakan produk X belum 100% <i>fiber optic</i> Respon lambat menangani gangguan MTTR tinggi mencapai 50,00 Tidak adanya sosialisasi perubahan tarif akibat FUP paket 10,20,30,40,50,100 Mbps Adanya gangguan jaringan karena mencapai maksimum redaman untuk kabel <i>fiber optic</i> -32dbm Pemerintah memegang saham 52,57% sehingga ada perlakuan beda antar pemegang saham Tingkat kehadiran berfluktuatif tren cenderung menurun dibawah 80% Persentase <i>turnover</i> karyawan mengalami kenaikan tahun 2012 4,40%, 2014 3,32%, 2015 4,40% dan 2016 4,50%.
<p><i>Opportunity</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Prediksi pertumbuhan ekonomi 2018 mencapai 5,1% - 5,5% Peningkatan jumlah penduduk tahun 2011-2015 yaitu 828.491,834.527, 840.803,845.373, 851,298 	<p><i>Strenght – Opportunity</i> (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Memaksimalkan kegiatan promosi di daerah yang sudah terdapat infrastrukturnya (S3,O3) Bekerjasama dengan pihak ketiga yaitu Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi BPPT agar produk X dipilih 	<p><i>Weakness- Opportunity</i> (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kegiatan pemasaran produk X dipasar yang sudah ada agar konsumen loyal terhadap produk X (W1,W2,O1,O2,O3,O4) Melakukan kegiatan pelatihan yang bekerjasama dengan lembaga pelatihan untuk meningkatkan

<p>3. Peningkatan konsumsi telekomunikasi dan informasi masyarakat tahun 2013-2015 3.94%, 3.97%, 3.98%</p> <p>4. Letak geografis Kota dan kabupaten Malang sebagai tujuan wisata</p>	<p>karena berkembang sesuai dengan perkembangan teknologi (S4,O3)</p>	<p>motivasi karyawan agar karyawan dapat memaksimalkan kinerjanya dan dapat meningkatkan pengguna produk X baik dipasar yang baru maupun pasar yang sudah ada (W9,W10,O2,O3)</p> <p>3. Melakukan sosialisasi adanya perubahan tarif sehingga dapat menarik konsumen baru di pasar yang sudah ada maupun pasar baru (W6,O3)</p>
<p><i>Threat</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terjadi penurunan APBN tahun 2016-2017 pertumbuhan ekonomi 0.2%, inflasi 0.7%, nilai tukar 300 dan tingkat suku bunga 0,2% 2. Minat warga Kabupaten Malang terhadap TIK dirasa kurang. 3. Bencana alam di Malang 4. Tahun 2018 pilkada mempengaruhi perekonomian 5. Adanya UU no 5 tahun 1999 6. Mulai bermunculan kompetitor 7. Harga kompetitor lebih murah 8. Kabel kompetitor 100% <i>fiber optic</i> 9. Kecepatan kompetitor membangun infrastruktur 10. Perkembangan teknologi yang tidak dapat diprediksi 11. Produk kompetitor yang lebih mengikuti perkembangan teknologi 	<p><i>Strenght – Threats (ST)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberlakukan diskon yang diimbangi dengan lebih memaksimalkan dalam hal berkerjasama dengan <i>supplier</i> (S3,T7) 2. Memaksimalkan dengan pihak ketiga yaitu badan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) agar produk X berkembang sesuai dengan perkembangan teknologi (S4,T11,T12) 3. Peningkatan pendapatan dapat dialokasikan untuk pengembangan produk pada kabel tembaga yang belum digantikan <i>fiber optic</i> (S2,T8) 	<p><i>Weakness – Threats (WT)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kegiatan pemasaran pada daerah yang minat penggunanya kurang yaitu pada daerah kabupaten Malang (W1,T2) 2. Meningkatkan kerjasama dengan <i>supplier</i> agar dapat mempercepat pergantian kabel menjadi 100% <i>fiber optic</i> (W3,T8) 3. Memberlakukan diskon pada pasar yang sudah jenuh, sehingga tidak membuat pelanggan X beralih pada produk kompetitor (W2,T7) 4. Mengoptimalkan pembangunan infrastruktur agar pasar yang baru menggunakan produk X bukan produk kompetitor (W8,T9)

Hasil dari pencocokan berdasarkan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman maka dapat menghasilkan strategi-strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Strategi alternatif yang ada dapat direalisasikan karena strategi alternatif tersebut berdasarkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

4.3.4 Internal External (IE) Matrix

Pada analisis IE *matrix* data yang dimasukkan yaitu hasil yang diperoleh dari hasil perhitungan matriks IFE dan EFE yang didapatkan dari perkalian bobot dan *rating*. Pada matriks IFE berdasarkan total perkalian dari bobot dan *rating* diperoleh nilai IFE sebesar 2.625. Berdasarkan hasil perhitungan matriks EFE yaitu sebesar 3.605. Setelah diperoleh dari hasil matriks IFE dan EFE maka nilai tersebut dipetakan berdasarkan grafik IE. Matriks IE dibagi menjadi dua dimensi yaitu skor bobot IFE pada sumbu x dan skor bobot EFE terdapat pada sumbu y. Pada sumbu x matriks IE, skor bobot IFE total sebesar 2.625 yang berarti diantara 2- 2.99 dianggap sedang. Skor bobot EFE total sebesar 3.605 yang berarti diantara 3-4 adalah tinggi. Pada gambar 4.12 merupakan proyeksi berdasarkan nilai skor pada IFE dan EFE. 3.605



Gambar 4.9 IE matriks posisi PT X

Berdasarkan Gambar 4.9 dapat diketahui bahwa posisi PT X wilayah telekomunikasi Malang berada pada posisi sel II yaitu *grow and build*. David (2009) mengatakan bahwa, pada posisi sel II *grow and build* strategi yang cocok yaitu strategi intensif dan strategi integrasi. Strategi intensif terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi integrasi terdiri dari integrasi kebelakang, integrasi kedepan dan integrasi *horizontal*.

4.3.5 Hubungan Matriks IFE, EFE, IE, dan TOWS

Pada sub bab mengenai hubungan dari matriks IFE, EFE, IE dan TOWS ini dilakukan pencocokan hubungan dari hasil perhitungan IFE dan EFE beserta posisi perusahaan yang digambarkan pada matriks IE serta alternatif strategi yang ada pada matriks TOWS. Pada Tabel 4.17 merupakan rangkuman strategi-strategi yang dihasilkan pada matriks TOWS.

Tabel 4.18
Hasil Rangkuman Matriks TOWS

Strength – Opportunity (SO)	Weakness- Opportunity (WO)
<p>3. Memaksimalkan kegiatan promosi di daerah yang sudah terdapat infrastrukturnya (S3,O3)</p> <p>4. Bekerjasama dengan pihak ketiga yaitu Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi BPPT agar produk X dipilih karena berkembang sesuai dengan perkembangan teknologi (S4,O3)</p>	<p>4. Meningkatkan kegiatan pemasaran produk X dipasar yang sudah ada agar konsumen loyal terhadap produk X (W1,W2,O1,O2,O3,O4)</p> <p>5. Melakukan kegiatan pelatihan yang bekerjasama dengan lembaga pelatihan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar karyawan dapat memaksimalkan kinerjanya dan dapat meningkatkan pengguna produk X baik dipasar yang baru maupun pasar yang sudah ada (W9,W10,O2,O3)</p> <p>6. Melakukan sosialisasi adanya perubahan tarif sehingga dapat menarik konsumen baru di pasar yang sudah ada maupun pasar baru (W6,O3)</p>

<i>Strength – Threats (ST)</i>	<i>Weakness – Threats (WT)</i>
4. Memberlakukan diskon yang diimbangi dengan lebih memaksimalkan dalam hal berkerjasama dengan <i>supplier</i> (S3,T7) 5. Memaksimalkan dengan pihak ketiga yaitu badan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) agar produk X berkembang sesuai dengan perkembangan teknologi (S4,T11,T12) 6. Peningkatan pendapatan dapat dialokasikan untuk pengembangan produk pada kabel tembaga yang belum digantikan <i>fiber optic</i> (S2,T8)	5. Meningkatkan kegiatan pemasaran pada daerah yang minat penggunaanya kurang yaitu pada daerah kabupaten Malang (W1,T2) 6. Meningkatkan kerjasama dengan <i>supplier</i> agar dapat mempercepat pergantian kabel menjadi 100% <i>fiber optic</i> (W3,T8) 7. Memberlakukan diskon pada pasar yang sudah jenuh, sehingga tidak membuat pelanggan X beralih pada produk kompetitor (W2,T7) 8. Mengoptimalkan pembangunan infrastruktur agar pasar yang baru menggunakan produk X bukan produk kompetitor (W8,T9)

Dari keenam strategi alternatif yang ada pada matriks TOWS dilakukan pencocokan dengan hasil hasil matriks IE. Pengkatagorian strategi yang pada awalnya terdapat 6 strategi alternatif yang menjadi 4 strategi yaitu penetrasi pasar pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Berikut merupakan hasil pengkatagorian dari matriks TOWS.

1. Penetrasi pasar

Penetrasi pasar atau biasa disebut dengan *market penetration* yaitu strategi yang berfokus pada peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan dengan secara ekstensif atau dengan melipatgandakan upaya pemasaran. Berdasarkan matriks TOWS pada Tabel 4.9 yang menunjukkan upaya melakukan strategi penetrasi pasar yaitu terdapat pada SO1, WO1, WO2, WO3 dan WT3. Strategi penetrasi pasar yang dapat diterapkan pada PT X wilayah telekomunikasi Malang yaitu memaksimalkan kegiatan promosi di daerah yang sudah terdapat infrasturkturnya (SO1). Meningkatkan kegiatan pemasaran produk X dipasar yang sudah ada agar konsumen loyal terhadap produk X (WO1). Melakukan kegiatan pelatihan yang berkejasama dengan lembaga pelatihan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar karyawan dapat memaksimalkan kinerjanya dan dapat meningkatkan pengguna produk X baik dipasar yang baru maupun pasar yang sudah ada (WO2). Melakukan sosialisasi adanya perubahan tarif sehingga dapat menarik konsumen baru di pasar yang sudah ada maupun pasar baru (WO3). Memberlakukan diskon pada pasar yang sudah jenuh, sehingga tidak membuat pelanggan X beralih pada produk kompetitor (WT3).

2. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar atau biasa disebut dengan *market development* terdiri dari pengenalan produk atau jasa yang ada pada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang

baru. Berdasarkan matriks TOWS pada Tabel 4.9 yang menunjukkan upaya melakukan strategi pengembangan pasar yaitu terdapat pada WO2, WO3, WT1 dan WT4. Strategi alternatif dapat dilakukan dengan Selain itu juga dapat melakukan sosialisasi adanya perubahan tarif sehingga dapat menarik konsumen baru di pasar yang baru (WO3). Meningkatkan kegiatan pemasaran pada daerah yang minat penggunanya kurang yaitu pada daerah kabupaten Malang (WT1). Mengoptimalkan pembangunan infrastruktur agar pasar yang baru menggunakan produk X bukan produk kompetitor (WT4). Melakukan sosialisasi adanya perubahan tarif sehingga dapat menarik konsumen baru di pasar baru (WO3).

3. Integrasi kebelakang

Strategi Integrasi kebelakang atau biasa disebut dengan *backward integration* yaitu merupakan sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Berdasarkan matriks TOWS pada Tabel 4.9 yang menunjukkan upaya melakukan strategi integrasi kebelakang yaitu terdapat pada ST1 dan WT2. Strategi integrasi kebelakang dapat dilakukan dengan cara memberlakukan diskon yang diimbangi dengan lebih memaksimalkan dalam hal berkerjasama dengan *supplier* (ST1). Bekerjasama dengan *supplier* agar dapat mempercepat pergantian kabel menjadi 100% *fiber optic* (WT2).

4. Integrasi *horizontal*

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Berdasarkan matriks TOWS pada Tabel 4.9 yang menunjukkan upaya melakukan strategi integrasi *horizontal* yaitu terdapat pada S02 dan ST2. Bekerjasama dengan pihak ketiga yaitu Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi BPPT agar produk X dipilih karena berkembang sesuai dengan perkembangan teknologi (SO2). Memberlakukan diskon yang diimbangi dengan lebih memaksimalkan dalam hal berkerjasama dengan *supplier* (ST2). Selain itu juga dapat melakukan kegiatan pelatihan yang berkejasama dengan lembaga pelatihan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar karyawan dapat memaksimalkan kinerjanya dan dapat meningkatkan pengguna produk X baik dipasar yang baru maupun pasar yang sudah ada (WO2).

4.3.6 QSPM

Tahapan yang dilakukan sebagai penentuan strategi dengan menggunakan matriks QSPM memberikan gambaran mengenai strategi yang digunakan dalam mendukung hasil TOWS, untuk memilih salah satu dari beberapa strategi sehingga semakin spesifik.

Hubungan IFE dan EFE terhadap TOWS telah dijelaskan diatas menjadi acuan pengukuran *Total Attractive Score* (TAS). Nilai bobot yang ada pada metode QSPM mengacu pada nilai bobot pada matriks IFE dan EFE. Pada Tabel 4.18 merupakan hasil perhitungan QSPM PT X wilayah telekomunikasi Malang.

Tabel 4.18
Hasil Perhitungan QSPM

Key Factors	Bobot	Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		Integrasi kebelakang		Integrasi horizontal	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Layanan internet berkecepatan tinggi mampu mentransfer data hingga 100Mbps	0.027	4	0.108	3	0.081	2	0.054	1	0.027
Peningkatan pendapatan 13,5%, laba bersih 24,9%, laba per saham 24,3%, jumlah asset 8,1% dan jumlah ekuitas 1,9%	0.071	4	0.284	3	0.213	2	0.142	1	0.071
Jaringan infrastruktur yang tersebar diseluruh Indonesia	0.057	4	0.228	3	0.171	2	0.114	1	0.057
Adanya koordinasi memiliki kendali dalam bidang penelitian dan pengembangan	0.035	4	0.14	3	0.105	2	0.07	1	0.035
Perusahaan telah menggunakan konsep manajemen strategi CSS	0.037		0		0		0		0
Sasaran dan tujuan perusahaan terukur	0.042		0		0		0		0
Adanya panduan kerja mengenai deskripsi dan spesifikasi	0.037		0		0		0		0
Data pada sistem informasi diupdate teratur dan memiliki sistem keamanan	0.033	4	0.132	3	0.099	2	0.066	1	0.033
Memiliki kendali terhadap pemasok alat dan bahan utama produk X	0.049	4	0.196	3	0.147	2	0.098	1	0.049
Penurunan <i>marketshare</i> 2,48%	0.121	4	0.484	3	0.363	2	0.242	1	0.121
Peningkatan jumlah pelanggan lepas produk dari tahun ketahun sebesar 549 ,4128 dan 9121	0.126	4	0.504	2	0.252	3	0.378	1	0.126
Kabel yang digunakan produk X belum 100% <i>fiber optic</i>	0.044	3	0.132	2	0.088	4	0.176	1	0.044
Respon lambat menangani gangguan (nilai MTTR) MTTR tinggi mencapai 50,00.	0.082	4	0.328	3	0.246	2	0.164	1	0.082
Tidak adanya sosialisasi perubahan tarif akibat FUP paket 10, 20, 30, 40, 50, 100 Mbps	0.062	4	0.248	3	0.186	2	0.124	1	0.062
Adanya gangguan jaringan karena mencapai maksimum redaman untuk kabel <i>fiber optic</i> -32dbm	0.015	4	0.06	3	0.045	2	0.03	1	0.015

Key Factors	Bobot	Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		Integrasi kebelakang		Integrasi horizontal	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Pemerintah memegang saham 52,57% sehingga ada perlakuan beda antar pemegang saham	0.054		0		0		0		0
Tingkat kehadiran berfluktuatif tren cenderung menurun kurang dari 80% yang sudah ditentukan perusahaan	0.049		0		0		0		0
Persentase turnover karyawan mengalami kenaikan tahun 2012 4,40%, 2014 3,32%, 2015 4,40% dan 2016 4,50%.	0.06		0		0		0		0
Prediksi pertumbuhan ekonomi 2018 mencapai 5,1% - 5,5	0.056	4	0.224	3	0.168	1	0.056	2	0.112
Peningkatan jumlah penduduk tahun 2011-2015 yaitu 828.491,834.527, 840.803,845.373, 851,298	0.055	4	0.22	3	0.165	2	0.11	1	0.055
Peningkatan konsumsi telekomunikasi dan informasi masyarakat tahun 2013-2015 3.94%, 3.97%, 3.98%	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06
Letak geografis Kota dan Kabupaten Malang sebagai tujuan wisata	0.025	4	0.1	3	0.075	2	0.05	1	0.025
Terjadi penurunan APBN tahun 2016-2017 pertumbuhan ekonomi 0.2%, inflasi 0.7%, nilai tukar 300 dan tingkat suku bunga 0,2%	0.028		0		0		0		0
Minat warga kabupaten Malang terhadap teknologi informasi dan komunikasi warga dirasa kurang.	0.069	4	0.276	3	0.207	2	0.138	1	0.069
Bencana alam di Malang	0.01		0		0		0		0
Tahun 2018 merupakan tahun adanya pilkada serentak yang berpotensi mempengaruhi perekonomian Indonesia	0.022		0		0		0		0
Adanya UU No 5 Tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli	0.064	4	0.256	3	0.192	2	0.128	1	0.064
Mulai bermunculan kompetitor sejenis produk X	0.073	4	0.292	3	0.219	2	0.146	1	0.073
Harga yang ditawarkan kompetitor lebih murah dibanding produk X	0.115	4	0.46	3	0.345	2	0.23	1	0.115
Kabel kompetitor 100% fiber optic	0.067	3	0.201	2	0.134	4	0.268	1	0.067
Kecepatan pembangunan infrastruktur produk kompetitor	0.092	4	0.368	3	0.276	2	0.184	1	0.092

Key Factors	Bobot	Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		Integrasi kebelakang		Integrasi <i>horizontal</i>	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Perkembangan teknologi yang tidak dapat diprediksi	0.131	2	0.262	1	0.131	3	0.393	4	0.524
Produk kompetitor yang lebih mengikuti perkembangan teknologi	0.131	2	0.262	1	0.131	3	0.393	4	0.524
Total			6.005		4.219		3.874		2.502

Pada Tabel 4.15 terdapat pemberian bobot berdasarkan nilai dari matriks IFE dan EFE. Nilai *Attractiveness Score* (AS) menunjukkan *relative attractiveness* untuk masing-masing strategi terpilih. Penentuan nilai AS yaitu berdasarkan “Apakah faktor tersebut mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Pemberian nilai AS yaitu 1-4. Nilai AS 1 menunjukkan bahwa tidak memiliki daya tarik. Pemberian nilai 2 menunjukkan bahwa daya tariknya rendah. Pemberian nilai 3 menunjukkan daya tariknya sedang. Nilai AS 4 menunjukkan bahwa memiliki daya tarik tinggi. TAS merupakan hasil perkalian dari bobot dan *rating* dari masing-masing faktor. Nilai AS yang kosong karena pada faktor tersebut dstrategi yang ada tidak memiliki daya tarik terhadap faktor tersebut. Berikut merupakan penjabaran dari masing-masing faktor dalam memberikan AS beserta alasannya:

1. Layanan internet berkecepatan tinggi mampu mentransfer data hingga 100Mbps. Urutan dalam pemberian bobot pada *key factor* 1 yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan memanfaatkan kegiatan promosi pada infrastruktur yang sudah ada dengan keunggulannya yang berkecepatan tinggi, pemanfaatan penetrasi pasar terlebih dahulu karena biaya promosi lebih kecil dibanding dengan pembangunan infrastruktur baru. Kegiatan promosi pada pasar yang baru agar masyarakat memilih menggunakan produk X dibanding kompetitor. Pengembangan pasar dapat dilakukan dengan cara melakukan kegiatan promosi kepada daerah yang belum ada infrastrukturnya. Integrasi kebelakang dapat melakukan kontrol terhadap supplier agar infrastruktur berjalan dengan semestinya dan tidak mengurangi performa dalam melakukan transfer data. Pada integrasi *horizontal* dapat memanfaatkan keunggulan yang dimiliki maka dapat melakukan kerjasama dengan pihak lain agar dapat meningkatkan minat terhadap X .
2. Peningkatan pendapatan 13,5%, laba bersih 24,9%, laba per saham 24,3%, jumlah asset 8,1% dan jumlah ekuitas 1,9%.
Pemberian bobot terbesar hingga terkecil yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Pada strategi

penetrasi pasar yaitu memanfaatkan peningkatan pendapatan untuk memaksimalkan kegiatan promosi pada daerah yang sudah terdapat infrastrukturnya. Strategi pengembangan pasar dapat melakukan kegiatan pembangunan infrastruktur di daerah yang belum ada infrastrukturnya. Strategi integrasi kebelakang dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kerjasama dengan supplier untuk memesan infrastruktur yang lebih atau pergantian bahan dari kabel tembaga ke *fiber optic*.

3. Jaringan infrastruktur yang tersebar diseluruh Indonesia

Pemberian bobot 1-4 secara berturut turut yaitu srategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan promosi pada pasar yang saat ini agar masyarakat menggunakan produk X dikarenakan infrastruktur yang sudah tersedia. Strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan cara melakukan kegiatan promosi pada pasar yang baru agar pada suatu wilayah yang belum ada infrastrukturnya untuk meningkatkan minat pada produk X dan dapat dibangun infrastruktur yang baru. Pelaksanaan strategi integrasi kebelakang melakukan koordinasi dengan supplier tetap mengontrol kondisi infrastruktur yang sudah ada agar tetap digunakan oleh konsumen. Strategi *horizontal* dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan kerjasama dengan pihak luar agar dapat konsumen baru menggunakan infrastruktur produk X.

4. Adanya koordinasi memiliki kendali dalam bidang penelitian dan pengembangan

Bobot diberikan peringkat dari 1-4 secara berurutan yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Adanya koordinasi pada penelitian dan pengembangan dapat dimanfaatkan dalam penerapan strategi pengembangan pasar yaitu melakukan pengembangan pada infrastruktur yang sudah ada. Strategi pengembangan pasar dapa dilakukan dengan memantau secara terus menerus mengenai daerah potensial yang dapat didirikan infrastuktur baru. Strategi integrasi kebelakang dapat dilakukan dengan menjalin komunikasi dengan supplier agar terealisasi pembangunan infrastrukturnya. Integrasi *horizontal* dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama agar dapat meningkatkan kinerja dari libang.

5. Perusahaan telah menggunakan konsep manajemen strategi CSS

Penerapan strategi pada kondisi perusahaan telah menggunakan konsep manajemen strategi CSS dirasa kurang tepat karena tidak ada keterkaitannya. Apabila kondisi

key factor kurang tepat untuk dapat melakukan strategi yang sudah ditentukan pada tidak diberikan peringkat atau diisi dengan 0.

6. Sasaran dan tujuan perusahaan terukur

Penerapan strategi pada kondisi sasaran dan tujuan perusahaan terukur dirasa kurang tepat karena tidak ada keterkaitannya. Apabila kondisi *key factor* kurang tepat untuk dapat melakukan strategi yang sudah ditentukan pada tidak diberikan peringkat atau diisi dengan 0.

7. Adanya panduan kerja mengenai deskripsi dan spesifikasi

Key factor adanya panduan kerja mengenai deskripsi dan spesifikasi dirasa kurang tepat apabila kondisi tersebut melakukan strategi yang sudah ditetapkan karena kondisi tersebut karena tidak ada keterkaitannya. Apabila kondisi *key factor* kurang tepat untuk dapat melakukan strategi yang sudah ditentukan pada tidak diberikan peringkat atau diisi dengan 0.

8. Data pada sistem informasi diupdate teratur dan memiliki sistem keamanan

Key factor data pada sistem informasi diupdate teratur dan memiliki sistem keamanan secara berurutan yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar melakukan kegiatan promosi kedaerah potensial dan menawarkan diskon pada daerah pasar yang sudah jenuh. Strategi pengembangan pasar melakukan pembangunan infrastruktru kedareah yang lebih potensial. Strategi integrasi kebelakang melakukan koordinasi dengan supplier tetap mengontrol kondisi infrastruktur yang sudah ada dan tetap digunakan oleh konsumen. Strategi *horizontal* melakukan kerjasama untuk meningkatkan minat.

9. Memiliki kendali terhadap pemasok alat dan bahan utama produk X.

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* memiliki kendali terhadap pemasok alat dan bahan utama produk X secara berurutan diberikan pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar melakukan kegiatan promosi kedaerah potensial dan menawarkan diskon pada daerah pasar yang sudah jenuh. Strategi pengembangan pasar melakukan pembangunan infrastruktru kedareah yang lebih potensial. Strategi integrasi kebelakang melakukan koordinasi dengan supplier tetap mengontrol kondisi infrastruktur yang sudah ada dan tetap digunakan olehkonsumen. Strategi *horizontal* melakukan kerjasama lebih dengan pihak ke dua agar produk X tetap *up to date*.

10. Penurunan *marketshare* 2.48%

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* adanya penurunan *marketshare* 2.48% secara berurutan diberikan pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar. Strategi pengembangan pasar. Strategi integrasi kebelakang. Strategi *horizontal*.

11. Peningkatan jumlah pelanggan lepas produk dari tahun ketahun sebesar 549 ,4.128 dan 9.121

Bobot yang diberikan secara berturut turut pada *key factor* peningkatan jumlah pelanggan lepas produk dari tahun ketahun sebesar 549 ,4.128 dan 9.121 yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar memaksimalkan kegiatan promosi pada daerah yang sudah ada infrastrukturnya. Strategi pengembangan pasar melakukan kegiatan promosi pada daerah yang belum ada infrastrukturnya dan apabila memungkinkan pembangunan infrastruktur maka perlu melakukan pembangunan infrastruktur. Strategi integrasi kebelakang dapat dilakukan dengan cara memaksimalkan kerjasama supplier. Strategi *horizontal* dapat diterapkan untuk dapat memiliki kerjasama dengan pihak ketiga agar dapat meningkatkan minat konsumen.

12. Kabel yang digunakan produk X belum 100% *fiber optic*

Key factor data pada kabel yang digunakan produk X belum 100% *fiber optic* secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi, integrasi kebelakang, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan integrasi *horizontal*. Strategi integrasi kebelakang meningkatkan kerjasama dgn supplier agar cepat tergantikan kabel tembaganya. Strategi penetrasi pasar menggantikan kabel tembaga terlebih dahulu karena membangun infrastruktur baru biaya yang dikeluarkan lebih banyak. Strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan membangun infrastruktur baru menggunakan *fiber optic*. Integrasi *horizontal* dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar dapat menarik minat masyarakat menggunakan produk X.

13. Respon lambat menangani gangguan (nilai MTTR) MTTR tinggi mencapai 50.00

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* respon lambat menangani gangguan (nilai MTTR) MTTR tinggi mencapai 50.00 secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar memaksimalkan respon menananin gangguan agar pada infrastruktur yang ada tidak merasa dirugikan oleh

X. Strategi pengembangan pasar melakukan promosi bahwa dilokasi baru penanganan gangguan lebih cepat. Strategi integrasi kebelakang memaksimalkan komunikasi dengan *supplier*. Strategi *horizontal* dapat dilakukan dengan melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar dapat menarik minat masyarakat menggunakan produk X.

14. Tidak adanya sosialisasi perubahan tarif akibat FUP paket 10,20,30,40,50,100 Mbps

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* tidak adanya sosialisasi perubahan tarif akibat FUP paket 10, 20, 30, 40, 50, 100 Mbps secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar memaksimalkan respon menananin gangguan agar pada infrastruktur yang ada tidak merasa dirugikan oleh X. Strategi pengembangan pasar melakukan promosi bahwa dilokasi baru penanganan gangguan lebih cepat. Strategi integrasi kebelakang memaksimalkan komunikasi dengan *supplier*. Strategi *horizontal* dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar dapat menarik minat masyarakat menggunakan produk X.

15. Adanya gangguan jaringan karena mencapai maksimum redaman untuk kabel *fiber optic* -32dbm

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* adanya gangguan jaringan karena mencapai maksimum redaman untuk kabel *fiber optic* -32dbm secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar memaksimalkan respon menananin gangguan agar pada infrastruktur yang ada tidak merasa dirugikan oleh X . Strategi pengembangan pasar melakukan promosi bahwa dilokasi baru penanganan gangguan lebih cepat. Strategi integrasi kebelakang memaksimalkan komunikasi dengan *supplier*. Strategi *horizontal* dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar dapat menarik minat masyarakat menggunakan produk X.

16. Pemerintah memegang saham 52,57% sehingga ada perlakuan beda antar pemegang saham

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* pemerintah memegang saham 52,57% sehingga ada perlakuan beda antar pemegang saham dirasa kurang tepat karena tidak ada keterkaitannya. Apabila kondisi *key factor* kurang tepat untuk

dapat melakukan strategi yang sudah ditentukan pada tidak diberikan peringkat atau diisi dengan 0.

17. Tingkat kehadiran berfluktuatif tren cenderung menurun kurang dari 80% yang sudah ditentukan perusahaan

Pada *key factor* tingkat kehadiran berfluktuatif tren cenderung menurun kurang dari 80% yang sudah ditentukan perusahaan dirasa kurang tepat karena tidak ada keterkaitannya. Apabila kondisi *key factor* kurang tepat untuk dapat melakukan strategi yang sudah ditentukan pada tidak diberikan peringkat atau diisi dengan 0.

18. Persentase turnover karyawan mengalami kenaikan tahun 2012 4,40%, 2014 3,32%, 2015 4,40% dan 2016 4,50%

Pada *key factor* persentase turnover karyawan mengalami kenaikan tahun 2012 4,40%, 2014 3,32%, 2015 4,40% dan 2016 4,50% secara berturut turut dirasa kurang tepat karena tidak ada keterkaitannya. Apabila kondisi *key factor* kurang tepat untuk dapat melakukan strategi yang sudah ditentukan pada tidak diberikan peringkat atau diisi dengan 0.

19. Prediksi pertumbuhan ekonomi 2018 mencapai 5.1%-5.5%

Pada *key factor* prediksi pertumbuhan ekonomi 2018 mencapai 5.1%-5.5% dirasa kurang tepat karena tidak ada keterkaitannya. Apabila kondisi *key factor* kurang tepat untuk dapat melakukan strategi yang sudah ditentukan pada tidak diberikan peringkat atau diisi dengan 0.

20. Peningkatan jumlah penduduk tahun 2011-2015 yaitu 828.491, 834.527, 840.803, 845.373, 851,298

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* peningkatan jumlah penduduk tahun 2011-2015 yaitu 828.491, 834.527, 840.803, 845.373, 851,298 secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar memaksimalkan respon menananin gangguan agar pada infrastruktur yang ada tidak merasa dirugikan oleh X. Strategi pengembangan pasar melakukan promosi bahwa dilokasi baru penanganan gangguan lebih cepat. Strategi integrasi kebelakang memaksimalkan komunikasi dengan *supplier*. Strategi *horizontal* dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar dapat menarik minat masyarakat menggunakan produk X.

21. Peningkatan konsumsi telekomunikasi dan informasi masyarakat tahun 2013-2015 3.94%, 3.97%, 3.98%

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* pada peningkatan konsumsi telekomunikasi dan informasi masyarakat tahun 2013-2015 3.94%, 3.97%, 3.98% secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar memaksimalkan respon menananin gangguan agar pada infrastruktur yang ada tidak merasa dirugikan oleh X. Strategi pengembangan pasar melakukan promosi bahwa dilokasi baru penanganan gangguan lebih cepat. Strategi integrasi kebelakang memaksimalkan komunikasi dengan *supplier*. Strategi *horizontal* dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar dapat menarik minat masyarakat menggunakan produk X.

22. Letak geografis Kota dan Kabupaten Malang sebagai tujuan wisata

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* letak geografis Kota dan Kabupaten Malang sebagai tujuan wisata secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar memaksimalkan respon menananin gangguan agar pada infrastruktur yang ada tidak merasa dirugikan oleh X. Strategi pengembangan pasar melakukan promosi bahwa dilokasi baru penanganan gangguan lebih cepat. Strategi integrasi kebelakang memaksimalkan komunikasi dengan *supplier*. Strategi *horizontal* dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar dapat menarik minat masyarakat menggunakan produk X .

23. Terjadi penurunan APBN tahun 2016-2017 pertumbuhan ekonomi 0.2%, inflasi 0.7%, nilai tukar 300 dan tingkat suku bunga 0,2%

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* erjadi penurunan APBN tahun 2016-2017 pertumbuhan ekonomi 0.2%, inflasi 0.7%, nilai tukar 300 dan tingkat suku bunga 0,2% dirasa kurang tepat karena tidak ada keterkaitannya. Apabila kondisi *key factor* kurang tepat untuk dapat melakukan strategi yang sudah ditentukan pada tidak diberikan peringkat atau diisi dengan 0.

24. Minat warga Kabupaten Malang terhadap teknologi informasi dan komunikasi warga dirasa kurang

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* minat warga Kabupaten Malang terhadap teknologi informasi dan komunikasi warga dirasa kurang secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar

memaksimalkan respon menananin gangguan agar pada infrastruktur yang ada tidak merasa dirugikan oleh X. Strategi pengembangan pasar melakukan promosi bahwa dilokasi baru penanganan gangguan lebih cepat. Strategi integrasi kebelakang memaksimalkan komunikasi dengan *supplier*. Strategi *horizontal* dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar dapat menarik minat masyarakat menggunakan produk X.

25. Bencana alam di Malang

Pemberian bobot pada *key factor* bencana alam di Malang dirasa kurang tepat karena tidak ada keterkaitannya. Apabila kondisi *key factor* kurang tepat untuk dapat melakukan strategi yang sudah ditentukan pada tidak diberikan peringkat atau diisi dengan 0.

26. Tahun 2018 merupakan tahun adanya pilkada serentak yang berpotensi mempengaruhi perekonomian Indonesia

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* tahun 2018 merupakan tahun adanya pilkada serentak yang berpotensi mempengaruhi perekonomian Indonesia secara dirasa kurang tepat karena tidak ada keterkaitannya. Apabila kondisi *key factor* kurang tepat untuk dapat melakukan strategi yang sudah ditentukan pada tidak diberikan peringkat atau diisi dengan 0.

27. Adanya UU No 5 Tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar. Strategi pengembangan pasar. Strategi integrasi kebelakang. Strategi *horizontal*.

28. Mulai bermunculan kompetitor sejenis produk X

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* mulai bermunculan kompetitor sejenis produk X secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar memaksimalkan respon menananin gangguan agar pada infrastruktur yang ada tidak merasa dirugikan oleh X. Strategi pengembangan pasar melakukan promosi bahwa dilokasi baru penanganan gangguan lebih cepat. Strategi integrasi kebelakang memaksimalkan komunikasi dengan *supplier*. Strategi *horizontal* dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar dapat menarik minat masyarakat menggunakan produk X.

29. Harga yang ditawarkan kompetitor lebih murah dibanding produk X

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* harga yang ditawarkan kompetitor lebih murah dibanding produk X secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Strategi penetrasi pasar memaksimalkan respon menananin gangguan agar pada infrastruktur yang ada tidak merasa dirugikan oleh X. Strategi pengembangan pasar melakukan promosi bahwa dilokasi baru penanganan gangguan lebih cepat. Strategi integrasi kebelakang memaksimalkan komunikasi dengan *supplier*. Strategi *horizontal* dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar dapat menarik minat masyarakat menggunakan produk X.

30. Kabel kompetitor 100% *fiber optic*

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* kabel kompetitor 100% *fiber optic* secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi integrasi kebelakang, penetrasi pasar, integrasi *horizontal*, pengembangan pasar. Strategi integrasi kebelakang memaksimalkan kinerja *supplier fiber optic*. Strategi penetrasi pasar dapat melakukan perbaikan kabel yang masih tembaga. Integrasi *horizontal* melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar cepat tergantinya kabel tembaga. Pengembangan pasar yaitu dengan cara membangun infrastruktur baru menggunakan *fiber optic*.

31. Kecepatan pembangunan infrastruktur produk kompetitor

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* kecepatan pembangunan infrastruktur produk kompetitor secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi integrasi kebelakang, penetrasi pasar, integrasi *horizontal*, pengembangan pasar. Strategi integrasi kebelakang memaksimalkan kinerja *supplier fiber optic*. Strategi penetrasi pasar dapat melakukan perbaikan kabel yang masih tembaga. Integrasi *horizontal* melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar cepat tergantinya kabel tembaga. Pengembangan pasar yaitu dengan cara membangun infrastruktur baru menggunakan *fiber optic*.

32. Perkembangan teknologi yang tidak dapat diprediksi.

Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* perkembangan teknologi yang tidak dapat diprediksi secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi integrasi *horizontal*, integrasi kebelakang, pengembangan pasar dan penetrasi pasar. Strategi *horizontal* dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar produk X selalu mengikuti perkembangan teknologi. Strategi integrasi

kebelakang dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan *supplier* yang dapat mendukung produk yang *up to date*. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara melakukan promosi mengenai produk X pada pasar yang sudah ada. Melakukan promosi mengenai produk X pada pasar baru.

33. Produk kompetitor yang lebih mengikuti perkembangan teknologi
- Pemberian peringkat bobot 1-4 pada *key factor* produk kompetitor yang lebih mengikuti perkembangan teknologi secara berturut turut diberikan peringkat pada strategi integrasi *horizontal*, integrasi kebelakang, pengembangan pasar dan penetrasi pasar. Strategi *horizontal* dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak ketiga agar produk X selalu mengikuti perkembangan teknologi. Strategi integrasi kebelakang dapat dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan *supplier* yang dapat mendukung produk yang *up to date*. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara melakukan promosi mengenai produk X pada pasar yang sudah ada. Melakukan promosi mengenai produk X pada pasar baru.

Pada Tabel 4. 15 TAS diperoleh dari perkalian dari bobot yang berasal dari matriks IFE dan EFE dengan *Attractive Score* (AS). Menjelaskan mengenai hasil dari perhitungan *Total Attractive Score* (TAS) pada QSPM yaitu strategi penetrasi pasar sebesar 6.177, pengembangan pasar sebesar 4.348, integrasi kebelakang sebesar 3.96 dan integrasi *horizontal* sebesar 2.545. Pemilihan alternatif strategi utama dipilih berdasarkan urutan dari nilai TAS terbesar hingga terkecil. Berdasarkan hasil dari QSPM maka PT X wilayah telekomunikasi Malang dalam penentuan strategi dapat memprioritaskan terlebih dahulu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. PT X wilayah telekomunikasi Malang dirasa perlu untuk meningkatkan kegiatan pemasaran dengan target pasar baru. Selain itu PT X wilayah telekomunikasi Malang juga dirasa perlu untuk meningkatkan kegiatan pemasaran di pasar yang sudah ada dengan memberikan potongan diskon. PT X wilayah telekomunikasi Malang juga dapat melakukan strategi untuk memiliki kendali terhadap *supplier* agar kegiatan pembangunan infrastruktur berjalan dengan lancar sesuai dengan yang sudah direncanakan. PT X wilayah telekomunikasi Malang juga dapat melakukan kerjasama dengan pihak ketiga untuk dapat membantu kegiatan pemasaran produk X.

4.4 Analisis dan Pembahasan

Pada kerangka analitis perumusan strategi terdapat 3 tahapan yaitu *input stage*, *matching stage* dan *decision stage*. Masing-masing ketiga tahapan tersebut memiliki matriks. Pada *input stage* terdiri dari matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Pada *matching stage* metode yang digunakan yaitu matriks TOWS dan IE. Tahapan terakhir yaitu *matching stage* matriks yang digunakan yaitu QSPM.

4.4.1 *Input Stage*

Pada *input stage* terdapat dua matriks yaitu matriks IFE dan EFE. Matriks faktor internal digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal perusahaan. Matriks faktor eksternal digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal. Berdasarkan pembahasan yang ada pada sub bab sebelumnya terdapat hasil perhitungan matriks IFE dan EFE. Pada matriks IFE skor yang diperoleh dari pengalihan bobot dan *rating* menghasilkan nilai 2.625. Berdasarkan hasil perhitungan skor bobot total matriks IFE yaitu yang diperoleh 2.625 yang berarti termasuk diatas rata-rata yang berarti mengindikasikan bahwa sebuah perusahaan dapat merespon secara baik kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Pada matriks EFE total skor yang diperoleh yaitu sebesar 3.609. Rata-rata skor bobot total matriks EFE 2,5. Berdasarkan hasil perhitungan skor bobot total matriks EFE adalah 3,609 yaitu termasuk diatas rata-rata yang berarti mengindikasikan bahwa sebuah perusahaan dapat merespon secara baik peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Berdasarkan perhitungan matriks IFE dan EFE diperoleh hasil dari EFE lebih besar dari IFE. Maka dari itu perusahaan dapat memanfaatkan faktor eksternal yang terdiri dari ancaman dan peluang untuk meningkatkan internal perusahaan yang terdiri kelemahan dan kekuatan perusahaan.

4.4.2 *Matching Stage*

Pada *matching stage* terdapat dua metode yang digunakan yaitu matriks TOWS dan IE. Pada matriks TOWS dilakukan pencocokan dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Hasil dari pencocokan tersebut yaitu pemilihan alternatif strategi yang dapat dilakukan sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada. Hasil dari IE matriks berdasarkan skor matriks IFE dan EFE. Pada sumbu x matriks IE, skor bobot IFE total sebesar 2.625 yang berarti diantara 2-2.99 dianggap sedang. Skor bobot EFE total sebesar 3.609 yang berarti diantara 3-4 adalah tinggi posisi pada matriks IE terdapat pada sel 2 *grow and build* yang berarti strategi yang cocok digunakan oleh perusahaan yaitu strategi intensif dan integrasi. Strategi intensif terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan

pasar dan pengembangan produk. Strategi integrasi terdiri dari strategi integrasi kebelakang, dan integrasi *horizontal*. Keenam strategi alternatif yang di matriks IE hasil matriks TOWS dilakukan pengkatagorian. Pengkatagorian yang dilakukan menghasilkan 4 strategi alternatif utama yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang, dan integrasi *horizontal*. Berikut merupakan penjabaran mengenai masing masing 4 strategi yang dapat diterapkan di perusahaan:

1. Strategi penetrasi pasar

Pada strategi penetrasi pasar dapat diprioritaskan yang lebih utama dibanding pengembangan pasar karena lebih baik melakukan peningkatan kegiatan pemasaran yang sudah ada infrastrukturnya dibanding dengan melakukan kegiatan pemasaran dipasar yang baru yang artinya membangun infrastruktur baru. Kegiatan penetrasi pasar yang sudah dilakukan yaitu hanya pemberian promo pada *event* tertentu saja. Progam promo produk X yaitu berupa undian, potongan harga, *voucher* dan penukaran poin *my X*. Salah satu contoh progam promo yaitu X paket imlek dan paket natal tahun baru. Pada progam promo paket imlek hanya berupa undian bagi pengguna paket tertentu untuk mendapatkan *doorprize* bagi pengguna paket *triple play* dan juga *add-on Minipack UseeTV, wifi.id seamless, CATCHPLAY, HOOQ, Global Call, X Cloud, TV Storage*. Pada paket natal tahun baru terdapat potongan harga namun tidak pada harga paketnya melainkan potongan harga pada *channel In Kids* yang semula 60.000 menjadi 45.0000, penyimpanan data *online* yang awalnya 20.000 menjadi 17.000, *movin'* awalnya 20.000 menjadi 17.000 dan paket bicara bagi 10 negara pilihan. *Event-event* yang dapat menggunakan poin *my X* yaitu *big bad wolf book sale*, tiket konser Brian McKnight, konser Glen Fredly. Strategi penetrasi pasar dapat diterapkan yaitu:

- a. Memberikan potongan harga secara langsung kepada konsumen yang menggunakan produk X untuk meningkatkan loyalitas produk X. Hal tersebut dilakukan karena pada saat ini yang sudah dilakukan oleh PT X hanya berupa pemberian promo progam saluran TV saja. Memberikan potongan secara langsung pada produk X kepada pelanggan yang melakukan lepas produk dengan alasan harga yang terlalu mahal pada produk X. Potongan harga juga dapat dilakukan pada daerah infrastruktur yang ramai produk kompetitor. Hal tersebut agar konsumen tetap loyal menggunakan produk X. Potongan harga pada produk X dapat dilakukan pada saat *event* tertentu yaitu pada saat natal, idul fitri, nyepi dan waisak. Apabila pelanggan dari produk X sudah

menggunakan produk lebih dari 5 tahun maka diberikan bingkisan disetiap tahunnya agar konsumen produk X loyal terhadap produk X.

- b. Melakukan sosialisasi adanya perubahan tarif sehingga dapat meningkatkan loyalitas pengguna produk X karena pada saat ini konsumen merasa bahwa tarif produk X berubah tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu. Apabila pelanggan melebihi batas FUP yang ditentukan dan tarif tagihan pada bulan tersebut berubah maka pihak PT X dapat menghubungi pelanggan tersebut memberikan informasi bahwa tagihan pada bulan tersebut naik disebutkan dalam jumlah nominal.
 - c. Memaksimalkan kegiatan promosi pada wilayah yang sudah memiliki infrastruktur. Hal tersebut dilakukan karena masih ada infrastruktur yang sudah dibangun namun penggunaannya masih kurang. Promosi pada wilayah yang sudah memiliki infrastruktur dapat dilakukan dengan mendirikan *stand* berupa mendirikan mobil X pada daerah tersebut memberikan brosur potongan harga dan penjelasan mengenai produk X. Hal lain yang dapat dilakukan yaitu dapat berupa menghubungi nomer telepon rumah pada daerah yang sudah terdapat infrastrukturnya yang belum menggunakan produk X untuk menawarkan produk X dengan memberikan promo potongan harga.
2. Strategi pengembangan pasar
- Setelah melakukan penetrasi pasar dapat melakukan pengembangan pasar. Pengembangan pasar dapat dilakukan dengan kegiatan promosi di daerah yang baru belum terdapat infrastrukturnya dan apabila memungkinkan untuk dibangun infrastruktur baru maka dapat dibangun pembangunan infrastruktur baru. Pembangunan infrastruktur baru *effort* yang dikeluarkan perusahaan lebih besar dibanding melakukan kegiatan pengembangan pasar karena harus mengeluarkan biaya infrastruktur. Pembangunan infrastruktur baru juga harus mempertimbangan daerah yang dibangun. Strategi pengembangan pasar yang dapat diterapkan yaitu:
- a. Melakukan kegiatan promosi pemasaran secara langsung pada daerah yang minat penggunaannya kurang yaitu pada daerah kabupaten Malang. Selama ini promosi yang dilakukan hanya pada tempat yang sudah ada infrastrukturnya. Promosi pada daerah kabupaten dapat dilakukan dengan cara mendirikan *stand* berupa mobil produk X untuk menyebarkan brosur yang berisi potongan harga saat pemasangan pertama. Selain itu dapat dilakukan secara langsung sosialisasi dengan cara pada setiap kabupatennya masing-masing.

- b. Membangun infrastruktur pada daerah yang belum terdapat infrastrukturnya agar pasar yang baru menggunakan produk X bukan produk kompetitor. Hal yang dapat dilakukan yaitu bekerjasama dengan perumahan yang dibangun untuk memberikan promo pada setiap pembeli rumah diberikan potongan harga produk X pemakaian pertamanya.

3. Strategi integrasi kebelakang

Integrasi kebelakang lebih diprioritaskan daripada integrasi *horizontal* karena selama ini perusahaan sudah melakukan *effort* berupa kerjasama dengan pihak ketiga. Kerjasama yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu:

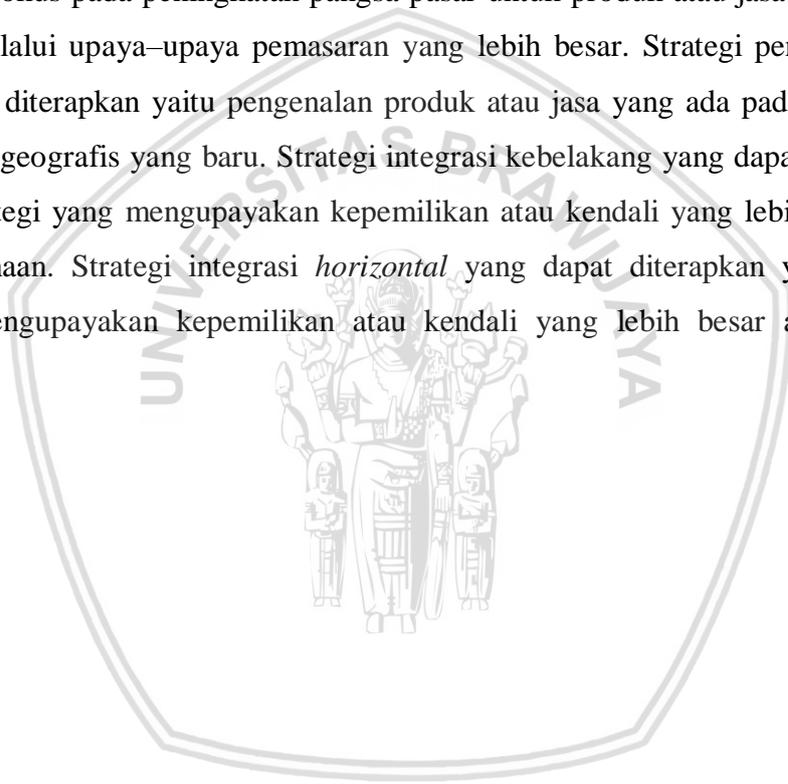
- a. Strategi integrasi kebelakang dapat memaksimalkan kerjasama dengan pihak *supplier* produk X yang utama yaitu dengan *supplier fiber optic*. Menjalin kerjasama bertujuan untuk mengoptimalkan pergantian kabel. Kerjasama yang dijalin harus dipantau setiap mingguan mengenai pergantian kabelnya.
- b. Melakukan kerjasama dengan *supplier* yang mendukung produk X seiring dengan perkembangan teknologi yang ada. Contohnya yaitu bekerjasama dengan *supplier* pengadaan jaringan 4G. Seiring dengan perkembangan jaman maka diimbangi pula perkembangan teknologi, maka dari itu PT X selain berkerjasama dengan BPPT untuk memantau perkembangan teknologi juga dapat menjalin kerjasama dengan pihak *supplier* sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada.

4. Strategi integrasi *horizontal*

Integrasi *horizontal* dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak ketiga untuk meningkatkan pengguna produk X supaya memiliki kendali lebih besar dibanding dengan kompetitor. Meningkatkan kerjasama dengan pihak ketiga yaitu Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) agar produk X dipilih karena berkembang sesuai dengan perkembangan teknologi serta melakukan kegiatan pelatihan yang berkejasama dengan lembaga pelatihan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar karyawan dapat memaksimalkan kinerjanya dan dapat meningkatkan pengguna produk X baik dipasar yang sudah ada maupun pasar yang belum ada infrastrukturnya. Pelatihan dengan lembaga eksternal PT X dapat dilakukan selama minimal 1 tahun sekali. Selama ini PT X melakukan pelatihan tidak melakukan kerjasama dengan pusat pelatihan. Sebelum dan setelah adanya pelatihan dilakukan penilaian terhadap kinerja dari karyawannya.

4.4.3 Decision Stage

Pada *decision stage* metode yang digunakan yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Berdasarkan perhitungan menunjukkan bahwa nilai TAS pada strategi penetrasi pasar sebesar 6.005, pengembangan pasar sebesar 4.219, integrasi kebelakang sebesar 3.874 dan integrasi *horizontal* sebesar 2.502. Strategi utama yang dapat dilakukan berdasarkan nilai TAS yang terbesar. Nilai TAS yang terbesar hingga terkecil secara berurutan yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi *horizontal*. Penetrasi pasar yang dapat dilakukan oleh PT X wilayah telekomunikasi Malang yaitu strategi yang berfokus pada peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi pengembangan pasar yang dapat diterapkan yaitu pengenalan produk atau jasa yang ada pada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Strategi integrasi kebelakang yang dapat diterapkan yaitu berupa strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi integrasi *horizontal* yang dapat diterapkan yaitu berupa strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan.



Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB V PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan di PT X Malang.

5.1 Kesimpulan

1. Analisis kondisi internal dan eksternal produk X PT X wilayah telekomunikasi Malang yang dilakukan pada penelitian ini yaitu menggunakan metode matriks IFE, EFE, TOWS, IE, dan QSPM. Hasil dari masing masing nilai matriks IFE dan EFE yaitu 2.625 dan 3.609. Hasil dari matriks TOWS yaitu padupadan dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada untuk menghasilkan strategi baru. Hasil dari matriks IE posisi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk berada pada posisi sel 2 yang berarti *grow and build* dapat menerapkan strategi integrasi dan intensif. Hasil dari QSPM menunjukkan bahwa strategi yang diprioritaskan yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang, dan integrasi *horizontal*.
2. Permasalahan bagi perusahaan yaitu terdiri dari penurunan *market share* dan meningkatnya jumlah pengguna produk X yang lepas produk. Berdasarkan permasalahan tersebut maka peneliti dirasa perlu untuk melakukan rancangan strategi baru. Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan maka PT X wilayah telekomunikasi Malang maka reformulasi strategi yang cocok digunakan oleh PT X wilayah telekomunikasi Malang yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang dan integrasi horizontal. Strategi penetrasi pasar secara teknis yang dapat diterapkan yaitu Memberikan potongan harga secara langsung kepada konsumen yang menggunakan produk X untuk meningkatkan loyalitas produk X. Hal tersebut dilakukan karena pada saat ini yang sudah dilakukan oleh PT X hanya berupa pemberian promo program saluran TV saja. Strategi pengembangan pasar secara teknis yang dapat diterapkan yaitu melakukan kegiatan promosi pemasaran secara langsung pada daerah yang minat penggunanya kurang yaitu pada daerah kabupaten Malang. Selama ini promosi yang dilakukan hanya pada tempat yang sudah ada infrastrukturnya.. Strategi integrasi kebelakang menerapkan memaksimalkan kerjasama dengan pihak *supplier* utama produk X, dan melakukan kerjasama dengan *supplier* lain misalkan *supplier* jaringan 4G yang mendukung produk X kedepannya seiring dengan

perkembangan teknologi. Penerapan strategi integrasi horizontal secara teknis yaitu meningkatkan kerjasama dengan pihak ketiga yaitu Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) agar produk X dipilih karena berkembang sesuai dengan perkembangan teknologi dan bekerja sama dengan pusat lembaga pelatihan sumber daya yang sebelumnya hanya dilakukan oleh perusahaan.

5.2 Saran

Saran yang diberikan dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya yaitu:

1. PT X wilayah telekomunikasi Malang dapat menerapkan strategi utama yang cocok digunakan oleh perusahaan berdasarkan hasil dari penelitian ini. Menggunakan strategi yang cocok digunakan oleh PT X wilayah telekomunikasi Malang dapat menanggulangi permasalahan utama pada perusahaan yaitu permasalahan mengenai penurunan *market share* dan kenaikan jumlah pengguna produk X yang lepas produk. Apabila PT X wilayah telekomunikasi Malang menerapkan strategi yang ada pada penelitian ini meningkatkan prosentase *market share* dan pengurangan jumlah pengguna produk X yang lepas produk.
2. Pada tahapan manajemen strategi terdiri dari perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi. Penelitian ini pada tahapan perumusan strategi yang terdiri dari *input stage*, *matching stage* dan *decision stage*. Untuk peneliti selanjutnya dapat melanjutkan tahapan pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi.

DAFTAR PUSTAKA

- APJI. (2014). Profil Pengguna Internet Indonesia. <https://beta.APJI.or.Id/download/file/profilpenggunainternetindonesia2014.pdf> (18/09/2017). Jakarta.
- BPS. (2018). Produk Domestik Regional Bruto. <https://malangkota.bps.go.id/> diakses (1/2/2018). Malang
- BPS. (2018). Proyeksi Pertumbuhan Penduduk Kota dan Kabupaten. <https://jatim.bps.go.id/d> (28/2/2018). Malang
- David, R Fred. (2009). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fahmi, Irham. (2015). *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Halim, Hafidz Akbar, Nasir Widha Setyanto dan Remba Yanuar Efranto. (2015) Perumusan Strategi Manajemen Berdasarkan Analisis *Performance Prism* dan SWOT (Studi Kasus Travel Avatar Magetan). <http://jrmsi.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jrmsi/article/view/192/223> (29/09/2017). Malang: Teknik Industri. Universitas Brawijaya.
- Hartono. (2018) Bencana Alam di Malang. <http://jatim.tribunnews.com/2017/11/19/sehari-lima-bencana-alam-terjadi-di-kota-malang?page=all> (26/1/2018). Malang.
- Hartono. (2018). Kondisi Geografis Malang. <https://malangkota.go.id/sekilas-malang/geografis/>. (21/1/2018). Malang
- IndiHome. (2018). Infrastruktur pengguna indiHome. [https://indihome.co.id/\(15/1/2018\)](https://indihome.co.id/(15/1/2018)). Malang
- Keuangan, Kementrian. (2018). Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). <https://www.kemenkeu.go.id/apbn2018>. Jakarta.
- Kusumawardani, Devi Indra, Mochamad Choiri dan Remba Yanuar Efranto (2014) Perencanaan Strategi Pemasaran Berdaya Saing Dengan Metode *Analisis Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) PT. Gatra Mapan Malang. Thesis. <http://repository.ub.ac.id/44657/> (22/09/2017). Malang: Teknik Industri, Universitas Brawijaya
- Martodojo, Agus. (2018) Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. <https://bisnis.tempo.co/read/1045755/bi-pertumbuhan-ekonomi-membaik-di-2018-bakal-tembus-55-persen> (2/2/2018). Jakarta
- Media. *First*. (2018). Teknologi 4G LTE. <http://www.firstmedia.co.id/press-release/first-media-bolt-4g-lte-hadirkan-triple-play> (27/1/2018). Jakarta
- Mulyani, Sri. (2018). Laju Pertumbuhan Global. <http://www.liputan6.com/bisnis/read/3180096/sri-mulyani-ramal-ekonomi-global-membaik-di-2018> (28/1/2018). Jakarta

- Perdana, Fadli Mohammad, Ellysa Nursanti dan Ifitah Ruwana. (2016). Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Daya Jual Komik Lokal Terhadap Pasar Komik Indonesia. ejournal.itn.ac.id/index.php/jtmi/article/download/295/239/ (22/05/2018). Malang: Tenik Industri. Institut Teknologi Nasional
- Pratama, Raditya Yogas. Arif Rahman dan Remba Yanuar Efranto. (2017). Perencanaan Manajemen Strategi PT Baja Pamungkas Sebagai Panduan dan Tolak Ukur *Strategic Management System*. <http://jrmsi.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jrmsi/article/view/759> (22/5/2018). Malang: Teknik Industri. Universitas Brawijaya
- Purwanto, Iwan. (2006). Manajemen Strategi (Pedoman Jitu dan Efektif Membidik Sasaran Perusahaan Melalui Analisis Aspek Internal & Eksternal. Bandung: Yrama Widya
- Suryamin. (2018). Dampak Pilkada Terhadap Ekonomi RI. <http://www.liputan6.com/bisnis/read/2385135/seberapa-besar-dampak-pilkada-buat-ekonomi-ri> dilansir pada (25/1/2018). Jakarta

