

---

**PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENGHADAPI  
PERSAINGAN PASAR  
(Studi Kasus Pada Telkomsel Cabang Pematangsiantar)**

**Wico J Tarigan, Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Simalungun**

e - mail : [ico180285@gmail.com](mailto:ico180285@gmail.com)

**Irwan M Ambarita, Mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Simalungun**

e - mail : [irwanmarulituaambarita@gmail.com](mailto:irwanmarulituaambarita@gmail.com)

**ABSTRAK**

Persaingan dalam dunia usaha dewasa ini tampak meningkat, peningkatan persaingan membuat manajemen dalam hal ini mendapatkan tantangan dalam kompetitif menghadapi pesaing. Telkomsel adalah salah satu perusahaan telekomunikasi di Indonesia. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif pada studi kasus. Penelitian kualitatif adalah merupakan cara penelitian dalam ilmu pengetahuan sosial dimana secara fundamental bergantung pada pengamatan yang dilakukan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan, dengan orang – orang tersebut dalam bahasannya dan dalam peristilahannya. Berdasarkan pada pembahasan diketahui bahwa hasil analisis IFAS dan EFAS yang didasari 4 faktor internal dan 5 faktor eksternal perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) secara keseluruhan menggambarkan bahwa Telkomsel dalam posisi yang baik yaitu dengan skor total IFAS 2,54 dan skor total EFAS 2,65 Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat terus berkembang.

---

**Kata Kunci : Manajemen, Strategi, Persaingan, Pasar**

**ABSTRACT**

*Competition in today's business world appears to be increasing. This causes the management of each company to be challenged in trying to compete competitively with competitors. Telkomsel is one of the telecommunication companies in Indonesia. This type of research is a qualitative study using a descriptive approach to the case study. Qualitative research is a particular tradition in the social sciences that fundamentally relies on observing humans in their own and related areas, with these people in their discussion and in their terms. Based on the discussion, it is known that the IFAS and EFAS analysis results are based on 4 internal factors and 5 external factors of the company (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) as a whole illustrates that Telkomsel is in a good position with a total IFAS score of 2.54 and a score total EFAS 2.65 These results indicate that the company can continue to grow.*

---

*Keyword : Management, Strategy, Competition, Market*

**I. PENDAHULUAN**

Kelangsungan hidup perusahaan dalam kompetisi global menuntut manajemen perusahaan dalam menyusun dan membuat perencanaan strategis dalam menghadapi perubahan - perubahan yang akan terjadi. Cara suatu perusahaan untuk dapat bersaing sangat ditentukan oleh kinerja perusahaan itu sendiri dalam menghadapi dalam memasarkan produknya. Dalam hal ini perusahaan yang tidak mampu bersaing untuk mempertahankan kinerjanya, lambat laun akan tersingkir dari lingkungan industrinya dan akan mengalami kebangkrutan. Apalagi dengan melihat persaingan yang terjadi pada perusahaan Telkomsel dari tahun ke tahun yang semakin lama semakin keras dan ketat. Penyebabnya bukan semata - mata hanya tarif telkomsel, melainkan juga layanan dalam pemasaran produknya. Karena tarif bukan lagi permasalahan utama, semua sudah menawarkan tarif yang relatif sama, jadi selling pointnya ada pada layanan. Strategi merupakan hal yang utama bagi pelaku bisnis, karena dalam pelaksanaannya strategi meliputi setiap usaha untuk dalam mencapai target antara perusahaan dengan lingkungannya.

Dalam hal ini strategi memberikan arah dan tujuan dalam kaitannya dengan variabel - variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen pemasaran dan

biaya bauran pemasaran. Manajemen strategi dapat diartikan sebagai cara untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya (David, 2016).

Fokus manajemen strategi terletak pada perpaduan antara manajemen : pemasaran, keuangan, produksi, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Dalam perumusan strategi maka tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah proses pengimplementasian dan pengevaluasian strategi secara terus – menerus. Untuk aspek keunggulan yang menguatkan dipilihnya pendekatan Manajemen strategis bagi pengelolaan dalam suatu organisasi antara lain : Fokus Manajemen, Model berpikir manajemen strategis berhubungan dengan ide – ide strategis dan perkembangan yang cepat dari ancaman (threat) dan kesempatan (opportunity). Maksudnya, pendekatan ini memberikan penekanan pada upaya prediksi lingkungan yang dinamis serta pertimbangan - pertimbangan eksternal dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana organisasi.

Cakupan Proses, bentuk alur berpikir Manajemen Strategis memiliki cakupan proses manajemen berskala besar dan luas. Semua hal ini adalah proses reaksi terhadap meningkatnya ukuran dan jumlah organisasi dalam industri yang ikut serta dalam persaingan. Semua proses yang dilakukan sejalan dengan luasnya komponen yang sudah terlibat dalam proses pembentukannya. Membangkitkan kesadaran bersama, Tentang strategis mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana ia harus bersaing melawan siapa dan untuk maksud (purpose) apa. Sehingga manajemen strategis memberikan keputusan dan tindakan strategis untuk mencapai sasaran - sasaran perusahaan. Menghubungkan peran faktor - faktor penting dalam organisasi, sebagai bagian proses manajemen atas fungsi keputusan - keputusan para lingkungan dimana perusahaan melalukan proses kegiatan yang dimiliki yang dalam hal ini siap melayani serta harapan dan tujuan berbagai kelompok dengan penunjang untuk kelangsungan hidupnya. Proses perkembangan, Hingga saat ini, manajemen strategis dapat dicatat sebagai puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen yang terjadi sejak tahun 1970 – an.

Beberapa alasan mengenai arti penting penggunaan manajemen strategi (Jauch, R Lawrence & Glueck, 1988) antara lain : Merupakan satu cara mensistemasi berbagai keputusan bisnis, yang paling penting mencakup resiko bisnis dan manajemen strategi berusaha menyediakan data sehingga spekulasi yang beralasan dan berinformasi dapat dilakukan kalau perlu. Membantu dalam membentuk manajer dalam perusahaan agar menjadi pengambil keputusan yang baik. Membina dan meningkatkan komunikasi perusahaan, koordinasi proyek perorangan, alokasi sumber daya dan perencanaan dalam jangka pendek dan jangka panjang seperti penyusunan anggaran. Dalam hal ini tujuan penelitian ini untuk mengetahui analisis manajemen strategi dalam mengantisipasi persaingan bisnis dan untuk menentukan langkah dalam pengimplementasian strategi dalam mengantisipasi persaingan bisnis

## **II. KAJIAN TEORITIS**

### **2.1 Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana - rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan (John, A, Pearce tr & Robinson, Jr, 1997). Pengertian manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan (Jauch, R Lawrence & Glueck, 1988). Manajemen mempunyai arti penting dalam kehidupan manusia dengan manajemen manusia mampu mengenali berikut kelebihan serta kekurangannya sendiri. Manajemen menunjukkan cara – cara yang lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan pekerjaan. Manajemen telah memungkinkan kita untuk mengurangi hambatan – hambatan dalam rangka pencapaian suatu tujuan (Munir, 2007).

Manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamik karena berlangsung secara terus - menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Alasan utama mengapa demikian dikarenakan kondisi yang dihadapi oleh satu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah

- ubah pula. Strategi manajemen dimaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja yang tinggi karena organisasi yang berhasil merupakan organisasi yang tingkat efektifitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi. Manajemen strategik juga berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktek.

Manajemen strategik juga dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. Terdapat adanya analisis strategik dimana penyusunan strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategi organisasi yang bersangkutan. Adanya pilihan strategik yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasi, dan pilihan antara mereka. Akhirnya terdapat pula implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilakukan. Manajemen strategik berhubungan dengan proses memilih strategi dan kebijakan dalam upaya memaksimalkan sasaran - sasaran organisasi yang bersangkutan.

Menurut Fred (David, 2016), manajemen strategik adalah seni dan ilmu untuk formulasi – implementasi dan evaluasi keputusan - keputusan yang bersifat antar fungsional, yang digunakan sebagai panduan tindakan bagi fungsi SDM, pemasaran keuangan, produksi, dan lain - lain agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Keputusan – keputusan yang bersifat lintas fungsional inilah yang dapat ditafsirkan sebagai strategi. Manajemen strategik juga dapat sebagai proses untuk mengelola strategi agar rumusan dapat dijamin dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Seperti kegiatan manajemen yang lain, kegiatan mengelola strategi perlu kegratan PDCA (Planning – Doing - Controlling Actuating), sehingga keseluruhan kegiatan manajemen strategi menjadi seperti yang ditunjukkan oleh gambar, manajemen strategik- PDC, 'yaitu terdiri dari kegiatan perumusan Strategi.

Pelaksanaan atau Implementasi Strategi, Evaluasi dan Pengendalian Strategi serta Tindakan Perbaikan terhadap Rumusan dan Implementasi Strategi. Dengan manajemen strategi tersebut diharapkan strategi benar - benar dapat dikelola sehingga strategi dapat diimplementasikan untuk mewarnai dan mengintegrasikan semua keputusan dan tindakan dalam organisasi. Dengan demikian manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai berikut: 'Manajemen strategik adalah proses mengelola strategi yang terdiri dari tahapan perumusan – implementasi, evaluasi, pengendalian, perbaikan strategi, dengan tujuan agar strategi dapat diimplementasikan sehingga mewarnai dan mengintegrasikan semua keputusan dan tindakan dalam organisasi".

## **2.2 Proses Manajemen Strategi**

Untuk menuju, pencapaian suatu strategi yang tepat perlu adanya suatu proses secara bertahap. Proses manajemen strategi dibagi dalam 5 tahap, seperti yang dikemukakan oleh (Jauch, R Lawrence & Glueck, 1988) yaitu : Menentukan misi, tujuan dan nilai - nilai paruh penentu kebutuhan utama perusahaan; Menganalisa lingkungan perusahaan yang berupa lingkungan eksternal untuk mendiagnosis peluang dan ancaman yang selanjutnya menganalisa dan mendiagnosis kekuatan dan kelemahan factor - faktor internal perusahaan; Menentukan pilihan strategi setelah mempertimbangkan berbagai variasi alternatif strategi; Implementasi strategi dan Evaluasi dan kontrol strategi perusahaan. Tujuan dari proses ini adalah formulasi dan implementasi strategi yang bekerja kearah pencapaian misi jangka panjang dan sasaran jangka pendek perusahaan.

Alasan tujuan sangat penting dalam Manajemen strategi diungkapkan oleh (Jauch, R Lawrence & Glueck, 1988) yaitu : Tujuan membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya; Membantu mengkoordinasi keputusan dan mengambil keputusan ; Menyediakan nonna untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi dan Merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi. (Jauch, R Lawrence & Glueck, 1988) dalam menjelaskan proses analisis dan diagnosis lingkungan pertama - tama perencanaan strategi secara sadar meneliti hubungan antara strategi perusahaan dan tanggapan mereka terhadap lingkungan. Lingkungan eksternal mempunyai uncontrollable yang berada diluar kendali yang sifatnya tidak dapat dijangkau oleh perusahaan. Agar suatu perusahaan bisa mencapai tujuannya dengan baik maka keberadaan lingkungan eksternal harus diperhitungkan dengan baik.

### 2.3 Alternatif Strategi

Setelah melakukan kegiatan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal kegiatan selanjutnya adalah mengidentifikasi alternatif strategi yang memungkinkan untuk dipilih dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Ada 2 syarat utama dalam mengembangkan produk baru, antara lain: berasal dari pelanggan berasal dari tiap organisasi lain yang berupaya memperoleh keuntungan dari pelanggan dengan produk yang mereka hasilkan. Untuk meraih sukses dalam mengembangkan produk ada tiga unsure inti yang harus diperhatikan, yaitu: memusatkan perhatian kepada pelanggan, memasarkannya secepat mungkin, pengiriman barang dilakukan dengan cepat dan dengan cara yang istimewa. Keputusan pemilihan strategi dibuat dengan mempertimbangkan empat factor pemilihan manajemen : Persepsi manajemen tentang ketergantungan internal makin besar' ketergantungan perusahaan terhadap pihak eksternal makin kecil ragam dan fleksibilitasnya dalam pemilihan strategi; Sikap manajemen terhadap resiko jika manajemen menyukai resiko, kisaran pemilihan strategis bertambah luas dan strategi resiko tinggi dapat diterima dan disukai begitu pula sebaliknya; Kesadaran manajemen tentang strategi perusahaan di masa lalu sering kali dalam penerapan strategi menghabiskan banyak waktu, sumber daya dan perhatian sehingga secara logis mereka akan lebih nyaman dengan pilihan serupa yaitu dengan perubahan sedikit dan Pengguna kekuasaan untuk mengutamakan kepentingan kelompok merupakan hal yang lazim dalam kehidupan berorganisasi. Terkadang keputusan - keputusan strategi dalam organisasi bisnis merupakan suatu prosedur maksimalisasi analisis.

### 2.4 Implementasi Strategi

Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih tepat dan jelas bagaimana sesungguhnya pihak strategi yang telah diambil direalisasi pada periode waktu yang telah ditetapkan. Strategi yang baik untuk menghubungkan perumusan Rasulullah karena hal itu merupakan keniscayaan bagi para pebisnis untuk menerapkan prinsip - prinsip dan strategi - strategi, tetapi tetap diperlukan kesungguhan, kedisiplinan, dan keyakinan untuk terus mengaplikasikannya karena pasti akan banyak godaan dan tantangan.

### 2.5 Evaluasi Strategi

Tujuan akhir dari manajemen adalah evaluasi strategi. Hal ini dijelaskan untuk melihat sejauh mana hasil dan daya guna tahap - tahap yang telah dilakukan di dalam proses manajemen strategi sebagai umpan baliknya. Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen strategis dimana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan (Jauch, R Lawrence & Glueck, 1988). Dalam proses evaluasi strategi peneliti membandingkan hasil untuk pelaksanaan strategi dengan tingkat pencapaian tujuan yang diinginkan.

### 2.6 Pemasaran Jasa

Kotler berpendapat bahwa pemasar adalah suatu proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga promosi dan distribusi dari barang jasa serta suatu alasan untuk dapat mengadakan dengan kelompok yang menjadi sasaran untuk memenuhi tujuan konsumen dan organisasi. Payne berpendapat bahwa jasa adalah suatu kegiatan ekonomi yang mempunyai sejumlah unsur yang tidak berwujud atau intangible namun saling berkaitan, adanya interaksi dengan konsumen. Jasa merupakan suatu aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan kepada konsumen. Contohnya : penjahit, ojek, bengkel reparasi, salon kecantikan, kursus, hotel, lembaga pendidikan, dan lain - lain

Pemasaran jasa merupakan setiap proses kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak yang lain yang merupakan barang tidak berwujud atau intangible serta tidak berakibat pada kepemilikan akan sesuatu. Jadi, Pemasaran jasa adalah suatu proses kegiatan yang memiliki manfaat lalu ditawarkan atau dijual dan diberikan oleh suatu pihak yang pada dasarnya bersifat tidak berwujud (intangible). Konsep pemasaran jasa pada dasarnya sama seperti halnya konsep pemasaran pada umumnya yaitu pada konsep pemasaran tersebut diterangkan bahwa kunci untuk mencapai tujuan utama perusahaan yaitu bagaimana cara perusahaan dalam menentukan kebutuhan pasar yang ditargetkan, keinginan pasar yang

ditargetkan serta membuat pasar yang ditargetkan tersebut merasa puas sesuai dengan yang diharapkan secara lebih efektif dan efisien.

Suatu perusahaan atau suatu usaha yang mengharapkan keberhasilan sehingga memperoleh keuntungan sesuai yang diharapkan seharusnya mengetahui dan mengerti apa itu konsep pemasaran dan bagaimana konsep pemasaran. Pada kesempatan ini admin akan membahas tentang konsep pemasaran jasa yaitu apa itu konsep pemasaran jasa dan bagaimana konsep pemasaran jasa dan semoga dengan pembahasan tentang konsep pemasaran jasa ini dapat bermanfaat bagi teman – teman sekalian baik dalam hal pendidikan maupun untuk persiapan dan pengembangan bisnis.

### **III. METODE PENELITIAN**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemecahan masalah atau mendapatkan jawaban - jawaban atas perumusan masalah. Metode penelitian digunakan sebagai pemandu peneliti dalam melahrkan penelitian sehingga diperoleh jawaban yang sesuai dengan permasalahan. Lokasi penelitian ini dilakukan pada kantor Telkomsel cabang Pematangsiantar. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif pada studi kasus.

Peneliti berusaha menemukan hubungan antara faktor - faktor tersebut satu dengan yang lain. (Umar, 2014) sifat khusus dari studi kasus adalah pendekatan yang bertujuan untuk mempertahankan keuhrhan (wholeness) dari objek penelitian, dalam arti objek dipelajari sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Data Sekunder. Data sekunder dalam penelitian ini berupa laporan keuangan, faktor kondisi internal dan eksternal perusahaan misalnya kondisi ekonomi, sosial, teknologi yang berpengaruh terhadap kinerja Telkomsel cabang Pematang siantar. Data - data tersebut meliputi : Kondisi Ekonomi, Data kondisi ekonomi terdiri dari kurs rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat, Tingkat Inflasi, Pendapatan Perkapita Masyarakat Indonesia. Sosial dan Teknologi. Penelitian ini menggunakan teknik metode dokumentasi yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari, mencatat, mengklasifikasikan dan menggunakan data sekunder yang berupa data – data dari dokumen - dokumen yang sudah ada berupa laporan keuangan, kondisi ekonomi, sosial, teknologi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yakni menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab - sebab dari suatu gejala tertentu. (Umar, 2002)

### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Lingkungan Internal**

##### **4.1.1 Pemasaran**

Menerapkan pemasaran berarti melakukan usaha – usaha untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh seorang individu, dan berusaha membuat suatu produk atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan – kebutuhan tersebut serta melakukan usaha – usah untuk menyakinkan individu tersebut serta melakukan usaha- usaha untuk menyakinkan individu tersebut bahwa produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan yang dibutuhkan. Merubah kebutuhan menjadi keinginan merupakan pekerjaan yang berat dimana terjadi “bettle of mind”, dimana seorang pemasar harus jeli dan cermat untuk memberikan afeksi kepada seseorang. Program komunikasi pemasaran Telkomsel mencakup penggunaan iklan cetak dan televisi, layanan untuk pelanggan dan personil distribusi, infrastruktur, dan kampanye promosi khusus untuk memperkuat merek dagang, meningkatkan profil dan mendidik masyarakat umum mengenai Telkomsel dan produk serta layanannya. Telkomsel terus mengembangkan program komunikasi pemasaran untuk mempromosikan seluruh bisnis utamanya.

Dalam penerapannya dilakukan pembagian area tugas yang dapat dilaksanakan di tingkat corporate dan yang dilakukan di devisi atau unit bisnis. Pembagiannya adalah sebagai berikut ; aktivitas yang bersifat above the line dilakukan oleh corporate, sedangkan aktivitas yang bersifat below the line dilakukan di devisi atau unit bisnis.

#### **4.1.2 Harga**

Telkomsel membagi tarif menjadi beberapa bagian ; tarif sambungan telepon tidak bergerak kabel; tarif telepon tidak bergerak nirkabel, ada dua yaitu Prabayar dan Pascabayar; SLI; seluler; tarif sirkit sewa; tarif VOIP; tarif satelit dan tarif lainnya

#### **4.1.3 Saluran distribusi**

Telkomsel menjual dan mendistribusikan produk dan layanan utamanya, termasuk layanan telepon tidak bergerak nirkabel, tetapi tidak termasuk layanan telepon seluler, melalui sambungan distribusi utama yaitu, Walk – in Customer Service Point. Pelanggan memiliki akses ke produk dan layanan tertentu dalam Walk – in Customer Service Point ini. Tim Account Managemen, Tim ini mempromosikan produk dan layanan Telkomsel dengan cara terpadu untuk pelanggan bisnis dan operator. Dealer resmi dan gerai rite, tersebar di seluruh Indonesia dan terutama menjual kartu telepon langganan, paket perdana dan voucher. Dealer resmi dan gerai ritel membayar untuk seluruh produk yang mereka terima dengan potongan harga, beroperasi secara non – eksklusif dan juga dapat menjual produk dan layanan operator lain. Situs web, pelanggan dapat memperoleh informasi mengenai produk layanan utama Telkomsel mendapatkan akses ke produk multimedia

#### **4.1.4 Keuangan**

Berdasarkan pemikiran bahwasanya segmen bisnis atau corporate customer merupakan kontributor utama revenue Telkomsel serta pemikiran segmen pelanggan tersebut menjadi incaran competitor, manajemen Telkomsel menetapkan kebijakan account management sebagai alternatif solusinya. Kebijakan pendukung lainnya yang sangat terkait erat dengan pengelolaan Corporate Customer adalah kebijakan segmentasi pelanggan bisnis, kebijakan Corporate Data Warehouse dan kebijakan organisasi pada level bisnis unit yang mengelola Corporate Customer.

Modal merupakan bagian yang terpenting dalam suatu perusahaan tanpa tersedianya modal yang cukup, maka perusahaan akan mengalami kesulitan untuk membiayai kegiatan dan usahanya. Jadi dapat disimpulkan bahwa modal dapat berarti sarana atau fasilitas untuk melaksanakan kegiatan dan usaha demi tercapainya tujuan dan cita – cita perusahaan.

#### **4.1.5 Personalia**

Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah karyawan, bahkan karyawan memberi kontribusi terbesar atau menjadi ujung tombak bagi keberhasilan perusahaan dibandingkan faktor lain seperti modal. Tenaga kerja Telkomsel pada periode 2016 – 2019, karyawan Telkomsel yang berpendidikan SD sebesar 5,3 % dari jumlah karyawan, komposisi anak perusahaan berjumlah 35.465, terdiri dari 27.450 pendidikan SLTP sebesar 8,3 % dan pendidikan setingkat SLTA dan 7.200 karyawan anak perusahaan masih tertinggi yaitu 34%, sedangkan pendidikan D3 sebesar 30,7% pendidikan S1 sebesar 8,3 % dan S2/S3 sebesar 3,3 %.

#### **4.1.6 Hari dan Jam Kerja**

Jam kerja yang berlaku pada Telkomsel selama satu minggu 5 hari kerja dimulai pada hari senin sampai dengan hari jumat, untuk hari sabtu, minggu dan hari besar libur. Perincian jam kerja per hari sembilan jam dan istirahat satu jam.

#### **4.1.7 Sistem penggajian dan pengupahan**

Sistem penggajian yang digunakan oleh Telkomsel ada 2 jenis, yaitu gaji bulanan (gaji yang diberikan dalam jumlah yang telah ditentukan tiap akhir bulan) dan upah borongan (upah yang diberikan pada karyawan biasanya berdasarkan pada kualitas produk dan jumlah produk yang dihasilkan).

#### **4.1.8 Jaminan sosial tenaga kerja**

Adapun kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan adalah mendapatkan tunjangan dan bonus. Seperti : program pensiun, program pelayanan kesehatan pasca kerja, tunjangan medis untuk karyawan dan beberapa anggota keluarga inti mereka, tunjangan perumahan, tunjangan yang terkait dengan kinerja, hari raya, cuti, pensiunan dini, tunjangan kelahiran, tunjangan kesehatan, tunjangan kematian.

### **4.2 Lingkungan Eksternal**

#### **4.2.1 Lingkungan Jauh**

Ada sekumpulan kekuatan yang timbul dan berada di luar jangkauan serta biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan. Lingkungan ini terdiri dari :

1. Faktor Ekonomi, aspek ekonomi memiliki peranan yang sangat signifikan dalam perkembangan suatu perusahaan. Dalam aspek ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tepat suatu perusahaan beroperasi. Ada beberapa indikator ekonomi yang dapat dianalisis yaitu : tingkat inflasi, suku bunga, ketersediaan modal, kurs mata uang rupiah terhadap mata uang asing dan tingkat pertumbuhan ekonomi nasional.
2. Daya beli konsumen, daya beli konsumen indonesia juga dalam keadaan tidak stabil, hal ini diakibatkan dari pertumbuhan ekonomi indonesia serta pendapatan perkapita masyarakat indonesia. Tetapi realitanya mengalami penurunan daya beli, karena tingginya tingkat pengangguran.

#### **4.2.2 Globalisasi Ekonomi**

Dewasa ini lingkungan dunia usaha mengalami perubahan, kini dituntut untuk mampu menghadapi era globalisasi dalam bisnis pasar bebas. Kecenderungan ekonomi global akan membawa dampak yang signifikan terhadap dunia usaha secara keseluruhan. Dalam era global dan bebas maka dunia usaha dituntut untuk lebih meningkatkan mutu dan kualitas serta pengembangan produk agar tidak tersisihkan dari dunia persaingan, karena dengan adanya era globalisasi, maka akan mempermudah bagi semua perusahaan bersaing dalam pasar bebas.

#### **4.2.3 Faktor Sosial Budaya dan Demografi**

Kondisi sosial budaya dapat diartikan sebagai permasalahan yang cenderung berorientasi pada manusia, walaupun masalah sosial budaya bukan masalah ekonomis, namun kondisi tersebut secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang sifatnya ekonomis. Oleh karena itu perusahaan harus jadi mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan.

#### **4.2.4 Faktor Politik dan Pemerintah**

Pemerintah Indonesia saat ini sedang gencarnya menata keadaan politik Indonesia yang nota benanya adalah Negara Demokrasi. Maraknya kerusuhan dan demo, akibat dari meningkatnya harga tarif dasar listrik, melambungnya harga bahan – bahan pokok yang dipicu naiknya harga BBM. Dengan adanya kondisi seperti ini memberi dampak material yang merugikan pada Telkomsel.

#### **4.2.5 Faktor Teknologi**

Perubahan teknologi di bidang industri Telkomsel bersifat cepat dan signifikan. Tantangan ke depan bagi para operator Telkomsel dan regulator akan semakin tajam dengan berkembangnya teknologi, seperti : Voice Over Internet Protocol (VoIP), Wifi, WiMAX, yang didasari oleh teknologi internet, yang murah dan mudah untuk dioperasikan. Sehingga keberadaan operator Telkomsel menjadi sangat terancam, atau sebaliknya justru menguntungkan. Pengaruh VoIP terhadap penyelenggara local atau SLJJ (Sambungan Lokal Jarak Jauh) bagi Telkomsel antara lain : berdampak terhadap penyelenggara sambungan SLJJ, sulit mengembangkan jaringan local baru karena beban pembangunan utamanya adalah jaringan akses (local) yang membutuhkan biaya investasi US\$ 1000 per sst, potensi kerugian sambungan SLJJ adalah kehilangan 87,5 % dari potensi keuntungan VoIP.

#### **4.2.6 Faktor Ekologi**

Pada saat ini dunia bisnis semakin dituntut tanggung jawabnya terhadap lingkungan industry Telkomsel telah mencoba membuat produk yang ramah lingkungan, dan bagi sektor jasa Telkomsel relative tidak menghasilkan limbah sama sekali. Sebagai bagian yang tidak terpisahkan dengan masyarakat, Telkomsel memiliki komitmen yang tinggi untuk mendukung dan melaksanakan program CSR (konsep tanggung jawab sosial dan lingkungan Telkomsel. Program ini dilatarbelakangi oleh tuntutan lingkungan global dalam penerapan CSR, Perubahan persepsi manajemen untuk secara bersamaan mengembangkan bisnis dan mencerdaskan masyarakat, CSR merupakan bagian dari pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) dan meningkatkan investor tentang implementasi CSR.

#### **4.2.7 Analisis Lingkungan Industri**

Lingkungan industry adalah para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan

1. Ancaman Pendetang baru, pendatang baru dalam suatu industry membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut market share, serta sering kali juga membawa sumber daya yang besar, akibatnya harga menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi profitabilitas.
2. Skala Ekonomi, skala ekonomi telkomsel dalam industry mempunyai potensi untuk berkembang, itu karena skala ekonomis dalam produksi, riset dan pemasaran yang sulit untuk ditiru oleh pendatang baru.
3. Diferensiasi Produk, diferensiasi produk berupa beragamnya layanan Telkomsel termasuk layanan interkoneksi, jaringan, data, internet dan layanan terkait lainnya menjadikan Entry Barrier cenderung rendah. Diferensiasi produk akan menyulitkan pendatang baru untuk memasuki industri
4. Kebutuhan Modal, Telkomsel mempunyai kebutuhan modal yang besar, karena modal juga akan menghambat masuk pendatang baru terutama jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko. Modal bukan hanya dibutuhkan untuk fasilitas tetap, tetapi juga untuk kerugian yang timbul.
5. Akses Ke Saluran Distribusi

Hambatan masuk dapat pula ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan produknya, bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani perusahaan yang sudah mapan, maka pendatang baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara – cara penurunan harga, kerja sama periklanan, dan sebagainya. Yang pada akhirnya akan mengurangi laba Telkomsel sudah memiliki saluran distribusi yang baik dalam memasarkan produknya.

#### **4.2.8 Kebijakan Pemerintah**

Sumber utama hambatan masuk yang terakhir adalah kebijakan pemerintah. Pemerintah mensyaratkan seluruh operator Telkomsel seperti mendapatkan lisensi untuk spectrum frekuensi radio, membayar biaya hak penyelenggaraan Telkomsel sebesar 1 % dari pendapatan usaha yang diperoleh Telkomsel telah memenuhi syarat dari regulasi pemerintah mengenai produksinya.

#### **4.2.9 Lingkungan Operasional**

Yang dimaksud dengan lingkungan operasional adalah para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan perusahaan dan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan. Lingkungan operasi ini terdiri dari beberapa faktor, yaitu : Pesaing, pengetahuan tentang pesaing sangat menentukan apakah suatu perusahaan akan tetap dalam kondisi dan strategi sekarang, atau membuat strategi baru dalam menghadapi kondisi tersebut. Meskipun kriteria pasti yang digunakan dalam menyusun profil pesaing sebagian besar ditentukan oleh faktor – faktor situasional, kriteria berikut sering tercakup, antara lain : bagian pasar, kelebaran lini produk, efektivitas distribusi penjualan, keunggulan dalam hal penguasaan hubungan dengan pelanggan – pelanggan penting, daya saing harga, efektifitas iklan dan promosi, lokasi, usia fasilitas, kapasitas produktifitas, pengalaman, biaya produksi, posisi keuangan, kualitas relative produk.

Kreditor dan Pemasok, supplier dan pemasok adalah perusahaan yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan pesaingnya untuk memproduksi barang atau jasa tertentu. Pelanggan, perusahaan harus mengantisipasi perubahan perilaku pelanggannya, karena kebutuhan atau keinginan konsumen yang mungkin belum memberi keputusan, sehingga diperlukan strategi yang baru. Di samping itu kekuatan tawar menawar pelanggan merupakan faktor yang amat penting pula, terutama pembeli yang melakukan pembelian dalam jumlah besar. Rancangan tradisional untuk mensegmentasi pelanggan didasarkan pada profil, pelanggan yang disusun menurut informasi geografis, demografis dan perilaku pembeli.

Tenaga kerja, sumber daya manusia yang berkualitas baik merupakan keunggulan perusahaan. Tenaga kerja yang berkualitas akan sangat mempengaruhi reputasi perusahaan sebagai pembeli tenaga kerja.

### 4.3 Analisis IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

Metode IFAS digunakan untuk menganalisis faktor internal dalam kerangka kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) perusahaan. Adapun fungsi pokok dari metode ini cenderung berfokus pada usaha manajemen dalam melaksanakan penyederhanaan, sehingga metode ini lebih merupakan ringkasan secara menyeluruh pada proses identifikasi dan evaluasi dari kekuatan – kekuatan serta kelemahan – kelemahan yang dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan. Setelah faktor – faktor internal perusahaan diketahui, maka selanjutnya akan dilakukan pemberian bobot dan rating pada masing – masing faktor tersebut, pada tabel sebagai berikut :

**Identifikasi Faktor Internal**

<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
1. Daerah pemasaran yang luas, diberi bobot 0,15 dan rating 3, karena daerah pemasaran merupakan faktor penting dalam industri	1. Kurangnya kebiasaan bersaing secara ketat, diberi bobot 0,06 dan rating 1, dapat mempengaruhi kinerja Telkomsel
2. Harga kompetitif diberi bobot 0,15 dan rating, karena harga merupakan salah satu kunci faktor keberhasilan Telkomsel	2. Rentannya likuiditas perusahaan, diberi bobot 0,06 dan rating karena dapat berdampak pada produktifitas Telkomsel
3. Kualitas produk yang baik, diberi bobot 0,10 dan rating 3, karena akan meningkatkan kepercayaan konsumen	3. Diversifikasi berlebihan, diberi bobot 0,06 dan rating 2, karena dapat melemahkan produk yang sebelumnya
4. Teknologi yang canggih, diberi bobot 0,15 dan rating 3, karena teknologi merupakan faktor penting dalam industry Telkomsel	4. Pengaruh teknologi, diberi bobot 0,07 dan rating 2, karena menyebabkan sulit mengembangkan jaringan local baru
5. Saluran distribusi yang baik, diberi bobot 0,10 dan rating 2, karena dengan lancarnya saluran distribusi akan berpengaruh pada ketersediaan produk dipasaran	5. Pengendalian internal laporan keuangan, diberi bobot 0,10 dan rating 1, karena dapat memberikan dampak pada kinerja manajemen Telkomsel

Sumber : Pengolahan data sekunder dari Telkom

Setelah faktor – faktor internal diidentifikasi dan diberi bobot serta nilai pada masing – masing faktor, maka dapat dibuat analisis faktor internal, seperti tabel sebagai berikut :

**Internal Factor Analysis Summary**

<b>Faktor Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating (skor)</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Kekuatan :</b>				
Daerah Pemasaran	0,15	3	0,45	Sangat baik
Harga kompetitif	0,15	4	0,6	Terjangkau
Kualitas produk	0,10	3	0,3	Sangat baik
Teknologi yang canggih	0,15	3	0,45	Sangat baik
Saluran distribusi	0,10	2	0,2	Memadai
<b>Kelemahan :</b>				
Kurangnya kebiasaan bersaing	0,06	1	0,06	Berpengaruh
Rentannya likuiditas perusahaan	0,06	2	0,12	Berpengaruh
Diversifikasi berlebihan	0,06	2	0,12	Berpengaruh
Pengaruh teknologi canggih	0,07	2	0,14	Sulit
Pengendalian Internal Laporan Keuangan	0,10	1	0,1	Berkembang Kurang efektif
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,54</b>	

Sumber : Pengolahan data sekunder dari Telkomsel

Keterangan :

Bobot :

0,00 – 0,05 = Pengaruh kecil

0,16 – 0,10 = pengaruh sedang

0,11 – 0,15 = Pengaruh besar

0,16 – 0,20 = Pengaruh sangat besar

Rating pada matrix IFAS :

- 1= merupakan kelemahan utama
- 2 = Merupakan kelemahan yang kecil
- 3 = merupakan kekuatan utama

Hasil analisis IFAS pada Telkomsel yang disajikan pada tabel diatas menunjukkan skor total perusahaan sebesar 2,54. Jumlah tersebut berada diatas rata – rata 2,5, hal ini menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan dalam kondisi stabail atau baik.

**4.4 Analisis EFAS ( Eksternal Factor Analysis Summary)**

Motode EFAS digunakan untuk menganalisis faktor eksternal dalam kerangka peluang (oppurtunities) dan ancaman (threats) perusahaan. Adapun fungsi pokok dari metode ini cenderung terfokus pada usaha manajemen untuk menemukan peluang serta ancaman bagi perusahaan, sehingga metode ini lebih merupakan ringkasan secara menyeluruh pada proses identifikasi faktor yang dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan.

**Eksternal Factory Analysis Summary**

<b>Faktor Enternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating (skor)</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Peluang :</b>				
Populasi pendduduk	0,05	3	0,15	Terus meningkat
Perilaku masyarakat	0,15	4	0,6	Meningkat
Globalisasi ekonomi	0,10	3	0,3	Meningkat
Besarnya pasar domestic	0,10	3	0,3	Berkembang
Bergerak di sektor Perusahaan Telkomsel	0,10	3	0,3	Berkembang
<b>Ancaman :</b>				
Tingkat inflasi	0,13	2	0,26	0,26
Masuknya pendatang baru	0,08	2	0,16	0,16
Faktor politik & pemerintahan	0,08	1	0,16	0,16
Kebijakan pemerintah	0,09	2	0,18	0,18
Ketidakstabilan pertumbuhan ekonomi	0,12	2	0,24	0,24
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,65</b>	

Sumber : Pengolahan data sukunder Telkomsel

Berdasarkan analisis EFAS pada Telkomsel menunjukkan skor total perusahaan sebesar 2,65. Jumlah tersebut berada di atas rata – rata 2,5, hal ini menunjukkan bahwa telkomsel mampu merespon dengan baik peluang – peluang yang ada dan dapat menghindari ancaman – ancaman yang terjadi.

Keterangan :

Bobot :

- 0,00 – 0,05 = pengaruh kecil
- 0,06 – 0,10 = pengaruh sedang
- 0,11 – 0,15 = pengaruh besar
- 0,16 – 0,20 = pengaruh sangat besar

Rating pada matrix EFAS

- 1 = memiliki peluang yang sangat sedikit atau ancaman yang sangat besar
- 2 = memiliki peluang yang sedikit atau ancaman yang besar
- 3 = memiliki peluang yang besar atau ancaman yang kecil
- 4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil

**4.5 Alternatif Strategi**

Setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan alat analisis EFAS dan IFAS, selanjutnya adalah mengidentifikasi alternatif strategi yang sesuai untuk pencapaian sasaran perusahaan, setiap alternatif strategi harus dapat dimanfaatkan peluang yang ada pada perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan serta dapat mengantisipasi ancaman yang akan merugikan perusahaan dengan mengurangi kelemahan yang ada pada perusahaan. Alternative strategi Telkomsel adalah “strategi Diversifikasi Konsentrik”.

#### 4.6 Implementasi Strategi

Pada tahap implementasi strategi dibutuhkan suatu aktivitas yang luas, terperinci dan komitmen dari seluruh elemen yang ada dalam perusahaan, implementasi strategi harus menjadi pedoman bagi seluruh kegiatan perusahaan. Kebijakan larangan gratifikasi, kebijakan ini berlaku bagi seluruh karyawan, dan direksi antara lain memberi atau menerima uang, barang, fasilitas, atau pemberian bentuk apapun termasuk parcel, kepada atau dari pejabat, rekan kerja bisnis atau pihak – pihak lain atau dari siapapun yang terkait kedudukan atau tugasnya sebagai pekerja senior atau karyawan perusahaan. Kebijakan dan prosedur pelaporan, bertujuan untuk memberikan keyakinan bahwa semua informasi keuangan maupun non keuangan telah diungkapkan pada laporan perusahaan yang diserahkan kepada lembaga pasar modal dan kepada pemegang saham mayoritasnya

Kebijakan anti fraud, direksi memiliki komitmen untuk mencegah dan memberantas fraud di lingkungan Telkomsel, melalui pengelolaan secara terpadu manajemen dan pengendalian internal yang efektif. Sedangkan kebijakan yang diterapkan Telkomsel pada tingkat fungsional untuk mendukung strategi bisnis adalah : operasional; keuangan; pemasaran; SDM.

#### 4.7 Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Tahap akhir dari manajemen strategi adalah evaluasi dan pengendalian strategi, implementasi strategi berlangsung melewati serangkaian proses analisis dan penerapan strategi, dalam tindakan perusahaan untuk mengetahui strategi apa yang akan dilaksanakan. Kebijakan – kebijakan khusus diterapkan untuk dilaksanakan di berbagai bidang fungsional perusahaan. Maka dari itu, dengan dilakukannya evaluasi dan pengendalian strategi, para manajer perusahaan dapat memantau pencapaian dan pengimplementasian strategi pada perusahaan Telkomsel dalam mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan, membutuhkan penilaian kinerja perusahaan dalam kurun waktu setahun terakhir. Karena hal tersebut penting, maka implementasi strategi tersebut harus disertai dengan proses evaluasi dan pengendalian secara menyeluruh. Berdasarkan analisis IFAS dan EFAS, posisi Telkomsel setelah mengimplementasikan strategi dalam keadaan kuat. Hal ini terlihat dari cepatnya transformasi bisnis telkomsel, selain itu keadaan tersebut didukung oleh keadaan keuangan perusahaan yang semakin membaik yaitu meningkatkan pendapatan perusahaan dan arus kas yang kuat.

### V. KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS yang didasari 4 faktor internal dan 5 faktor eksternal perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) yang dijelaskan sebelumnya secara keseluruhan menggambarkan bahwa Telkomsel dalam posisi yang baik yaitu dengan skor total IFAS 2,54 dan skor total EFAS 2,65. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat terus berkembang.

#### 5.2 Saran

Kurangnya kebiasaan bersaing (marketing), mengatasinya dengan cara memberikan training tentang bagaimana memasuki kompetisi yang semakin ketat, memberikan pengetahuan atau wawasan mengenai persaingan. Menjaga likuiditas perusahaan (finance), mengatasinya dengan cara mengelola semua usahanya yang mencakup KSO yang dikendalikan oleh Telkomsel secara bersama – sama. Teknologi, mengatasinya dengan cara mengadakan pelatihan kerja di luar negeri dan diversifikasi yang berlebihan, mengatasinya dengan cara menganalisa kembali produk – produk yang telah dikeluarkan dan membuang produk – produk yang tidak perlu / tidak digunakan.

### DAFTAR PUSTAKA

- David, R. F. (2016) 'Managemen Strategik', *Buku I*, pp. 12–30.
- Jauch, R Lawrence & Glueck, F. W. (1988) *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Kedu. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- John, A, Pearce tr & Robinson, Jr, R. (1997) *Manajemen Shategi Formulasi Implementasi dan Pengendalian*. Jilid I Ed. Jakarta: Bina Aksara Jakarta.

- Munir, M. (2007) *Ajaran - Ajaran Ekonomi Rasulullah*. Malang: Penerbit UIN Press.
- Umar, H. (2002) *Strategic Management In Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Umar, H. (2014) 'Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis', *Jakarta:Rajawali Pers 2014*, p. 123.