



## Formulasi strategi bisnis

Johanes Tolan Pari<sup>1</sup>, Ningky Sasanti Munir<sup>2\*</sup>

Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Jakarta.

\*Email: nky@ppm-manajemen.ac.id

### Abstrak

PT Smartfren Telecom (Smartfren) merupakan salah satu pemain dalam Industri Telekomunikasi Seluler. Tingkat persaingan pada industri ini cukup ketat, ditandai dengan tingkat penetrasi pelanggan yang telah melebihi jumlah populasi penduduk Indonesia sementara Smartfren merupakan pemain dengan pangsa pasar terkecil (6,8%). Hal ini berdampak kepada kinerja keuangan Smartfren yang masih mengalami tingkat kerugian yang cukup signifikan. Walaupun kinerja yang berhasil dibukukan pada Tahun 2018 dan 2019 menunjukkan *trend* pertumbuhan pendapatan usaha yang baik, namun hal ini masih belum mampu untuk memperbaiki kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan, bahkan pada semester I Tahun 2020, Smartfren masih mengalami kenaikan tingkat kerugian sebesar 14%, dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi bisnis yang tepat bagi Smartfren sehingga dapat mengoptimalkan keuntungannya. Penelitian terapan ini dilakukan secara kualitatif, dimana isu strategik eksternal dikompilasi dalam matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dengan nilai tertimbang 2,87 dan isu strategik internal dalam matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dengan nilai tertimbang 2,85, yang berarti strategi bisnis ke depan adalah tahan dan pelihara (*hold and maintain*). Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis menggunakan Matriks Internal-Eksternal (IE) dan matriks TOWS untuk mengembangkan alternatif-alternatif strategi yang kemudian dipertajam menjadi prioritas-prioritas strategi dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Dua prioritas strategi yaitu melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk yang didukung oleh prioritas alokasi dan efisiensi biaya serta promosi yang atraktif.

**Kata Kunci:** Strategi bisnis; industri telekomunikasi seluler; tahan dan pelihara; penetrasi pasar; pengembangan produk

### *Business strategy formulation*

#### *Abstract*

*PT Smartfren Telecom (Smartfren) is one of the players in the Cellular Telecommunication Industry. The level of the competition in this industry is quite tight, it is showed by the high level of the penetration which is already more than the total population of Indonesia. This impacts to the financial performance of Smartfren that it is still experiencing a significant loss in general. Even though at 2018-2019, smartfren could reach better growth on revenue, however it still could not improve much on the overall financial performance, even in the first half of 2020, Smartfren experienced the increasing of 14% of total loss, compared to the same previous last year. This study is to formulate proper business strategy for Smartfren and to optimize the profit.. This applied research is done qualitatively, where internal strategic issues were compiled in External Factor Evaluation (EFE) Matrix with the average weighted score of 2,87, while internal strategic issues were compiled in Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix with the average weighted score of 2,85. It means that strategy proposal is to maintain and hold. Next step is to do further analysis using Internal External (IE) Matrix and TOWS to develop some alternative strategies that be polished become strategy priorities using the Quantitative Strategic Planing Matrix (QSPM). At the end, there are two strategic priorities which are proactively performing market penetration and product development, supported by cost allocation priority and efficiency also attractive promotion.*

**Keywords:** *Business strategy; cellular telecommunication industry; hold and maintain; market penetration; product development*

---

---

## PENDAHULUAN

Pasar Industri Telekomunikasi Seluler (ITS) di Indonesia masih tetap menarik. Walaupun tingkat kompetisi di antara para operator sudah sangat ketat, namun perkembangan teknologi termasuk *trend* digitalisasi dan perubahan kebiasaan pelanggan terutama di masa pandemik saat ini, memunculkan peluang-peluang baru yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan *value* para pemain dalam industri ini. Hal ini juga didukung oleh data yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), yang memaparkan bahwa sektor telekomunikasi mengalami pertumbuhan sebesar 10,88% pada Q2 2020 jika dibandingkan dengan kuartal yang sama tahun lalu Timorria, (2020). Selain itu, kondisi ini turut diperkuat dengan adanya informasi mengenai peningkatan pengguna internet yang mencapai 175,5 juta, mengalami kenaikan 25 juta pengguna atau 17% dibandingkan tahun sebelumnya Mursid, (2020).

PT Smartfren Telecom Tbk (selanjutnya disebut sebagai Smartfren) merupakan salah satu pemain di ITS yang telah berhasil mengukuhkan posisinya sebagai penyedia layanan operator 4G terdepan melalui migrasi pelanggan CDMA menjadi pelanggan 4G, sehingga saat ini Smartfren merupakan satu-satunya operator yang beroperasi di jaringan 4G sepenuhnya.

Pertumbuhan jumlah pelanggan yang berkualitas merupakan elemen utama keberhasilan pencapaian kinerja perusahaan dan berdasarkan sumber internal, Smartfren masih belum bisa mencapai target yang ditetapkan, di mana manajemen telah menargetkan bahwa pada tahun 2020, perusahaan harus mencapai pertumbuhan pelanggan di angka 40 juta, namun pencapaiannya masih jauh dari target. Berbagai faktor utama teridentifikasi memiliki kontribusi besar atas pencapaian ini yang diantaranya adalah tingkat kompetisi yang semakin ketat antar para operator, termasuk adanya kondisi *force majeure* yang telah terjadi saat ini, yaitu pandemi Corona Virus tahun 2019 atau Covid-19 yang turut memberikan dampak besar terhadap penjualan produk dan layanan serta menurunnya daya beli masyarakat.

Jika dilihat dari kaca mata industri, maka ITS telah mencapai suatu tingkat saturasi yang cukup tinggi, di mana saat ini tinggal lima pemain utama yaitu Telkomsel, Indosat Ooredoo, XL Axiata, Tri Indonesia, dan Smartfren, dan berdasarkan informasi yang dipublikasi melalui Laporan Keuangan Tahun 2019 masing-masing operator, total jumlah pelanggan yang diklaim adalah sebanyak 344,6 juta pelanggan, lebih tinggi dari total populasi Indonesia yang hanya berjumlah 266.9 juta jiwa sesuai dengan referensi dari BPS tahun 2019.

Dengan merujuk kepada kondisi permasalahan yang diuraikan di atas, Smartfren perlu merancang suatu strategi bisnis yang bisa menjadi panduan bagi manajemen Smartfren dalam menghadapi isu-isu strategik yang dapat mempengaruhi kinerja bisnisnya secara signifikan. Studi ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang bisa terjadi di lingkungan bisnis perusahaan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, mengembangkan alternatif strategi bisnis yang mungkin dilaksanakan, dan menetapkan strategi bisnis Smartfren 2021-2022. Studi ini juga diharapkan dapat memberikan referensi informasi kepada akademisi mengenai rancangan strategi bisnis yang relevan untuk pemain di Industri Telekomunikasi atau Industri lainnya sehubungan dengan kondisi lingkungan, baik internal maupun eksternal yang sedang maupun yang akan dialami.

### Tinjauan pustaka

Menurut David & David (2016) strategi bisnis diformulasikan, diimplementasikan dan dievaluasi dengan asumsi persaingan atau kompetisi. Jika strategi korporasi (*corporate strategy*) berfokus kepada industri apa yang akan dimasuki perusahaan, maka strategi bisnis akan berfokus mengenai bagaimana perusahaan atau unit bisnis harus berkompetisi atau berkolaborasi di setiap industri. Sedangkan menurut Pearce II and Robinson (2011), strategi bisnis akan membawa perusahaan untuk menjaga atau menciptakan suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Wheelen et al., (2018) turut menyampaikan bahwa Secara khusus strategi bisnis berfokus kepada peningkatan posisi bersaing dari suatu perusahaan atau beberapa produk dan layanan dari unit bisnis pada industri atau segmen pasar tertentu dimana perusahaan tersebut berada.

Visi dan misi memiliki peranan yang penting dalam penyusunan strategi bisnis. Visi yang jelas akan memberikan suatu fondasi dalam mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif, Visi akan menjawab pertanyaan dasar “Kita akan menjadi apa?” sedangkan misi akan menjawab “Apakah bisnis kita?” (David & David, 2016). Pengertian yang senada juga disampaikan oleh Kenny (2014) yang

---

menyampaikan bahwa visi merupakan keinginan perusahaan mengenai akan menjadi apa di tahun-tahun mendatang. Misi merupakan jenis bisnis apa yang akan dijalani oleh perusahaan. Menurut Aboosh, *et al* (2019), disrupsi dalam dunia bisnis adalah hal yang tidak dapat dihindari, adalah sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk bisa memahami, merespons bahkan memanfaatkan disrupsi yang ada untuk menjadi peluang yang dapat membawa perusahaan bertahan dan memenangkan persaingan

Langkah yang dilakukan selanjutnya adalah melakukan identifikasi peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dari lingkungan eksternal, baik secara makro maupun industri, serta identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pengembangan alternatif strategi merupakan langkah selanjutnya kemudian diikuti oleh penetapan sasaran strategik yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan dan pada akhirnya menetapkan strategi-strategi yang akan diimplementasikan.

Tujuan dari identifikasi isu strategik eksternal adalah untuk mengembangkan berbagai kesempatan yang dapat dimanfaatkan serta untuk menghindari berbagai kemungkinan ancaman (David & David, 2016). De Kluyver *et al*, (2015), turut memaparkan bahwa perubahan pada berbagai bidang, seperti ekonomi, teknologi, politik dan sosial-kulutral yang sering melampaui kemampuan kontrol perusahaan dapat berdampak besar atas kesuksesan perusahaan. Dalam studi ini, lingkungan eksternal Smartfren dianalisis dengan menggunakan analisis PESTEL dan *Porter's Five Forces*.

Analisis PESTEL digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan makro yaitu *Politic, Economic, Social, Technology, Environment & Legal*, yang dapat mempengaruhi strategi bisnis, serta menilai bagaimana faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja bisnis saat ini dan masa yang akan datang. Sedangkan untuk menganalisis lingkungan industri digunakan Analisis *Porter's Five Forces* yang akan melihat dari lima parameter kekuatan persaingan, yaitu tekanan pendatang baru, tekanan pemasok, tekanan, pelanggan, tekanan produk pengganti dan tekanan persaingan pemain dalam industri.

Analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan daftar peluang dan ancaman yang keudain dikompilasi dan dimasukkan pada matriks *External Factors Evaluation* (EFE). Matriks EFE memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum teknologi serta persaingan (David & David, 2016).

Hasil lain yang didapatkan dari analisis lingkungan eksternal adalah berupa faktor sukses kritis yang menurut Ward & Peppard (2002), merupakan area kunci dimana segala sesuatunya harus berjalan dengan benar agar bisnis dapat berkembang. Hal ini menjadi sangat penting untuk diidentifikasi ketika perusahaan berusaha untuk memahami secara mendalam mengenai bisnis yang dijalani. Kemudian berdasarkan hasil sukses kritis, dilanjutkan dengan analisis persaingan menggunakan *Competitive Profile Matrix* (CPM) untuk memetakan kondisi persaingan yang ada. Menurut David & David (2016), *Competitive Profile Matrix* (CPM) adalah alat untuk mengidentifikasi dan menganalisis para kompetitor utama perusahaan termasuk kekuatan dan kelemahannya sehubungan dengan posisi strategis perusahaan Hasil analisis persaingan adalah sebagai referensi tambahan untuk memetakan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Langkah selanjutnya adalah identifikasi lingkungan internal di mana menurut Wheelen *et al*. (2018), lingkungan internal perusahaan merupakan faktor-faktor strategis internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan yang juga akan menentukan apakah perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada sambil menghindari berbagai ancaman.

Pendekatan yang digunakan untuk menganalisis lingkungan perusahaan adalah dengan menggunakan Analisis Fungsional, Analisis Rantai Pasok dan Analisis VRIO dimana hasil yang didapatkan adalah berupa daftar kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan apabila menyediakan keunggulan kompetitif, sedangkan suatu faktor akan merupakan kelemahan jika berupa sesuatu yang tidak dapat dikelola dengan baik, yang mana perusahaan tidak memiliki kapasitas untuk melakukannya, sedangkan kompetitor memiliki kapasitas tersebut Daftar kekuatan dan kelemahan kemudian di kompilasi dan dievaluasi pada matriks *Internal Facto Evaluation* (IFE).

Berdasarkan hasil analisis dan skor tertimbang dari matriks IFE dan EFE, langkah berikutnya mengembangkan alternatif strategi dengan menggunakan matriks *Internal-External* (IE) dan matriks TOWS. Menurut David & David (2016), matriks IE memosisikan berbagai divisi pada organisasi dalam sembilan kuadran, dan terbagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda. Pengembangan alternatif strategi selanjutnya adalah dengan membuat Matriks TOWS yang menurut David & David (2016), merupakan alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan

---

---

empat tipe strategi yang terdiri atas strategi SO (*Strength and Opportunity*), strategi ST (*Strength and Threats*), strategi WO (*Weakness and Opportunity*) dan strategi WT (*Weakness and Threats*).

Langkah selanjutnya adalah penetapan sasaran strategik yang mendukung visi dan misi perusahaan untuk dua tahun ke depan. Berdasarkan alternatif strategi yang dikembangkan dan sasaran strategik yang ditetapkan, maka tahap selanjutnya adalah menetapkan prioritas strategi yang sesuai dengan menggunakan alat analisis *Quantitative Strategic Priority Matrix* (QSPM). Menurut David & David (2016), QSPM merupakan sebuah alat yang digunakan oleh para pembuat strategi untuk dapat mengevaluasi alternatif-alternatif strategi secara lebih objektif, berdasarkan identifikasi faktor-faktor kunci sukses sebelumnya baik internal maupun eksternal.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian terapan (*applied research*) karena penelitian ini bertujuan untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dan secara khusus adalah pendekatan deskriptif analitik.

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, di mana data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara langsung dengan pihak manajemen PT Smartfren Telecom (Smartfren). Dengan wawancara langsung dapat diperoleh data mengenai strategi yang saat ini digunakan oleh perusahaan, kondisi internal perusahaan serta target yang ingin dicapai. Sehingga dapat dilakukan analisa terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan serta sebagai bahan pertimbangan dalam perancangan strategi yang baru. Sedangkan data sekunder merupakan data yang tidak langsung diberikan kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain ataupun dokumen. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dengan cara studi dokumen dan studi melalui internet.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Jika di lihat dari perspektif teknologi maka hal-hal terkait perkembangan teknologi turut memberikan dampak kepada operasional dan kinerja perusahaan di mana era digitalisasi telah merubah tatanan kehidupan, industri dan perilaku pelanggan. Perusahaan secara tidak langsung dituntut untuk melakukan penyesuaian yang tentunya berdampak pada aktifitas dan internal proses perusahaan maupun dalam bentuk inovasi serta perubahan berbagai produk dan layanan yang ditawarkan kepada pasar. Teknologi 4G LTE sangat berperan penting dan dibutuhkan oleh perkembangan berbagai industri berbasis digital. Berbagai *platform on-line* serta *e-commerce*, seperti Tokopedia, Gojek, Grab dan lainnya.

Kemajuan dalam teknologi telekomunikasi selular telah memungkinkan penambahan *coverage* serta peningkatan kualitas jaringan dengan biaya yang lebih efisien. Diharapkan dengan mulai pulihnya perekonomian, maka peluang retail untuk dapat bangkit tetap ada dengan memanfaatkan berbagai teknologi yang mendukung *on line to off line* serta berbagai program *loyalty* dan *membership*. Di sisi lain, kejahatan digital juga semakin marak, yang juga turut berdampak kepada operator selular dan mengharuskan perusahaan untuk dapat mengantisipasinya dengan baik.

Pada perspektif *environment* (lingkungan), Pemerintah melalui Peraturan Menteri Kominfo No. 02/PER/M.KOMINFO/3/2008 tentang Pedoman Pembangunan Dan Penggunaan Menara Bersama Telekomunikasi sangat tegas mengatur mengenai impelentasi pembangunan dan penggunaan *tower* (BTS) secara bersama oleh operator selular. Pengaturan dilakukan untuk mengurangi dampak pembangunan *tower* yang dapat mempengaruhi tata ruang daerah serta lingkungan. Hal ini berdampak kepada kemudahan dan kecepatan operator untuk menambah *tower* jika dibutuhkan. Oleh karenanya operator selular tetap harus mememanajementi aspek ini dengan baik.

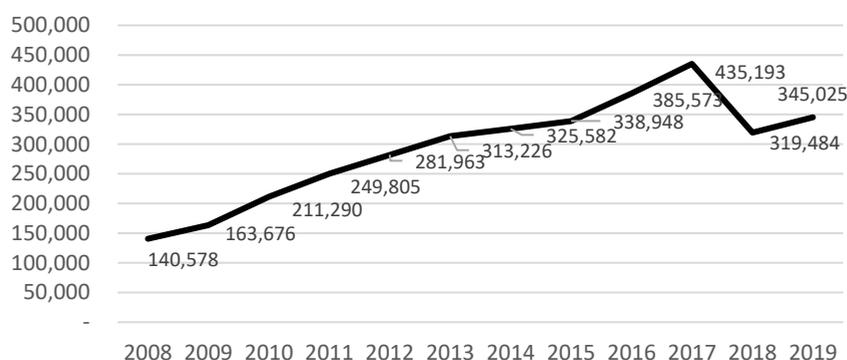
Jika dilihat dari perspektif *legal* (hukum) yaitu berkaitan dengan berbagai produk hukum dan undang-undang yang turut mempengaruhi operasional dan kinerja perusahaan penyelenggara telekomunikasi selular, maka kebijakan pemberlakuan pembatasan registrasi nomor prabayar dan pemberlakuan blokir IMEI untuk produk *black market* yang masuk ke Indonesia harus bisa diantisipasi dengan baik oleh para operator karena dapat mempengaruhi akuisisi pelanggannya.

Smartfren bergerak pada Industri Telekomunikasi yaitu dalam hal penyelenggaraan jaringan dan jasa telekomunikasi selular melalui penyediaan, pendistribusian serta penjualan berbagai produk dan

layanan terkait. Analisis industri dilakukan dengan alat analisis Lima Kekuatan Bersaing dari Porter (1994). Jika dilihat dari tekanan persaingan pemain dalam industri maka tampak tingkat persaingan yang ada dalam industri ini sudah cukup ketat. Jumlah peneterasi telah melebihi jumlah popuasi masyarakat Indonesia. Menurut ceicdata.com, pada Tahun 2019, total pelanggan seluler adalah sekitar 345 juta pelanggan, naik sekitar 25 juta dibandingkan tahun sebelumnya. Saat ini terdapat lima penyelenggara telekomunikasi seluler dan berdasarkan informasi dari laporan keuangan masing- masing perusahaan pada Tahun 2019 (kecuali 3 Tri Indonesia, diperoleh dari sumber internal) maka diperoleh informasi mengenai komposisi pangsa pasar telekomunikasi seluler di Indonesia adalah Telkomsel (49,7%), Indosat (17,2%), XL (15,5%), Tri (9,9%) dan Smartfren (6,8%).

Saat ini Industri Telekomunikasi telah dilayani dengan berbagai pemasok baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri dengan produk-produk dan serta layanan untuk memenuhi kebutuhan industri. Perusahaan memiliki keleluasaan untuk memilih pemasok sesuai dengan kriteria yang diinginkan baik dari spesifikasi maupun harga, dimana semakin banyak alternatif pemasok akan mempengaruhi harga yang ditawarkan. Oleh karenanya dapat ditarik kesimpulan bahwa tekanan pemasok pada Industri Telekomunikasi tergolong rendah atau lemah.

Perkembangan dan kemajuan teknologi beberapa tahun terakhir dan terimplementasinya teknologi 4G LTE serta berbagai inovasi dalam hal variasi struktur dan benefit produk dan layanan yang ditawarkan, termasuk perkembangan pesat yang terjadi pada dunia digital, telah memberikan dampak kepada naiknya pertumbuhan pelanggan secara signifikan. Hal ini tergambar dari trend pertumbuhan pelanggan secara keseluruhan, menurut situs www.ceicdata.com pada Gambar 1.



Gambar 1. *Trend* pertumbuhan pelanggan seluler di Indonesia

Selain itu, salah satu elemen penting lain dalam Industri Telekomunikasi adalah *Average Revenue Per User* (ARPU) yang merupakan ukuran untuk mengetahui jumlah rata-rata pendapatan yang diperoleh perusahaan telekomunikasi dari pelanggan. Berdasarkan Laporan Keuangan Tahunan Operator Telekomunikasi pada Tahun 2019, maka *trend* rata-rata ARPU (Gabungan Prabayar dan Pascabayar) tampak pada Tabel 3.

Tabel 1. *Trend* Rata-Rata ARPU gabungan operator telekomunikasi

ARPU	2019	2018	2017
Telkomsel	46,0	41,0	43,0
Indosat	27,9	18,7	20,3
XL Axiata	35,0	32,0	34,0
Smartfren	33,2	44,2	34,6

Tampak dalam tiga tahun terakhir, tiga pemain utama pada Industri Telekomunikasi (Telkomsel, Indosat & XL Axiata) masih dapat menaikkan ARPU dengan tingkat kenaikan bervariasi. Hal ini menunjukkan bahwa potensi untuk menaikkan *revenue per user* masih dapat dilakukan dengan strategi yang tepat dan relevan dengan kondisi yang ada.

Dengan kondisi yang ada, maka para pemain Industri Telekomunikasi berlomba untuk memberikan berbagai penawaran produk dan layanan yang akhirnya membuat pelanggan memiliki keleluasaan dalam memilih dan membandingkan serta membeli bermacam produk dan layanan yang

ditawarkan di pasar. *Switching cost* menjadi sangat rendah demikian juga tingkat loyalitas pelanggannya, di mana pelanggan hanya loyal terhadap harga dan benefit, bukan kepada *brand* atau operator tertentu. Hal ini tergambar dalam artikel yang dikeluarkan oleh Fauzan (2020) melalui situs bisnis.com mengenai ketatnya persaingan antar operator dalam hal berbagai pengalaman pelanggan dalam hal kualitas video, pengalaman aplikasi suara, kecepatan pengunduhan, kecepatan pengunggahan, latensi, dan cakupan 4G. Pelanggan memiliki keleluasaan dalam memilih dan menggunakan produk dan layanan yang ditawarkan oleh operator telekomunikasi. Oleh karenanya dapat ditarik kesimpulan bahwa tekanan pelanggan pada Industri Telekomunikasi tergolong tinggi atau kuat.

Tabel 2. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

No	Faktor Eksternal	Bobot	Nilai	Total Nilai
<b>Peluang (P)</b>				
P1	Trend kenaikan permintaan layanan internet /data yang merupakan ceruk potensial bagi Industri Telekomunikasi akibat perubahan perilaku masyarakat selama pandemik	0.1	3	0.3
P2	Kondisi politik yang stabil berdampak positif terhadap peluang keamanan penyelenggaraan negara, investasi pertumbuhan ekonomi untuk dua tahun ke depan	0.07	3	0.21
P3	Trend pertumbuhan pelanggan Industri Telekomunikasi yang positif menunjukkan kesempatan untuk menambah jumlah pelanggan oleh para pemain Industri Telekomunikasi masih ada dengan menerapkan strategi yang tepat	0.05	3	0.15
P4	Trend pertumbuhan ekonomi yang diprediksi 5% pada Tahun 2021, memeberikan peluang bagi Industri untuk dapat bertumbuh	0.07	3	0.21
P5	Kemajuan teknologi telekomunikasi seluler memungkinkan pemain dalam industri menambah kapasitas tanpa membangun jumlah tower	0.05	4	0.2
P6	Secara keseluruhan ARPU masih dapat naik walaupun jumlahnya tidak signifikan, menunjukkan potensi peningkatan konsumsi pelanggan di masa yang datang	0.03	3	0.09
P7	Komitmen pemerintah terhadap proyek strategis berkontribusi bagi naiknya pergerakan dan pertumbuhan ekonomi pada dua tahun ke depan	0.03	3	0.09
P8	Perkembangan teknologi, memunculkan peluang untuk melakukan inovasi proses, produk dan layanan serta kolaborasi dengan platform digital yang ada	0.05	3	0.15
P9	Perusahaan pada Industri Telekomunikasi memiliki pilihan produk dari banyak pemasok sehingga memberikan peluang untuk mendapatkan produk dengan harga yang kompetitif dan <i>up to date</i>	0.03	3	0.09
P10	Kesempatan untuk meningkatkan pangsa pasar ke area-area baru sejalan dengan rencana pengembangan daerah pemerintah pada tahun mendatang	0.03	2	0.06
P11	Potensi meredanya perang dagang AS-China yang berdampak positif terhadap ekonomi global termasuk Indonesia pada tahun mendatang	0.03	2	0.06
P12	Kecil kemungkinan bagi investor baru untuk masuk ke Industri Telekomunikasi karena besarnya modal yang harus dikeluarkan dan regulasi yang harus dipenuhi, membuat peluang bagi pemain yang ada untuk dapat bertumbuh	0.02	2	0.04
<b>Ancaman (A)</b>				
A1	Kompetisi yang ada sangat tinggi dalam hal harga, benefit, serta variasi dari produk dan layanan yang ditawarkan	0.09	3	0.27
A2	Munculnya berbagai produk dan layanan tandingan antar kompetitor sehingga semakin memperuh kondisi persaingan yang telah ada	0.07	3	0.21
A3	Pelanggan memiliki banyak opsi produk pengganti, yang berdampak kepada turunnya loyalitas pelanggan	0.05	3	0.15
A4	Biaya perpindahan yang murah, hanya tinggal mengganti kartu perdana (starterpack) saja	0.03	2	0.06

A5	Pasar sangat terkonsentrasi, terdapat pemain tertentu yang memiliki kekuatan yang sangat besar dalam persaingan dan cenderung untuk menguasai pasar	0.03	3	0.09
A6	Dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk pemulihan ekonomi yang berpengaruh kepada daya beli masyarakat akibat pandemik Covid-19	0.07	3	0.21
A7	Operator harus berinvestasi untuk pengembangan produk, layanan serta kualitas pengalaman pelanggan yang kompetitif	0.03	2	0.06
A8	Kurang efektifnya jalur distribusi dan penjualan melalui <i>retail</i> akibat pandemik Covid-19, sehingga perlu disesuaikan kembali mulai Tahun 2021	0.03	2	0.06
A9	Kecepatan menaikkan kapasitas jaringan tidak sebanding dengan kecepatan kenaikan penggunaan sehingga berdampak kepada <i>congestion</i> yang mempengaruhi kualitas pengalaman pelanggan	0.02	3	0.06
A10	Naiknya kejahatan digital terutama yang berhubungan dengan perbankan yang melibatkan operator telekomunikasi	0.01	3	0.03
A11	Potensi penurunan pelanggan baru akibat pemberlakuan kebijakan registrasi dan blokir IMEI	0.01	2	0.02
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.87</b>

Berdasarkan analisis yang dilakukan sebelumnya maka dapat dirumuskan variabel-variabel penting yaitu Faktor Sukses Kritis (*Critical Success Factor*), yang merupakan hal-hal yang harus dipenuhi dan dijaga oleh perusahaan untuk dapat berkompetisi dengan baik pada Industri Telekomunikasi. *Critical Success Factors* tersebut adalah (1) besarnya pangsa pasar yang merupakan keberadaan dan dominasi perusahaan di pasar, yang tergambar pada besarnya jumlah pelanggan yang dimiliki dibandingkan dengan total pelanggan pada industri, (2) kebijakan keuangan perusahaan yaitu berkaitan dengan kebijakan internal perusahaan dalam mengelola dan mengolokasikan dana perusahaan, (3) luasnya cakupan dan kualitas jaringan yaitu berkaitan dengan kebijakan internal perusahaan dalam mengelola dan mengolokasikan dana perusahaan terutama yang berkaitan dengan investasi dan pengembangan, (4) diversifikasi dan harga produk serta layanan yang kompetitif yaitu berkaitan dengan kepekaan, kreatifitas dan kecepatan perusahaan dalam meluncurkan produk dan layanan yang relevan dengan situasi dan kebutuhan dengan harga yang kompetitif, (5) luasnya distribusi dan ketersediaan produk & layanan di pasar yang menunjukkan seberapa luas distribusi produk dan layanan serta seberapa mudah pelanggan untuk mendapatkan berbagai produk dan layanan, (6) kualitas program & promosi yang dijalankan yang menunjukkan seberapa menarik, dinamis dan kontinuitas program dan promosi yang ditawarkan dan (7) kualitas pelayanan pelanggan yaitu berkaitan dengan seberapa bagus dan profesional kualitas pelayanan pelanggan untuk memastikan pengalaman pelanggan terbaik.

Berdasarkan *Critical Success Factor* yang ditentukan, maka akan dilanjutkan dengan pembuatan CPM yang merupakan alat manajemen strategis yang penting untuk dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan para pesaing utama terkait posisi strategis perusahaan (Tabel 5). Adapun pesaing yang akan digunakan sebagai referensi analisis pada matriks adalah Telkomsel, Indosat, XL, dan Tri.

Tabel 3. *Competitive profile matrix*

FAKTOR SUKSES KRITIS	BOBOT	Smartfren		Telkomsel		Indosat		XL		Tri	
		Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score
Pangsa Pasar	0.15	1	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Cakupan dan Kualitas Jaringan	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Harga Produk & Layanan	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45	3	0.45	1	0.15
Diversifikasi Produk & Layanan	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Distribusi & Ketersediaan Produk	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Program & Promosi	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Kualitas Pelayanan Pelanggan	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>3</b>		<b>3.35</b>		<b>3.05</b>		<b>3</b>		<b>2.5</b>	

---

---

Berdasarkan CPM yang disusun, tampak bahwa jika dibandingkan dengan kompetitor yang ada, Smartfren masih menunjukkan daya saing terutama berkaitan dengan agresifitas dalam meluncurkan berbagai variasi produk dan layanan dengan harga yang sangat kompetitif serta komitmen yang tinggi dalam melakukan distribusi produk dan layanannya. Hal ini ditunjukkan dengan diutilisasinya *multi channel* dan tenaga penjualan yang masif dan secara langsung yang bertugas secara proaktif melakukan penetrasi pasar dan membantu outlet dalam melakukan penjualan produk dan layanan smartfren. Smartfren juga menunjukkan kualitas dalam melayani pelanggan melalui berbagai *channel* pelayanan pelanggan yang lengkap yang dimiliki. Namun smartfren harus memperhatikan besarnya pangsa pasar yang dimiliki, karena Smartfren merupakan pemain dengan pangsa pasar terkecil. Walaupun seluruh jaringan Smartfren telah menggunakan teknologi 4G, namun secara keseluruhan, Smartfren harus berusaha mengejar ketertinggalan dalam hal luasnya cakupan jaringan yang melayani pasar di Indonesia.

Identifikasi isu strategik dan analisis lingkungan internal merupakan analisis terhadap faktor – faktor yang berasal dari dalam perusahaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki yang dapat mempengaruhi operasional, pengembangan dan kinerja perusahaan agar dapat berkompetisi dalam persaingan industri yang dihadapi. Alat analisis internal yang akan digunakan pada studi ini adalah Analisis Fungsional, Analisis Rantai Pasok dan Analisis VRIO yang juga dibahas dengan para manajer senior di bagian terkait serta Direksi PT Smartfren Telecom untuk melengkapi hasil analisis.

Analisis Fungsional difokuskan pada fungsi-fungsi yang berpengaruh secara signifikan pada kinerja perusahaan yaitu fungsi *Network* (Jaringan) & Teknologi, Keuangan, Produk & Marketing, Distribusi & Penjualan, Sumber Daya Manusia dan Pelayanan Pelanggan. Jika dilihat dari fungsi *Network* (Jaringan), maka jaringan Smartfren telah *full* 4G dan tidak perlu dilakukan *upgrade* lagi, namun yang perlu diperhatikan adalah konsistensi dalam penambahan cakupan serta peningkatan kualitas di beberapa area yang telah mengalami *congestion*. Di sisi IT infrastruktur, maka perlu tetap dilakukan peningkatan antara lain untuk *Billing Support System* (BSS) dan *Customer Relationship Management* (CRM), untuk memperkuat daya saing perusahaan dalam berkompetisi.

Jika dilihat dari fungsi Keuangan, maka tampak secara keseluruhan, perusahaan masih membukukan kerugian yang cukup besar yaitu 2,1 Triliun pada Tahun 2019 dan 1,22 Triliun pada semester I Tahun 2020, di sisi lain alokasi *capital expenditure* Smartfren juga merupakan yang terkecil dalam Industri (5,8%), oleh karenanya perusahaan tetap perlu melakukan efisiensi beban operasionalnya dan melakukan prioritas atas biaya yang dialokasikan. Dari fungsi Produk dan Marketing, Smartfren telah sangat proaktif bahkan menjadi *pioneer* dalam meluncurkan berbagai produk & layanan dengan variasi dan harga yang kompetitif. Smartfren juga memiliki citra yang baik sebagai salah satu unit usaha dari Sinar Mas Group dan telah melakukan berbagai program dan promosi yang aktif dan atraktif misalnya dengan menggunakan *youtuber –youtuber* terkenal dan melakukan *sponsorship* untuk *event* bergengsi seperti *Indonesian Idol*.

Dalam menjalankan fungsi distribusi dan penjualannya, Smartfren telah mengimplementasikan sistem multi *channels* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui galerinya, distributor, mitra *outlet*, jalur digital sampai kepada utilisasi tenaga penjual secara langsung yang handal. Hal ini didukung juga dengan penerapan sistem insentif yang baik. Kontribusi penjualan terbesar didapatkan dari jalur retail, namun kondisi pandemik berdampak kepada produktifitas jalur ini, oleh karenanya jalur digital yang ada perlu dikembangkan lebih baik lagi.

Jika dilihat dari fungsi Sumber Daya Manusia, berdasarkan Laporan Keuangan Perusahaan Tahun 2019, Smartfren memiliki total 2,618 karyawan tetap, naik 334 karyawan (14,6%) dari tahun sebelumnya dan 63,2% merupakan generasi milenial & Gen Z untuk mendukung strategi perusahaan. Hal yang diperhatikan adalah jumlah karyawan yang optimal karena berhubungan dengan biaya operasional serta opsi untuk memprioritaskan pengembangan karyawan eksisting sebelum merekrut dari luar. Sedangkan dari fungsi pelayanan pelanggan, Smartfren telah mengoperasikan layanan yang lengkap dan terintegrasi baik dalam bentuk layanan secara langsung (91Gallery & 102 SMILE), Layanan Contact Center (Call Center & Digital Channel) dan Layanan Self-Care.

Analisis Rantai Pasok melihat dari dua aktifitas besar yaitu aktifitas utama dan aktifitas pendukung. Untuk aktifitas utama yang dimulai dari aktifitas *inbound logistic*, Smartfren telah menggunakan multi *vendor* untuk pengadaan produk-produk utama yang sangat penting untuk

operasional perusahaan misalnya pengadaan *Tower*, *BTS*, *SIM Card* dan *Voucher Fisik* untuk memastikan kualitas dan *time delivery*. Aktifitas selanjutnya adalah yang berhubungan dengan operasional, di mana Smartfren telah memiliki divisi khusus yaitu *BEC (Business Excellence Center)*, yang bekerja sama dengan divisi lain, bertugas untuk memastikan *policy* dan proses yang dibutuhkan tersedia, sampai kepada ikut memonitor implementasinya. Setiap divisi memiliki KPI yang diturunkan sampai ke level individu. Aktifitas berikutnya adalah *outbound logistic*, di mana Smartfren telah bekerja sama dengan partner-partner terpercaya untuk pendistribusian produknya dengan *service level agreement* yang terbaik.

Jika dilihat dari aktifitas sales & marketing, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Smartfren telah menjalankan sistem distribusi dan penjualan yang luas, didukung dengan program dan promosi yang aktif dan atraktif. Demikian pula untuk aktifitas utama pelayanannya Smartfren telah mengoperasikan layanan pelanggan yang lengkap dan terintegrasi.

Untuk aktifitas pendukung, jika dilihat dari aspek *firm infrastructure*, Smartfren telah melakukan dengan baik mulai dari perencanaan, implemantasi, monitoring sampai kepada audit, namun hal yang tetap perlu mendapatkan perhatian lebih adalah dalam proses pembuatan produk dan layanan serta yang berkaitan dengan peningkatan kualitas jaringan. Untuk aktifitas Sumber Daya Manusia, mulai dari perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penilaian sampai kepada benefit dan kompensasi, telah dilakukan juga dengan baik secara keseluruhan oleh Smartfren. Hal yang perlu mendapatkan perhatian lebih adalah dalam hal memastikan jumlah personil yang optimal karena berhubungan dengan biaya serta memprioritaskan pengembangan karyawan eksisting.

Selanjutnya, bila dilihat dari faktor pengembangan teknologi, dalam hal jaringan, Smartfren telah berada di *track* yang tepat, yaitu telah *full 4G LTE*. Namun masih tetap diperlukan perluasan cakupan, sedangkan dari sisi IT, masih perlu melakukan peningkatan infrastruktur dan sistem agar bisa berkompetisi lebih baik. Aktifitas pendukung yang terakhir adalah yang berhubungan dengan *procurement*, di mana Smartfren telah mengimplementasikan *multivendor* atau pemasok untuk mendapatkan produk dengan kualitas dan harga terbaik.

Identifikasi lingkungan internal yang terakhir adalah dengan menggunakan analisis VRIO. Berdasarkan analisis- analisis sebelumnya, didapatkan beberapa sumber daya utama yang kemudian dianalisa dengan menggunakan analisis VRIO yang tampak pada Tabel 6. Adapun kesimpulan yang didapatkan yaitu terdapat 3 sumber daya yang memiliki keunggulan kompetitif jangka panjang, 3 sumber daya dengan keunggulan kompetitif sementara dan 3 sumber daya dengan kompetitif seimbang. Sebagian besar sumber daya Smartfren yang merupakan faktor penentu kekuatan perusahaan juga dimiliki oleh perusahaan lain, oleh karenanya Smartfren harus memanfaatkan keunggulan kompetitif jangka panjang dan semmentaranya dengan lebih baik sehingga momentum yang ada dapat dimanfaatkan dengan lebih optimal.

Tabel 4. Analisis VRIO PT Smartfren Telecom

Sumber Daya	V	R	I	O	Jenis Keunggulan
Trend pertumbuhan Revenue yang masih positif	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Kompetitif Seimbang
Teknologi pada jaringan yang digunakan semuanya sudah 4G LTE	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Kompetitif Seimbang
Pengelolaan Sumber Daya Manusia	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Kompetitif Seimbang
Kualitas program & promosi yang atraktif dan berkesinambungan	Ya	Ya	Ya	Tidak	Keunggulan Kompetitif Sementara
Diversifikasi & harga produk serta layanan yang kompetitif	Ya	Ya	Ya	Tidak	Keunggulan Kompetitif Sementara
Kualitas pelayanan pelanggan	Ya	Ya	Ya	Tidak	Keunggulan Kompetitif Sementara
Luasnya distribusi & ketersediaan produk di pasar	Ya	Ya	Ya	Ya	Keunggulan Kompetitif Jangka Panjang
Kebijakan keuangan perusahaan yang tetap berfokus pada pengembangan didukung oleh Sinar Mas Group	Ya	Ya	Ya	Ya	Keunggulan Kompetitif Jangka Panjang
Citra merek Smartfren sebagai bagian dari Sinar Mas Group	Ya	Ya	Ya	Ya	Keunggulan Kompetitif Jangka Panjang

---

---

Merujuk kepada analisis- analisis di atas, maka dapat disimpulkan mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan yang kemudian dikompilasi ke dalam Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) pada Tabel 7. Berdasarkan penilaian yang dilakukan maka dihasilkan total skor matriks IFE sebesar 2,85 yang berarti Smartfren masih memiliki potensi untuk dapat berkembang selama perusahaan dapat mengelola dengan baik kekuatan-kekuatan yang dimiliki serta memperbaiki atau mengeliminir kelemahan-kelemahannya. Kekuatan Smartfren dengan bobot terbesar yaitu dalam hal teknologi yang digunakan telah 4G LTE, dimana Smartfren tidak perlul lagi mengeluarkan biaya tambahan untuk melakukan proses upgrade, luasnya distribusi dan ketersediaan produk di pasar serta diversifikasi produk dan layanan dengan harga yang kompetitif telah dimanfaatkan dengan baik, sebaliknya Smartfren harus memperhatikan beberapa kelemahan utama antara lain, kinerja keuangan yang masih merugi termasuk kenaikan beban usaha yang masih terjadi serta cakupan atau luasar dan kualitas jaringannya.

Berdasarkan hasil Total Skor EFE sebesar 2,87 dan Total Skor IFE sebesar 2,85, maka langkah selanjutnya adalah memasukan total skor tersebut ke dalam Matriks IE, dan didapatkan posisi Smartfren berada pada sel V (2,87; 2,85). Pada sel V ini posisi perusahaan diupayakan untuk tetap dijaga dan dipertahankan (*hold & maintain*). Strategi yang dapat dipilih dan dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan pada kuardan ini adalah tetap melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar adalah usaha untuk meningkatkan pangsa pasar yang ada dengan produk dan layanan saat ini melalui usaha pemasaran yang lebih besar, sedangkan pengembangan produk adalah usaha untuk meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk dan layanan yang ada, menjadi lebih inovatif atau dengan mengembangkan produk dan layanan yang baru.

Langkah selanjutnya adalah penetapan sasaran strategik untuk dua tahun ke depan yang dilakukan dengan merujuk kepada visi dan misi perusahaan serta berdasarkan wawancara dengan Manajemen PT Smartfren Telecom dengan hasil sebagai berikut:

Mencapai BEP (*Break Even Point*) untuk kinerja keuangan sampai dengan akhir Tahun 2021, dengan meningkatkan *revenue* dan melalui optimalisasi serta efisiensi biaya;

Meningkatkan jumlah pelanggan atau *customer base* dengan berbagai produk, layanan, program dan promosi yang atraktif dan relevan; dan

Meningkatkan kapasitas, kualitas dan cakupan/ *coverage* jaringan untuk memastikan pengalaman pelanggan terbaik.

Penentuan prioritas strategi dilakukan dengan menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Sesuai dengan analisis QSPM pada Tabel 9 diperoleh hasil total skor atraktif yang paling tinggi **4,28** yaitu pada alternatif strategi meningkatkan penetrasi pasar yaitu dengan memanfaatkan *opportunity* dan *strength* yang ada pada Smartfren. Penetrasi pasar dilakukan dengan meningkatkan pangsa pasar atas produk-produk dan layanan yang ada dengan melakukan kegiatan penjualan, peluncuran progam dan promosi yang lebih agresif. Hal ini untuk memastikan agar perusahaan tetap mendapatkan pelanggan yang baru (*new user* atau dari kompetitor) sebagai sumber *revenue* utama perusahaan. Penetrasi ini dapat dilakukan dengan agresif karena Smartfren telah memiliki jalur distribusi yang luas. Penetrasi pasar juga dapat ditingkatkan juga dengan mengembangkan jalur digital. Saat ini Smartfren masih belum optimal dalam mengembangkan jalur digital yang ada.

Prioritas strategi selanjutnya adalah pengembangan produk dan layanan yang inovatif dengan total skor atraktif **3,92**. Smartfren telah menunjukkan agresifitasnya sebagai operator dengan pangsa pasar terkecil dalam hal meluncurkan berbagai produk dan layanan yang inovatif di lapangan. Berbagai produk dan layanan *pioneer* telah dikeluarkan oleh Smartfren dan mendapat respons positif dari pasar, misalnya: SP (*Starter Pack*) & Paket *Unlimited* serta Non Stop. Untuk memastikan loyalitas pelanggan agar tidak mudah berpindah ke operator lain, konsep dan struktur produk dan layanan yang dihasilkan hendaknya tetap dapat memberikan suatu manfaat atau benefit jangka panjang yang menarik, sehingga pelanggan dapat terikat dan *engaged* dengan Smartfren. Smartfren harus tetap peka, cepat dan akurat dalam memanfaatkan momentum dan kesempatan positif yang ada, yaitu dengan menyesuaikan serta meluncurkan produk dan layanannya yang sesuai dengan tren perubahan perilaku pelanggan dan pasar yang terjadi.

Tabel 5. Matriks QSPM PT Smartfren Telecom

Q S P M	Alternatif Strategi								
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk Yang Inovatif		Program & Promosi Yang Atraktif		Prioritas Pada Biaya Modal & Efisiensi Biaya Operasional	
Faktor - Faktor Kunci	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang (P)</b>									
P1	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2
P2	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14
P3	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14
P4	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1
P5	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2
P6	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06
P7	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06
P8	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1
P9	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	4	0.12
P10	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06
P11	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09
P12	0.02	4	0.08	2	0.04	2	0.04	3	0.06
<b>Ancaman (A)</b>									
A1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18
A2	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14
A3	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1
A4	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06
A5	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09
A6	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28
A7	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09	2	0.06
A8	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06
A9	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	4	0.08
A10	0.01	1	0.01	2	0.02	2	0.02	1	0.01
A11	0.01	4	0.04	3	0.03	2	0.02	2	0.02
Total	1.00								
<b>Kekuatan (K)</b>									
K1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28
K2	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12
K3	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3
K4	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2
K5	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14
K6	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12
K7	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09
K8	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09
K9	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
K10	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2
<b>Kelemahan (L)</b>									
L1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4
L2	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	4	0.12
L3	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28
L4	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2
L5	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12
L6	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14
L7	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-
L8	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06
L9	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	4	0.12
Total	1.00								
<i>Grand Total</i>			4.28		3.92		3.80		3.87

---

---

Berbagai opsi untuk produk-produk digital dan *enterprise* juga tetap bisa dikembangkan untuk dapat melengkapi portofolio produk dan layanan Smartfren secara keseluruhan.

Selanjutnya strategi yang dapat mendukung dua strategi utama tersebut adalah prioritas pada biaya modal dan efisiensi biaya operasional dengan Total Skor **3,87**. Smartfren masih membutuhkan tambahan biaya modal untuk dapat mengembangkan jaringannya serta meningkatkan teknologi yang dipergunakan agar dapat berkompetisi lebih baik. Untuk dapat memperbesar alokasi biaya modal, Smartfren dituntut untuk dapat melakukan evaluasi atas pengeluaran beban operasional yang masih cukup tinggi. Efisiensi antara lain dengan mengalihkan jalur penjualan retail ke jalur digital, evaluasi atas jumlah karyawan yang optimal, evaluasi atas biaya *sales & marketing* yang melibatkan skema insentif, program dan periklanan serta evaluasi atas biaya-biaya operasional lainnya yang tidak efektif dan efisien dan tidak berdampak langsung kepada *revenue*, sehingga dapat meringankan beban perusahaan dan meningkatkan alokasi biaya modal. Strategi pendukung yang terakhir adalah program dan promosi yang atraktif dengan Total Skor **3,80**. Program dan promosi yang lebih atraktif tetap dibutuhkan untuk dapat mendorong penetrasi dan pengembangan pasar serta peluncuran program dan layanan serta menaikkan tingkat loyalitas pelanggan. Program dan promosi juga dapat dilakukan dengan melakukan kolaborasi dengan berbagai patner yang potensial yang dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian target dan tujuan Smartfren.

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal makro yang dilakukan, dengan menggunakan Analisis PESTEL, terdapat banyak faktor yang mengindikasikan ancaman. Pandemi covid-19 telah sangat mempengaruhi berbagai situasi makro yang pada akhirnya dapat berdampak kepada industri dan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain pertumbuhan ekonomi yang negatif, banyak perusahaan yang gulung tikar dan menurunnya daya beli masyarakat. Sebaliknya, pada sisi yang lain terdapat juga peluang-peluang untuk dapat tetap berkembang, asalkan peluang-peluang tersebut dapat dimanfaatkan dengan baik dan tepat. Peluang-peluang tersebut antara lain kondisi politik yang relatif stabil, yang berdampak positif terhadap peluang untuk keamanan penyelenggaraan negara serta iklim investasi dan ekonomi untuk dua tahun ke depan, naiknya kebutuhan akan internet dan data akibat berubahnya perilaku di masyarakat, serta pesatnya pertumbuhan digitalisasi pada banyak aspek kehidupan.

Analisis lingkungan eksternal juga melihat dari sisi industri yaitu dengan menggunakan Analisis *Porter Five Forces*. Adapun hasil yang diperoleh yaitu terdapat dua elemen dengan kekuatan tekanan yang rendah yang dari elemen tekanan pendatang baru dan elemen tekanan pemasok, sedangkan tiga elemen lainnya yaitu tekanan persaingan pemain dalam industri, tekanan pelanggan dan tekanan produk pengganti menunjukkan kekuatan tekanan yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Industri Telekomunikasi sudah mulai kurang atraktif. Walaupun tidak seatraktif industri lainnya, berbagai peluang masih tersedia bagi para pemain yang ada di dalamnya. Dengan menerapkan strategi yang tepat dan relevan dengan perubahan yang ada, para pemain tertentu terbukti masih mampu meningkatkan *revenue*, ARPU serta mendapatkan laba.

Kedua analisis dalam analisis lingkungan eksternal ini menghasilkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman dirangkum dalam Matriks EFE dengan nilai sebesar 2,87 yang menunjukkan bahwa PT Smartfren Telecom masih cukup baik dalam menangkap peluang-peluang yang ada dan mengatasi potensi-potensi ancaman.

Berdasarkan analisis lingkungan internal yang dilakukan dengan menggunakan Analisis Fungsional, Analisis Rantai Nilai dan Analisis VRIO, dihasilkan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan PT Smartfren Telecom. Beberapa kekuatan utama antara lain, berkaitan dengan teknologi 4G yang digunakan, *trend* pertumbuhan *revenue* yang masih positif, luasnya distribusi dan ketersediaan produk, diversifikasi produk serta program dan promosi yang atraktif. Sebaliknya, beberapa kelemahan utama yang teridentifikasi antara lain berkaitan dengan luasan dan kualitas jaringan, kinerja keuangan yang masih negatif secara keseluruhan, sistem pendukung utama yang perlu ditingkatkan serta belum optimalnya pengembangan jalur digital.

Analisis lingkungan internal ini kemudian dirangkum dalam matriks IFE yang menghasilkan nilai sebesar 2,85 yang berarti Smartfren masih memiliki potensi untuk dapat berkembang selama perusahaan

dapat mengelola dengan baik kekuatan-kekuatan yang dimiliki serta memperbaiki atau mengeliminir kelemahan-kelemahannya.

Pengembangan alternatif strategi dengan menggunakan Matriks IE memberikan kesimpulan bahwa PT Smartfren Telecom berada pada kuadran V, di mana posisi perusahaan diupayakan untuk tetap dijaga dan dipertahankan (*hold & maintain*). Strategi yang dapat dipilih dan dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan pada kuadran ini adalah tetap melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Sedangkan pengembangan alternatif strategi dengan menggunakan Matriks TOWS memberikan rujukan mengenai alternatif-alternatif strategi yang dapat dilakukan. Kemudian merujuk kepada alternatif strategi yang dikembangkan dengan sasaran strategik yang ditetapkan, proses rancangan dan formulasi strategi yang dilakukan dengan menggunakan Matriks QSPM menghasilkan empat prioritas strategi yang dapat dilakukan oleh PT Smartfren Telecom dengan urutan sebagai berikut (1) penetrasi pasar, (2) pengembangan produk dan layanan yang inovatif, (3) prioritas pada biaya modal dan efisiensi biaya operasional serta (4) program dan promosi yang atraktif.

Formulasi strategi ini merupakan strategi yang paling relevan bagi Smartfren untuk dua tahun mendatang yang akan mampu membawa Smartfren secara berkesinambungan mengatasi berbagai tantangan dan tingkat kompetisi yang ada pada Industri Telekomunikasi Seluler.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abosh, O., Nunes, P., Downes, L. (2019). *Pivot to the Future*. Public Affairs. Hachette Book Group, New York
- Akbar, C. (2020), Penggunaan Internet Melejit, Kominfo: Telekomunikasi Seperti Oksigen Saat Pandemi, diakses pada website tempo.co.id pada 12 Desember 2020, pada: <https://bisnis.tempo.co/read/1362189/penggunaan-internet-melejit-kominfo-telekomunikasi-seperti-oksigen-saat-pandemi>
- Badan Pusat Statistik. (2020). Statistik Indonesia 2020, Badan Pusat Statistik. Diakses tanggal 3 Oktober 2020, dari [bps.go.id](https://www.bps.go.id) website: <https://www.bps.go.id/publication/2020/04/29/e9011b3155d45d70823c141f/statistik-indonesia-2020.html>
- Ceicdata (2019). Indonesia Jumlah Pelanggan Seluler. Diakses pada tanggal 2 Januari 2020 pada: <https://www.ceicdata.com/id/indicator/indonesia/number-of-subscriber-mobile>
- David, F., dan David, F. (2016). *Strategic Management: A Competitive Approach, Concepts, and Cases* 16th edition. New Jersey: Pearson
- De Kluyver, Cornelis A., & Pearce II, John A. (2015). *Strategic Management: An Executive Perspective*, Business Expert Press, LLC
- Fauzan, R (2020). *Ketat Begini Persaingan Operator Tahun Lalu*. Diakses Pada tanggal 10 Januari 2021 melalui website [bisnis.com](https://bisnis.com), pada: <https://teknologi.bisnis.com/read/20200301/101/1207620/ketat-begini-persaingan-operator-seluler-tahun-lalu>
- Jatmiko, D. L. (2020). *Pandemi Covid-19 Dorong Kenaikan Trafik Data hingga 25 Persen*. Diakses melalui website [bisnisindonesia.com](https://bisnisindonesia.com) pada 13 Desember 2020, pada: <https://teknologi.bisnis.com/read/20200813/101/1278818/pandemi-covid-19-dorong-kenaikan-trafik-data-hingga-25-persen>
- Kenny, G. (2014). *Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values*. Harvard Business Review. Diakses tanggal 4 Oktober 2020 pada: <https://www.winning.academy/wp-content/uploads/2016/01/Your-Company%E2%80%99s-Purpose-Is-Not-Its-Vision-Mission-or-Values.pdf>
- Kusuma, H. (2020). *38 Proyek Strategis Nasional Senilai Rp 464 T Dikebut di 2020*. Diakses melalui website detik.com pada 13 Desember 2020 pada: <https://finance.detik.com/infrastruktur/d-5283650/38-proyek-strategis-nasional-senilai-rp-464-t-dikebut-di-2021>

- 
- 
- Mursid, F. (2020). *Kominfo: Pengguna Internet di Indonesia Capai 175,5 Juta*. Diakses tanggal 18 Oktober 2020 pada website [republika.co.id](https://republika.co.id) <https://republika.co.id/berita/qhgibx335/kominfo-pengguna-internet-di-indonesia-capai-1755-juta-jiw>
- Natalia, M. (2020). *Transaksi E-Commerce Meroket hingga 400% Selama Pandemi*. Diakses melalui website [okezone.com](https://economy.okezone.com) pada 13 Desember 2020 pada: <https://economy.okezone.com/read/2020/10/08/320/2290705/transaksi-e-commerce-meroket-hingga-400-selama-pandemi>
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, Twelfth Edition*. New York: McGraw - Hill.
- Porter, M. (1994). *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Putra, D.A. (2020), *BI Prediksi Ekonomi 2021 Tumbuh di 4,8 Sampai 5,8 Persen*. Diakses melalui website [merdeka.com](https://www.merdeka.com) pada 12 Desember 2020, <https://www.merdeka.com/uang/bi-prediksi-ekonomi-2021-tumbuh-di-48-sampai-58-persen.html>
- Pratama, M.A. (2020), *Pengguna Internet Indonesia hingga Kuartal II 2020 Capai 196,7 Juta Orang*, diakses pada website [kompas.com](https://money.kompas.com), pada 12 Desember 2020, <https://money.kompas.com/read/2020/11/09/213534626/pengguna-internet-indonesia-hingga-kuartal-ii-2020-capai-1967-juta-orang>
- Puspasari, R. (2020) APBN 2021: *Percepatan Pemulihan Ekonomi dan Penguatan Reformasi*. Diakses melalui website [kemenkeu.go.id](https://www.kemenkeu.go.id) pada tanggal 13 Desember 2020, pada: <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/siaran-pers/siaran-pers-apbn-2021-percepatan-pemulihan-ekonomi-dan-penguatan-reformasi/>
- Rosana, C. F. (2021). *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2020 -2,07 Persen*. Diakses pada tanggal 11 April 2021 melalui website [tempo.co](https://bisnis.tempo.co), pada: [\\_\\_https://bisnis.tempo.co/read/1429918/bps-pertumbuhan-ekonomi-indonesia-2020-207-persen](https://bisnis.tempo.co/read/1429918/bps-pertumbuhan-ekonomi-indonesia-2020-207-persen)
- Sicca S.P. (2020) *Pilpres AS: Dampak terhadap Ekonomi Indonesia dan Konflik Laut China Selatan*. Diakses pada website [kompas.com](https://www.kompas.com) pada 12 Desember 2020, pada: <https://www.kompas.com/global/read/2020/11/04/173538370/pilpres-as-dampak-terhadap-ekonomi-indonesia-dan-konflik-laut-china?page=all>.
- Timmoria F.(2020). *BPS: Sektor Informasi dan Komunikasi Tetap Perkasa, Ini Alasannya*. Diakses tanggal 4 Oktober 2020 dari [Bisnis.com](https://teknologi.bisnis.com) Website: <https://teknologi.bisnis.com/read/20200805/101/1275329/bps-sektor-informasi-dan-komunikasi-tetap-perkasa-ini-alasannya>
- Ward, J., & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information System Third Edition*, Cranfield School of Management, Cranfield, Bedfordshire, UK
- Wheelen, T., Hunger, J.D., Hoffman, AN., and Bamford, CE. (2018). *Strategic Management and Business Policy, 15th ed*. Harlow, England, Pearson Education Limited