

ANALISIS STRATEGI BISNIS TELKOMSEL DALAM MENGHADAPI
PERSAINGAN

(Skripsi)

Oleh
Novi Hanifah



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI BISNIS TELKOMSEL DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

Oleh

Novi Hanifah

Komunikasi merupakan kegiatan yang dibutuhkan dalam kehidupan manusia sehari-hari untuk berinteraksi dan bertukar informasi satu dengan yang lainnya. Seiring dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat maka munculah alat komunikasi yang di sebut dengan telepon selular atau gadget, tidak hanya telepon selular, operator selular juga menjadi salah satu yang terpenting bagi pengguna gadget yang saat ini menjadi kebutuhan masyarakat, terutama masyarakat Indonesia yang penggunaanya melebihi jumlah populasi penduduk. Banyaknya penyelenggara operator selular di Indonesia dengan berbagai macam produk yang ditawarkan, maka perusahaan operator berlomba-lomba dalam memenangkan persaingan bisnis.

Tingginya tingkat persaingan dalam berbagai bisnis saat ini menuntut setiap manajemen berusaha menemukan strategi khusus untuk menciptakan keunggulan bersaing, sehingga dapat menempatkan perusahaan pada posisi teratas (market leader), sekaligus mampu mempertahankan posisi tersebut. Salah satu perusahaan yang harus mempertahankan strateginya yang sudah di terapkan dalam perusahaannya yaitu perusahaan Telkomsel. Telkomsel merupakan pemimpin pasar dalam upaya memandu perkembangan industri telekomunikasi Indonesia dan memasuki era baru layanan *mobile boardband*.

Menghadapi persaingan yang ketat ini maka Telkomsel harus mampu mengantisipasi berbagai ancaman dari para pesaing, berusaha memperbaiki kelemahan-kelemahan dalam perusahaan dan memanfaatkan peluang-peluang dengan kekuatan-kekuatan yang ada, sehingga dapat menentukan strategi bisnis yang tepat. Salah satu teknik analisis strategi yang dapat digunakan adalah dengan analisis *SWOT* (*strength, weakness, oppprtunity, threath*).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah strategi yang digunakan Tekomsel sudah tepat untuk menghadapi persaingan bisnis. Data yang digunakan untuk peneitian ini adalah data sekunder dan primer, yang diperoleh dari hasil wawancara baik langsung maupun kuesioner, hasil pengamatan langsung di lapangan, laporan tertulis, serta data-data dari literature seperti buku, internet

dan artikel. Data disajikan secara deskriptif kualitatif untuk mengetahui lingkungan eksternal dan internal.

Perolehan alternatif strategi didapatkan dari evaluasi matriks SWOT. Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE, diketahui bahwa strategi yang di implementasikan Telkomsel jakarta selatan sudah sangat baik. Salah satu strategi yang diterapkan oleh Telkomsel adalah telkomsel sudah melakukan ekspansi kepasar baru, membangun jaringan untuk bisnis digital, bandling dengan produk iphone dan samsung,meningkatkan kualitas layanan customer service, menjangir konsumen dari berbagai bidang dengan cara diversifikasi harga, dan melakukan peningkatan layanan data.

Kata kunci: Faktor Internal, Faktor Eksternal, Matriks IFE, (*Internal Factor Evaluation*) Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), Matriks IE, Matriks SWOT

**ANALISIS STRATEGI BISNIS TELKOMSEL DALAM MENGHADAPI
PERSAINGAN**

Oleh
Novi Hanifah

Skripsi
Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
SARJANA EKONOMI
Pada
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI BISNIS TELKOMSEL
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN**

Nama Mahasiswa : **Novi Hanifah**

No. Pokok Mahasiswa : **1211011117**

Jurusan : **Manajemen**

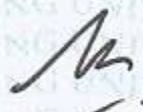
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**




Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP 19650307 199103 1 001


Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc.
NIP 19770324 200812 2 001

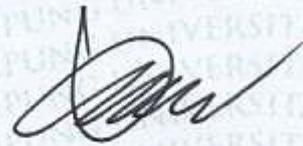
2. Ketua Jurusan Manajemen


Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

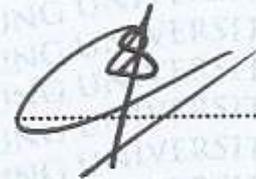
Ketua : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



Sekretaris : **Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc.**



Penguji Utama : **Hj. Aida Sari, S.E., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.

NIP 19610904 198703 1 001



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **09 September 2016**

PERNYATAAN SKRIPSI MAHASISWA

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Novi Hanifah
Nomor pokok Mahasiswa : 1211011117
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Analisis Strategi Bisnis Telkomsel dalam Menghadapi
Persaingan.

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari penelitian lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan dengan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 21 September 2016

Yang membuat pernyataan



**Novi Hanifah
NPM 1211011117**

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Peneliti merupakan putri ke-dua dari tiga bersaudara dari pasangan Alm. Bapak Hasyim dan Ibu Siti Mariah. Peneliti mempunyai dua saudara laki-laki. Peneliti dilahirkan di Kota Cianjur pada tanggal 29 November 1993. Pendidikan yang telah di tempuh peneliti adalah Taman kanak kanak Al-quran Indonesia yang bernama TK Riadhul Huda yang di selesaikan pada tahun 2000, Sekolah Dasar Yaitu SD Negeri Perkasa yang di selesaikan pada tahun 2006, peneliti melanjutkan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 1 Sukaluyu kab. Cianjur yang di selesaikan pada tahun 2009, peneliti melanjutkan Pendidikan SMA di SMA Islam Panglima Besar Sudirman Jakarta Timur yang di selesaikan pada tahun 2012. Pada tahun 2012 peneliti melanjutkan Pendidikan Strata 1 Jurusan Manajemen Bisnis di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

MOTTO

Jadilah kamu manusia yang pada kelahiranmu

semua orang tertawa bahagia,

tetapi hanya kamu sendiri yang menagis

Dan pada kematianmu semua orang menagis sedih, tetapi hanya kamu

sendiri yang tersenyum.

(Mahatma Gandhi)

Temannya sejati adalah ia yang meraih tangan anda dan menyentuh hati anda.

(Heather Pyor)

PERSEMBAHAN

Dengan segenap rasa syukur kepada Allah SWT.

Kupersembahkan karyaku ini kepada orang tuaku, teristimewa ibunda Siti Mariah dan Alm. Ayahanda Hasyim yang ada di surga sana. Terimakasih atas segala kasih sayang, cinta, doa, semangat juang untuk bekerja, ketulusan motivasi, dan seluruh pengorbanan yang telah Ayah dan Ibu berikan. Terimakasih kepada kakakku Berry Rahmat dan adikku Rizky Muhammad Maulida yang tanpa henti terus memberikan semangat dan doa, tanpa lelah untuk memberikan semangat, motivasi, nasihat dan tanpa pamrih memberi dukungan.

Baik secara finansial maupun moril.

Kepada seluruh Keluarga Besar dan seluruh Teman, kerabat dan Sahabat seperjuanganku terimakasih atas dukungan dan doa yang selalu kalian berikan kepadaku.

Dan kepada Almamater Tercinta, Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur peneliti haturkan kepada Allah SWT. Atas Ridho dan Rahmat-Nya, skripsi ini dapat di selesaikan. Dalam penyusunan skripsi ini, peneliti mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu peneliti menyampaikan terimakasih yang sebesar- besarnya kepada pihak-pihak berikut:

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung. Bapak Prof. Dr, Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
2. Ibu Dr. Rr Erlina S.E., M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen.
3. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. Selaku dosen utama, yang selalu menyisihkan sebagian waktunya untuk memberikan bimbingan, serta memberikan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Dwi Asri Siti A, S.E., M.Sc. selaku dosen pembimbing pendamping yang telah membimbing, memotivasi tiada henti, dan selalu memberikan saran selama peneliti berkuliah.
5. IbuHj.Aida Sari, S.E., M.Si. selaku dosen penguji yang telah banyak memberi masukan dan saran yang sangat bermanfaat bagi skripsi yang di buat oleh peneliti.
6. Bapak dan ibu dosen serta Staff Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen, Universitas Lampung.

7. Alm. Ayah yang selalu mendoakanku di surga sana dan Ibu yang tiada hentinya memberikan dukungan dan motivasi serta doa yang tiada henti kepada peneliti, agar peneliti bisa menyelesaikan kuliah dan skripsi ini. Terimakasih banyak ayah dan ibuku tersayang.
8. Kakak dan adikku tersayang yang selalu memberikan dukungan dan semangat yang tiada henti-hentinya.
9. Ibu Titin Rohaitin dan bapak Chalik yang sudah saya anggap sebagai orangtuku selama di lampung dan selalu tulus menyayangi, memotivasi, dan mendo'akan tiada henti sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
10. Kepada bapak ishak dan bapak budi selaku staf pada perusahaan Telkomsel yang sudah mengizinkan penelitian di perusahaan sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
11. Kepada teman teman satu atap di kosan, LiaFebrialina, Maryani, Endah, Faradilla, Adies, Anes, Yovita, Nopiani, Dian Saputri, Sari Astuti dan Adella.
12. Kepada Nandiwardhana Dharmmesta yang tiada henti memberikan semangat, dan doa agar terselesaikannya skripsi ini.
13. Seluruh rekan-rekan mahasiswa jurusan Manajemen angkatan 2012 yang tidak bisa di sebutkan namanya satu persatu, terimakasih semua rekanku semoga sukses.

14. Seluruh rekan-rekan satu jurusan Manajemen Bisnis Farhan, Derry, Chandra agam, Fernico, Arif, Rizal Vicky, Wahid, Heylin, Bella, Citra, Diba, Mita, dan teman teman yang lain yang tidak dapat di sebutkan satu persatu, semoga sukses semuanya, dan terimakasih atas bantuannya dan canda tawa di kelas.
15. Semua pihak yang memberikan dukungan dan dukungan kepada peneliti selama menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah memberikan Rahmat-Nya dan semoga penelitian ini menjadi berkah dan bermanfaat.
16. Teruntuk Almamaterku tercinta Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, namun peneliti berharap semoga skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Bandar lampung, 27 Agustus 2016

Novi Hanifah

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 LatarBelakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Strategi Bisnis	8
2.1.1 Pengertian Strategi Bisnis	8
2.1.2 Fungsi-Fungsi	9
2.1.2.1 Pengertian Pemasaran	9
2.1.2.2 Sumber Daya Manusia	10
2.1.2.3 Keuangan	11
2.1.2.4 Manajemen Operasi	12
2.1.2.5 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan(CSR)	13

2.1.2.6 Sistem Infomasi Manajemen.....	15
2.2 Keunggulan Bersaing.....	16
2.3 Tingkatan Strategi.....	18
2.4 Perumusan Strategi	20
2.4.1 Proses Manajamen Strategi.....	20
2.5 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal.....	22
2.5.1 Analisis Lingkungan Eksternal	22
2.6 Analisis SWOT	25
2.6.1 Pilihan Alternatif Strategi	28
2.6.2 Analisis Lingkungan Internal.....	33
2.6.3 Matriks Internal Eksternal (IE)	33
2.7 Kerangka Pemikiran	34
2.8 Hipotesis	35
2.9 Penelitian Terdahulu	36

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian dan Sumber Data.....	38
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.3 Fokus Penelitian.....	41
3.4 Teknik Analisis Data	41
3.5 Analisis Matriks IFE dan EFE	42
3.5.1 Analisis Matriks IE	46
3.6 Analisis Matriks SWOT.....	47

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan	48
4.1.1 Profile Telkosmel.....	48
4.1.2 Logo Identitas Perusahaan	49
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	50
4.1.4 Share Ownership Telkomsel.....	51
4.1.5 Milestone	51
4.1.6 Budaya Telkomsel	52
4.1.7 SLI (Saluran Langsung Internasional).....	53
4.1.8 Kantor Pelayanan Telkomsel	53
4.2 Analisis Lingkungan Internal.....	54
4.2.1 Pemasaran Telkomsel	54
4.2.2 Sumber Daya Manusia Telkomsel.....	58
4.2.3 Keuangan Telkomsel	58
4.2.4 Produksi dan Operasi Telkomsel	61
4.3 Analisis Lingkungan Eksternal	63
4.3.1 Lingkungan Industri.....	63
4.3.1.1 Ancaman Masuk Pendatang Baru	63
4.3.1.2 Persaingan Sesama Provider	63
4.3.1.3 Ancaman Produk Substitusi.....	63
4.3.2 Lingkungan Makro.....	64
4.3.2.1 Faktor Politik	64
4.3.2.2 Faktor Ekonomi	64
4.3.2.3 Faktor Teknologi.....	64
4.3.3 Analisis Strategi SWOT Telkomsel Jakarta	64

4.3.4	Perhitungan Penentuan Pembobotan Skor SWOT.....	67
4.3.5	Matriks SWOT.....	73
4.3.6	Evaluasi Strategi	77

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1	Simpulan	78
5.2	Saran	79

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Data Provider Telepon Selular dan Jumlah Pengguna di Indonesia	2
2. Highlight Telkomsel Tahun 2010-2015	3
3. Strategi Telkomsel	5
4. Matriks SWOT	27
5. Pilihan Alternatif Strategi	32
6. Penilaian Bobot Faktor Strategi (IE)	43
7. Analisis Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	45
8. Analisis Matriks EFE (<i>Eksternal Factor Evaluation</i>)	45
9. Matriks SWOT	49
10. Share Ownership Telkomsel	51
11. Mileston (pencapaian Telkomsel dari 2010-2015)	51
12. Identifikasi Faktor Internal Perusahaan	65
13. Identifikasi Faktor Eksternal Perusahaan.....	66
14. Matriks IFAS	68
15. Matriks EFAS	69
16. Rekap Skor IFAS dan EFAS.....	70
17. Pilihan Strategi Perusahaan.....	71
18. Matriks Internal-Eksternal Telkomsel.....	72
19. Matriks SWOT Telkomsel	74
20. Evaluasi Strategi	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Pertumbuhan Highlights Telkomsel 2010-2015	4
2. Proses Transformasi	8
3. Matriks Internal – Eksternal	34
4. Kerangka Pikir	35
5. Matriks IE	46
6. Logo Telkomsel	49
7. Logo KartuHALO	55
8. Logo SimPATI	56
9. KartuAS	56
10. Logo TelkomselFLASH	57
11. Financial Highlights Telkomsel	59
12. Financial Highlights Indosat Ooredoo	60
13. Financial Highlights XL	61
14. Operational Highlights	62
15. Gambar Grand Strategy	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Pertanyaan wawancara Telkomsel Jakarta Selatan
2. Jawaban Pertanyaan Telkomsel Jakarta Selatan.
3. Kuesioner Penelitian
4. Hasil kuesioner pembobotan faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Komunikasi merupakan kegiatan yang di butuhkan dalam kehidupan manusia sehari-hari.

Dalam kehidupan manusia komunikasi menjadi hal yang sangat penting dilakukan agar dapat berinteraksi dan bertukar informasi satu dengan yang lainnya. Penyampaian informasi bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu komunikasi secara tidak langsung bisa dilakukan dengan menggunakan lisan, tulisan maupun alat komunikasi sebagai media penyampaiannya.

Seiring dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat maka munculah alat komunikasi yang di sebut dengan Telepon selular atau gadget. Telepon selular merupakan barang yang sudah tidak asing lagi bagi para penggunanya, terutama dikalangan anak muda masa kini.

Tidak hanya Telepon selular, operator selular juga menjadi salah satu yang terpenting bagi pengguna gadget yang saat ini mejadi kebutuhan masyarakat terutama masyarakat indonesia yang penggunanya melebihi jumlah populasi penduduk.

Indonesia merupakan pengguna Telepon selular atau gadget terbanyak ke-empat dunia dunia setelah china, India, United State Of Amerika (USA). Jumlah penggunanya melibih jumlah populasi penduduknya. Populasi di indonesia Indonesia berjumlah 249.865.631 jiwa sedangkan pengguna telepon selular kurang lebih sebanyak 281 juta. (world bank,2014).

Banyaknya jumlah pengguna telepon selular atau gadget di indonesia dijadikan sebagai ladang bisnis bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi khususnya

operator selular. Saat ini terdapat 8 perusahaan operator seluler di Indonesia dengan teknologi GSM (Global System for Mobile) dan CDMA (Code Division Multiple Access). Berikut adalah daftar provider-provider telepon selular di Indonesia berdasarkan peringkat dan kepemilikannya yang di dapat dari Annual Report.

Tabel 1. Provider-provider Telepon Selular dan jumlah pengguna di Indonesia

Urutan	Operator	Teknologi	Jumlah pengguna 2015	Kepemilikan
1	Telkomsel	GSM UMTS	140 juta	State- owned Telkom and Singapore Telekomunication
2	Indosat	CdmaOne GSM UMTS	66,5 juta	Singapore Technologies Telemedia
3	Excelcomindo	GSM UMTS	52,1 juta	Telekom Malaysia
4	Three (3)	GSM UMTS	50,16	Hutchison Telecommunication International Limited (60%) and CP Group Indonesia (40%)
5	Axis	GSM	17 juta	Maxis Telecom
6	Telkom Flexi	CdmaOne	11,6 juta	Telkom
7	Esia	CdmaOne	11,3 juta	Bakrie Telekom
8	Smartfren	CDMA	5 juta	PT Mobile-8 Telekom Tbk

Sumber : Annual Report, 2015

Tabel diatas merupakan daftar operator selular sekaligus menjadi pesaing bagi Telkomsel dengan jumlah kepemilikan saham dan jumlah pelanggan pada tahun 2015. Banyaknya penyelenggaraan operator selular indonesia dengan berbagai macam produk, maka perusahaan operator berlomba-lomba dalam memenangkan persaingan bisnis dengan cara memeberikan kualitas jaringan yang baik dan harga yang di tawarkan dapat di jangkau oleh kalangan masyarakat.

Tingginya tingkat persaingan dalam berbagai bisnis saat ini menuntut setiap manajemen perusahaan menemukan strategi khusus untuk menciptakan keunggulan bersaing, sehingga

dapat menempatkan perusahaan pada posisi teratas (*market leader*), sekaligus mampu mempertahankan posisinya tersebut. Salah satu perusahaan yang harus mempertahankan strateginya yang sudah di terapkan dalam perusahaannya yaitu perusahaan Telkomsel.

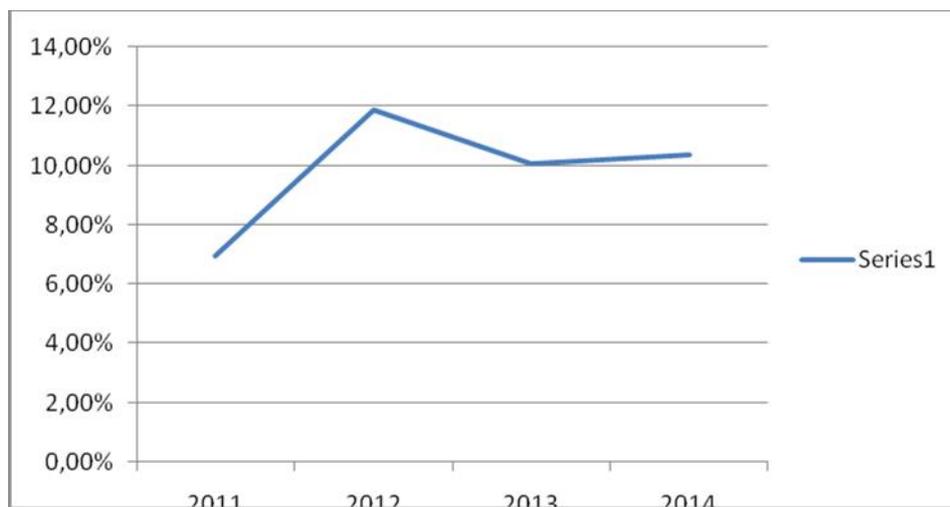
Telkomsel merupakan pemimpin pasar operator selular dalam upaya memandu perkembangan industri telekomunikasi Indonesia dan memasuki era baru layanan *mobile boardband*. Telkomsel secara konsisten mengimplementasikan *roadmap* teknologi 3G, HSDPA, HSPA, serta *Long Term Evolution* (LTE). Kini Telkomsel telah mengembangkan jaringan *Boarband* di 200 kota besar di Indonesia, untuk membantu kebutuhan pelayanan pelanggan yang didukung dengan adanya akses *Call centre* 24 jam dan 430 pusat layanan terbesar di seluruh Indonesia. Berbagai layanan yang di tawarkan, maka Telkomsel selalu mengalami peningkatan pendapatan di setiap tahunnya. Dapat di lihat dari data *highlight* Telkomsel sebagai berikut:

Tabel 2. *Highlight* Telkomsel Tahun 2010-2015 (dalam miliar Rupiah)

Indikator	Telkomsel					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tahun						
Revenues	45,567	48,733	54,531	60,031	66,252	76,55
Total assets	57,343	58,723	62,917	73,336	71,187	84,086
Employe	4,421	4,417	4,557	4,711	4,880	4,930
Total customer	120,4 juta	107 juta	123 juta	125 juta	131,5 juta	140 juta

Sumber: Laporan Tahunan Telkomsel tahun 2010 sampai 2015

Grafik 1. Pertumbuhan Highlights Telkomsel Tahun 2010-2015



Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan grafik pertumbuhan perusahaan Telkomsel kenaikan total Revenues pada tahun 2010 ke 2014 secara berturut- turut adalah 6,95%, 11,90%, 10,09%,10,36% kenaikan yang paling tinggi adalah pada tahun 2011 ke 2012. Kenaikan Total *assets* pada tahun 2010 ke 2014 adalah 2,41%, 7,14%, 16,56%,pada tahun 2014 mengalami penurunan yaitu sebanyak 2,93%. Jumlah Employe pada tahun 2010 ke 2014 secara berturut-turut adalah 0,09%, 3,17%, 3,38%,3,59%. Jumlah employe yang paling sedikit yaitu pada tahun 2011. Jumlah pelanggan (Total Customers) pada tahun 2010 ke 2014 secara berturut- turut adalah 11,13%,14,95%,11,63%,5,20%.

Berdasarkan *Total Revenue*, *Total Aseets*, *Total Employees* dan *Total Customers* yang terus meningkat disetiap tahunnya. Namun Sebagai *market leader* Telkomsel harus terus mampu mempertahankan posisinya dan terus dengan cara menerapkan strategi bisnis yang tepat. Tidak hanya itu, Telkomsel selalu melakukan stategi yang baik untuk kemajuan perusahaannya. Berikut adalah strategi yang sudah dijalankan oleh Telkomsel:

Tabel 3. Strategi yang sudah dijalankan Telkomsel.

No	Strategi Telkomsel
1.	Telkomsel mencatat peringkat pelanggan sampai dengan tahun 2015 sebanyak 140 juta pelanggan.
2.	Telkomsel menghadirkan 268 Mobile GraPARI (MOGI) yang tersebar di seluruh
3.	Jangkauan Telkomsel yang mencapai 95% dari populasi di Indonesia dengan jumlah BTS yang banyak memastikan ketersediaan jaringan sampai daerah-daerah pelosok.
4.	Adanya peluncuran baru yaitu 4G LTE.
5.	Peluncuran brand LOOP yang diperuntukan bagi segmen remaja berusia 12-19 tahun, dengan pengembangan produk melalui perform 3 C yaitu community, connectivity, dan
6.	Sinergi Telkomsel dengan Facebook sebagai sosial media nomor satu di dunia.

Sumber: www.Telkomsel.com, 2016

Menurut David (2012: 5) Strategi merupakan sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh perusahaan. Sedangkan menurut Kotler (2008:25) Strategi merupakan proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah, dengan tujuan untuk membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan dan produk yang dihasilkan, sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang menguntungkan.

Perusahaan yang memiliki strategi yang baik akan mampu menghadapi persaingan, dalam hal ini maka perlu di evaluasi terhadap keadaan dan kondisi riil perusahaan. Analisis yang dapat di gunakan adalah analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2000:18) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*) namun, secara

bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Analisis SWOT mencakup lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Secara internal kerangka kerjanya menguraikan kekuatan dan kelemahan pada dimensi kunci misalnya kinerja keuangan dan sumberdaya; sumberdaya manusia, fasilitas dan kapasitas produksi; pangsa pasar, persepsi pelanggan terhadap kualitas produk, harga dan ketersediaan produk; organisasi komunikasi. Penilaian terhadap lingkungan eksternal termasuk informasi pasar, pelanggan dan persaingan, kondisi ekonomi tren sosial, teknologi dan peraturan pemerintah.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang ada, maka peneliti mengajukan sebuah penelitian dengan judul **“Analisis Strategi Bisnis Telkomsel dalam Menghadapi Persaingan”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan persaingan bisnis operator selular yang telah di uraikan diatas maka Telkomsel harus berhati-hati dalam memilih strategi bisnis yang terbaik dan di selaraskan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sehingga perusahaan dapat terus termotivasi dalam memenangkan persaingan bisnis. Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan yang diambil adalah :

Apakah strategi bisnis yang di gunakan Telkomsel sudah tepat untuk menghadapi persaingan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini di lakukan yaitu untuk mengetahui apakah strategi yang diterapkan oleh Telkomsel sudah tepat untuk menghadapi persaingan bisnis.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi semua pihak, yaitu antara lain:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, pengalaman, dan wawasan tentang strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Khususnya analisis SWOT dan yang berkaitan dengan strategi bisnis di perusahaan Telkomsel.

2. Bagi Perusahaan Telkomsel

Memberikan informasi kepada manajemen perusahaan untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menerapkan analisis SWOT dan strategi bisnis pada perusahaan.

3. Bagi Peneliti Lain

Sebagai bahan informasi ilmiah untuk memperluas wawasan pihak lain yang berkepentingan dibidang analisis lingkungan dan manajemen strategi dengan mengambil penelitian sama akan tetapi dengan perusahaan yang berbeda. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi pembaca dan dapat memberikan informasi bagi penelitian lain yang berkaitan dengan bidang bisnis.

II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Strategi Bisnis

2.1.1 Pengertian Strategi Bisnis

Menurut Rangkuti (2002: 13) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut David (2006: 18) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Berbeda dengan pendapat David yang menyebutkan bahwa strategi akan memaksimalkan keunggulan bersaing, Marrus (2002:31) mengungkapkan bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2009:4) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” dan bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti

(*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Siagian (2004:57) menyatakan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis adalah sebuah kegiatan yang biasa dilakukan oleh para pelaku bisnis untuk memperoleh keunggulan bersaing. Masing-masing pelaku mempunyai beragam metode, struktur dan sistematika yang beragam. Strategi bisnis perusahaan mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetahuan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*.

2.1.2 Fungsi-Fungsi Bisnis

Fungsi bisnis terdapat berbagai aspek , yaitu: pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen (SIM).

2.1.2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran menurut Swastha (2002: 9) adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa, ide kepada pasar agar dapat mencapai pasar sasaran. Sedangkan pemasaran menurut Kotler (2000: 8) adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok

mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Kegiatan pertama dimulai dengan melihat fokus pemasaran pada penyedia dan manfaat bagi konsumen. Kegiatan berikutnya adalah menelaah pemasaran dan pengembangan strategi pemasaran. Pada tahap yang terakhir melakukan pengembangan, penetapan harga, promosi dan penempatan produk. Sehingga pemasaran dapat diartikan suatu kegiatan yang mengusahakan agar produk yang dipasarkan itu dapat diterima dan disenangi oleh pasar.

Manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju agar tercapai tujuan dari organisasi. Pemasaran merupakan proses sosial yang di dalamnya terdapat individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka inginkan dan butuhkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

2.1.2.2 Sumber Daya Manusia

Hakikat sumber daya manusia pada setiap organisasi atau perusahaan adalah diperlukan adanya suatu sumber daya manusia sebagai tenaga kerja. Oleh karena itu, bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang menduduki suatu posisi atau orang-orang yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan pada suatu organisasi atau instansi tertentu.

Menurut Simamora (2004:45) manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian keputusan yang mempengaruhi hubungan antara karyawan dan majikan; berpengaruh terhadap berbagai pihak yang berkepentingan serta dimaksudkan pula untuk mempengaruhi efektifitas karyawan dan majikan. Sedangkan menurut Rivai (2004:1) manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi oleh manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin - mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya.

2.1.2.3 Keuangan

Menurut Atmaja (2008:2) manajemen keuangan perusahaan adalah bidang keuangan yang berhubungan dengan perusahaan tersebut. Sedangkan menurut Alexandri (2009:6) manajemen keuangan adalah seluruh aktivitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana dan menggunakan serta mengalokasikan dana tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan merupakan manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sejalan dengan perkembangan ilmu manajemen keuangan, fungsi dan peranan seorang manajer keuangan menjadi lebih luas daripada hanya mencari dana dan mengalokasikan dana tersebut di dalam perusahaan. Dalam manajemen keuangan modern sekarang ini, fungsi manajer keuangan meliputi :

1. Memutuskan Alternatif Pembiayaan (*Financing Decision*)
2. Menetapkan Pengalokasian Dana (*Investment Decision*)
3. Menentukan Deviden (*Dividend Decision*)

2.1.2.4 Manajemen operasi

Istilah operasi menunjuk pada konsep perubahan dengan penekannya yaitu nilai tambah. Kosasih (2009:3) mengungkapkan bahwa manajemen operasi adalah suatu kegiatan yang mengolah faktor-faktor produksi untuk menciptakan produk (barang atau jasa) agar bernilai tambah (*added value*) melalui proses transformasi. Faktor faktor produksi tersebut meliputi bahan-bahan yang dihasilkan oleh alam seperti berbagai hasil tambang, pertanian, peternakan, kehutanan, perikanan atau perkebunan. Semuanya itu disebut sumber daya alam (*natural resources*). Faktor produksi bukan hanya sumber daya alam saja, tetapi juga sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya modal (*capital resources*), mesin-mesin, metode bahkan juga informasi dan waktu. Semua faktor produksi itu disebut sebagai input, kemudian dirancang (*designed*) dan diolah (*processed*) menjadi produk (*output*) yang bernilai tambah. Proses transformasi tersebut ditunjukkan oleh gambar di bawah ini :



Gambar 1. Proses transformasi
Sumber : Kosasih (2009:4)

Tujuan manajemen operasi adalah memproduksi atau mengatur produksi barang-barang dan jasa-jasa dalam jumlah, kualitas, harga, waktu serta tempat tertentu sesuai dengan kebutuhan.

2.1.2.5 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan / CSR

Menurut *The World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) (Rudito dan Famiola, 2007:209) *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah komitmen bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan para karyawan perusahaan, keluarga karyawan tersebut, berikut komunitas-komunitas setempat (lokal) dan komunitas secara keseluruhan, dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan. Program aksi CSR menurut Suharto (2010:135) meliputi :

1.CSR bidang pendidikan

Sebagai salah satu pilar pembangunan bangsa, pendidikan tidak bisa diabaikan oleh perusahaan dalam menerapkan CSR, maka tidak mengherankan apabila pendidikan adalah bidang yang tidak terlewatkan dalam implementasi CSR setiap perusahaan. Misalnya memberikan beasiswa, pengadaan bantuan tenaga pengajar, pengadaan peralatan yang menunjang pendidikan dan lain sebagainya.

CSR bidang kesehatan peningkatan kesehatan suatu penduduk adalah salah satu target *Milenium Development Goals* (MDGs). Program-program CSR sudah sebaiknya tidak meninggalkan program di bidang kesehatan ini. Program-program CSR bisa dilakukan dengan banyak cara, disesuaikan dengan kebutuhan dan apa yang semestinya dilakukan di daerah setempat. Misalnya memberikan pengobatan gratis, pemberian bantuan makanan tambahan untuk anak-anak dan balita, serta bantuan peralatan Posyandu dan perbaikan infrastruktur Puskesmas di daerah operasional mereka dan lain sebagainya.

2.CSR bidang lingkungan

Tanggungjawab terhadap perlindungan lingkungan sering kali dianggap berada dalam ranah publik. Di masa lalu pemerintah dipandang sebagai aktor utama yang mengadopsi perilaku ramah lingkungan, baik melalui regulasi, saksi dan tidak jarang melalui penawaran insentif. Sementara itu, sektor swasta hanya dilihat sebagai penyebab timbulnya masalah- masalah lingkungan. Namun, kecenderungan ini kini terbalik. Kiprah perusahaan dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan secara ekonomi, sosial dan lingkungan global mulai nyata dan meluas.

3.CSR bidang modal sosial

Bidang sosial dalam konteks CSR seringkali di lihat sebagai pola bantuan sosial yang dilakukan perusahaan kepada lingkungan sekitar dalam rangka mencapai keharmonisan sosial antara perusahaan dan lingkungannya (masyarakat).

Misalnya pembangunan infrastruktur, pembinaan karang taruna, sunatan massal, bantuan sosial pesta adat, bantuan bencana alam dan lain sebagainya.

4. CSR bidang ekonomi dan kewirausahaan

Meningkatkan taraf hidup masyarakat dalam bidang ekonomi menjadi perhatian serius setiap pemangku kebijakan CSR. Program peningkatan pendapatan masyarakat seringkali menjadi program andalan setiap perusahaan dalam mengimplementasikan CSR. Peningkatan pendapatan ekonomi ini bisa diterapkan dengan mengembangkan Lembaga Keuangan Mikro, bantuan modal kepada pengusaha-pengusaha kecil, pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah dan hingga program pemberdayaan petani. Program pemberdayaan ekonomi

dan kewirausahaan ini, hal terpenting yang harus diperhatikan adalah keterlibatan masyarakat dalam mengikuti program. Partisipasi masyarakat harus diutamakan agar program tersebut benar-benar dirasakan oleh masyarakat sebagai program miliknya, sehingga masyarakat mempunyai perasaan memiliki.

2.1.2.6 Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen (*Management Information Systems*) atau sering dikenal dengan singkatannya MIS) merupakan penerapan sistem informasi di dalam organisasi untuk mendukung informasi-informasi yang dibutuhkan oleh semua tingkatan manajemen (Jogiyanto, 2005:14). *Management Information System* (MIS) kadang dikatakan juga *Management Reporting System* dan ditujukan untuk mendukung pengambilan keputusan dalam hal kebutuhan informasi. Laporan berisi informasi tergantung dari waktu dan detail yang baru (isi dari laporan). MIS (*Management Information System*) terutama mendukung fungsi perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan pada tingkat manajemen.

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis menjadi satu dan menyediakan dasar untuk semua keputusan manajerial. Informasi menunjukkan sumber utama dari kekuatan atau kelemahan kompetitif manajemen. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan sistem informasi perusahaan adalah dimensi yang penting dalam menjalankan audit internal.

Kegunaan sistem informasi manajemen adalah untuk memperbaiki kinerja suatu perusahaan dengan memperbaiki kualitas keputusan manajerial. Sistem informasi yang efektif dengan demikian mengumpulkan, memberi simbol atau

kode, menyimpan, menyintesis, dan menyajikan informasi dalam bentuk yang dapat menjawab pertanyaan penting operasi dan strategis. Sistem Informasi Manajemen (SIM) menerima bahan mentah dari evaluasi internal dan eksternal dari suatu organisasi. Sistem ini mengumpulkan data tentang pemasaran, keuangan, produksi dan yang berhubungan dengan karyawan secara internal, serta faktor sosial, budaya, demografi, lingkungan, ekonomi, politik, peraturan pemerintah, teknologi, dan kompetisi secara eksternal. Data diintegrasikan dalam cara yang dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial.

2.2 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan strategi keuntungan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam pasar. Strategi yang didesain bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing yang terus menerus agar perusahaan dapat terus menjadi pemimpin pasar (Prakosa, 2005:53). Perusahaan mengalami keunggulan bersaing ketika tindakan-tindakan dalam suatu industri atau pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika beberapa perusahaan yang bersaing terlibat dalam tindakan serupa (Barney, 2010:9).

Keunggulan bersaing dianggap sebagai keuntungan dibanding kompetitor yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih pada konsumen di banding penawaran kompetitor (Kotler *et al.*, 2005:461). Keunggulan bersaing diharapkan mampu untuk mencapai laba sesuai rencana, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta melanjutkan kelangsungan hidup suatu usaha (Saiman,

2014:128). Keunggulan bersaing meliputi penentuan posisi yaitu suatu usaha untuk memaksimalkan nilai kemampuan yang membedakannya dari pesaing. Sebuah perusahaan menempati posisi keunggulan bersaing adalah disebabkan keunggulan komparatif dalam sumber daya menghasilkan nilai superior pada biaya yang lebih rendah. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya.

Ada dua cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yang pertama dengan strategi biaya rendah yang membuat perusahaan untuk menawarkan produk dengan harga yang lebih murah dari pesaingnya. Posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi para pesaingnya dalam sebuah industri. Yang kedua adalah dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan merasa bahwa mereka mendapat manfaat yang lain serta lebih dengan harga yang cukup. Tetapi kedua strategi tersebut mempunyai pengaruh yang sama yakni meningkatkan anggapan manfaat yang dinikmati oleh pelanggan.

Ada juga tiga faktor yang dibutuhkan untuk menciptakan suatu keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan, yaitu :

1. Dasar Persaingan (*basic of competition*)

Strategi harus didasarkan pada seperangkat aset, *skill* dan kemampuan. Ketiga hal tersebut akan mendukung strategi yang sedang dijalankan sehingga turut mempertahankan keunggulan.

2. Dipasar mana perusahaan bersaing (*where you compete*)

Penting bagi perusahaan untuk memilih pasar sasaran yang sesuai dengan strategi yang dijalankan, sehingga aset, *skill* dan kemampuan dapat mendukung strategi dalam memberikan sesuatu yang bernilai bagi pasar.

3. Dengan siapa perusahaan bersaing (*who you compete against*)

Perusahaan juga harus mampu mengidentifikasi pesaingnya, apakah pesaing tersebut lemah, sedang, atau kuat.

Dengan demikian cara untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dengan orientasi pada pelanggan bukan pada internal perusahaan dan para pesaing saja

2.3 Tingkatan strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:24), perusahaan bisnis multidivisional yang besar, biasanya memiliki tiga level strategi, yaitu korporasi, bisnis dan fungsional.

A. Strategi Korporasi

Strategi di tingkat korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan, strategi perusahaan adalah:

1. Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
2. Arus keuangan dan sumber daya lainnya ke dan dari divisi-divisi perusahaan.

3. Hubungan antara perusahaan dengan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.

B. Strategi Bisnis

Strategi bisnis disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk berupa barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis divisi mungkin menekankan pada peningkatan laba dalam produksi dan penjualan produk dan jasa yang dihasilkan. Strategi bisnis juga sebaiknya mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional untuk mencapai tujuan divisi. Strategi bisnis (persaingan) merupakan salah satu dari *overall cost leadership*, atau diferensiasi.

C. Strategi Fungsional

Strategi fungsional menekankan terutama untuk memaksimalkan sumber daya produktif. Departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka untuk memperbaiki kinerja. Sebagai contoh, strategi khas dari departemen pemasaran adalah mengembangkan cara untuk meningkatkan penjualan pada tahun sekarang agar lebih besar daripada tahun sebelumnya. Dengan menggunakan strategi fungsional pengembangan pasar, departemen pemasaran berusaha menjual produk yang ada sekarang kepada pelanggan yang berbeda pada pasar yang ada atau kepada pelanggan baru di wilayah geografi yang baru.

2.4 Perumusan Strategi

2.4.1 Proses Manajemen Strategi

Menurut David (2006:6) proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap:

perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

Perumusan strategi merupakan gabungan antara kondisi eksternal dan internal perusahaan saat ini dengan tujuan yang akan dicapai di masa yang akan datang.

Perumusan strategi mencakup :

- a. Pengembangan visi dan misi.
- b. Identifikasi ancaman dan peluang eksternal suatu perusahaan.
- c. Identifikasi kelemahan dan kekuatan internal perusahaan.
- d. Menetapkan tujuan jangka panjang.
- e. Identifikasi alternatif – alternatif strategi.
- f. Pemilihan strategi.

Perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas, oleh karena itu, perusahaan harus memilih langkah strategi yang menguntungkan dan bermanfaat paling besar.

Penerapan strategi sering kali disebut sebagai tahap aksi dari manajemen strategis, yang berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi

yang telah dirumuskan. Hal-hal yang dilakukan dalam penerapan strategi

diantaranya :

- a. Menetapkan tujuan tahunan.
- b. Membuat kebijakan.
- c. Memotivasi karyawan.
- d. Mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

Penilaian strategi merupakan suatu cara untuk menentukan apakah strategi tertentu sudah berjalan dengan baik atau belum, penilaian strategis merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas penilaian strategi diantaranya:

1. Peninjauan kembali faktor-faktor eksternal dan internal yang dijadikan sebagai landasan sebuah strategi.
2. Pengukuran kinerja.
3. Pengambilan langkah korektif.

Menurut Pearce dan Robinson (2007:5) proses manajemen strategi terdiri dari beberapa tahap, yaitu :

1. Perumusan misi perusahaan yang meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan, filosofi dan tujuan.
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuannya.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang akan mencapai pilihan yang paling diinginkan.

7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, sumber daya manusia, struktur, teknologi dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

2.5 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan (Glueck, 2003:52).

2.5.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro (kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan dan hukum, kekuatan teknologi dan kekuatan kompetitif). Menurut David (2006:108), kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar :

1. Kekuatan ekonomi

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi menarik tidaknya berbagai strategi. Pertimbangan ekonomi yang perlu dianalisa dalam pengambilan suatu kebijakan atau keputusan adalah berbagai faktor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak atau beroperasi.

2. Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan.

Perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa pasar, dan pelanggan. Perusahaan kecil maupun besar, berorientasi laba dan nirlaba dalam semua industri telah dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang berasal dari perubahan variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan. Berbagai faktor seperti keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap, opini dan bahkan gaya hidup harus dikenali secara tepat. Kondisi sosial yang selalu berubah-ubah menjadi suatu hal penting yang harus direspon sedemikian rupa oleh para pengambil keputusan guna memanfaatkan peluang-peluang yang muncul maupun mengendalikan resiko usaha yang terjadi.

3. Kekuatan politik, pemerintah, dan hukum

Faktor politik, pemerintah, dan hukum dapat menjadi peluang atau ancaman utama untuk perusahaan kecil maupun besar. Perusahaan dan industri baru yang bergantung pada kontrak pemerintah atau subsidi, ramalan politik dapat menjadi bagian yang paling penting dalam audit eksternal. Faktor-faktor politik yang berpengaruh pada pengelolaan suatu bisnis antara lain adalah para pengambil keputusan strategi perlu memahami pengaruh yang terjadi dalam

suatu masyarakat dilingkungan yang mana ia bergerak, termasuk percaturan kekuasaan dan kekuatan yang terjadi dikalangan politisi dan para negarawan.

4. Kekuatan teknologi

Pengambilan keputusan strategi mutlak perlu memahami perkembangan teknologi yang sudah, sedang dan akan terjadi sehingga mampu mengetahui dan menetapkan teknologi mana yang tepat untuk diterapkan dalam segi dan proses bisnis yang akan di lakukan. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tentunya memberikan sumbangan besar bagi kemajuan serta hasil produksi suatu perusahaan, apalagi jika orientasi para pengambil keputusan strategi semata-mata orientasi efisiensi, pemanfaatan teknologi akan cenderung semakin meluas dan meliputi makin banyak segi dan proses organisasional. Orientasi terhadap kecanggihan teknologi harus di imbangi dengan kemajuan serta pemanfaatan SDM yang tepat, karena tanpa didukung SDM yang tepat, teknologi secanggih apapun tidak dapat beroperasi secara maksimal justru terkadang bisa menimbulkan masalah baru bagi perusahaan tersebut. Kemajuan teknologi dapat memengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, pemasaran dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis.

5. Kekuatan kompetitif

Bagian penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting untuk keberhasilan formulasi

strategi. Identifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang berkompetisi dalam industri yang berbeda. Kebanyakan perusahaan multidivisi biasanya tidak memberikan informasi penjualan dan laba dengan basis divisi untuk alasan kompetitif.

2.6 Analisis SWOT

Membuat suatu rencana kita harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weakness*) yang terdapat pada organisasi itu. Analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui kesempatan (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi. Analisis untuk mengetahui *strength*, *weaknesses*, *opportunity* dan *treath* sering disebut analisis SWOT yang merupakan singkatan dari keempat hal tersebut (Rangkuti 2009:32)

Setelah kita mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan yang terbuka, serta ancaman-ancaman yang dialaminya, maka kita dapat menyusun suatu rencana atau strategi yang mencakup tujuan yang telah ditentukan. Konsep dasar pendekatan SWOT tampaknya sederhana, yaitu apabila kita dapat mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi kita dan mengetahui peluang (*opportunity*) dari luar organisasi yang menguntungkan serta ancaman (*treath*) di dalam organisasi yang merugikan organisasi atau perusahaan.

Berkenaan dengan pilihan strategi sebagaimana terungkap di atas, kita akan mengkaji penentuan pilihan melalui matriks kekuatan, kelemahan, peluang, dan

ancaman (*strength, weakness, opportunity, dan treath matrix*). Melalui alat bantu ini suatu perusahaan dapat juga memandang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai suatu kesatuan yang integral dalam perumusan strategi.

Sebelum membuat matriks SWOT, maka kita harus menentukan faktor-faktor strategi internal dan strategi eksternal di perusahaan. Selanjutnya akan disusun pada matriks factor strategi internal (*Internal factors analysis summary*) dan matriks factor strategi eksternal (*external factor analysis summary*).

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *internal strengths* dan *weakness* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Salah satu metode atau alat analisis yang digunakan untuk menyusun tentang faktor-faktor strategi perusahaan adalah SWOT Matriks. Matriks ini dinilai mampu menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan harus disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Hal ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategik. Salah satu modal yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah Matriks SWOT.

Tabel 4. Matrik SWOT

Tabel 1.Matrik SWOT Faktor-faktor Internal (IFAS) dan factor eksternal (EFAS)	Kekuatan (S) Daftarkan 5-10 faktor-faktor internal	Kelemahan (W) Daftarkan 5-10 faktor-faktor eksternal
Peluang (O) Daftarkan 5-10 faktor- faktor peluang eksternal	Strategi (SO) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Buat strategi disini yang memanfaatkan peluang mengatasi ancaman
Ancaman (T) Daftarkan 5-10 faktor- faktor ancaman eksternal	Strategi (ST) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Buat strategi disini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2009: 31)

Keterangan:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.

b. Strategi ST

Strategi ini dibuat berdasarkan bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

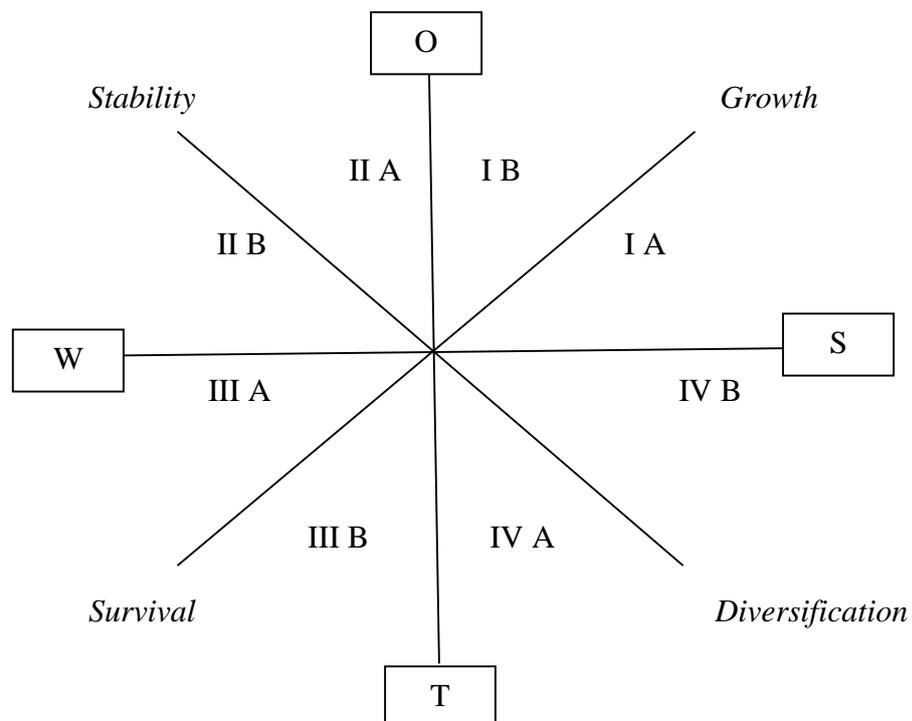
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman yang ada.

2.6.1 Pilihan Alternatif Strategi

Analisis *SWOT* digunakan untuk membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang menghasilkan pilihan strategi.



Gambar 2. Grand Strategi.
Sumber: Kinnear dan Taylor, 2000.

Posisi pada kuadran I : Faktor eksternal dan internal positif yang berarti bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibanding ancamannya, sedangkan kekuatannya relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya. Suatu lembaga atau institusi memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi prestasi kinerja yang lebih baik sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan suatu lembaga atau institusi dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan peluang yang ada.

Arah kebijakan tersebut merupakan dasar dari kebijakan dalam kondisi *growth strategy* dan arah kebijakan itu sendiri dapat dibedakan dengan melihat posisi sub kuadrannya. Jika pada kuadran IA, berarti pertumbuhan peran yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan cepat (*rapid growth*), dan jika pada kuadran IB maka pertumbuhan peran perlu dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas (*stable growth strategy*).

Posisi pada kuadran II: Faktor eksternal positif tetapi faktor internal negatif, posisi ini menunjukkan bahwa peluang yang dihadapi masih lebih besar dibanding ancaman yang ada sedangkan di posisi internal, kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif lebih kecil dibanding kelemahannya. Sehingga arah kebijakan yang harus dipilih adalah faktor internal negatif, hal ini berarti bahwa posisi yang dihadapi dalam kondisi lemah, dimana kekuatan atau keunggulan internal cenderung lebih besar. Arah kebijakan yang perlu ditempuh adalah bertahan untuk hidup (*survival strategy*) dalam arti bahwa pelaksanaan

kegiatan tetap dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ada dan berusaha menghindari diri (*turn around strategy*) dari kebijakan-kebijakan yang tidak populer menurut masyarakat atau konsumen (kuadran IIIA), sambil melakukan pembenahan internal dan mencari peluang (*guerilla strategy*) yang memungkinkan untuk perbaikan atas kelemahan-kelemahan internal mempertahankan peran yang telah ada dan berlangsung saat ini secara agresif atau selektif di dalam melaksanakan program kerja yang memang memungkinkan. Pada kondisi ini arah kebijakan dasar yang harus dilaksanakan adalah menjaga stabilitas terhadap kegiatan yang telah ada dan telah berlangsung. Jika pada kuadran IIA, maka kebijakan yang harus dipilih adalah mempertahankan peran secara agresif (*aggressive maintenance*), jika pada kuadran IIB maka kebijakannya adalah mempertahankan peran secara selektif (*selective maintenance strategy*).

Posisi pada kuadran III: Faktor eksternal dan internal sama-sama negatif, kondisi ini memberikan arti bahwa perusahaan tidak lagi memiliki keunggulan bersaing dan pasar juga tidak lagi menyediakan peluang bisnis. Perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memilih strategi mempertahankan hidup (*survival strategy*). Jika pada kuadran IIIA ini ancaman yang datang dari lingkungan bisnis secara relatif tidak lebih besar dibanding dengan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, maka dari itu perusahaan diharuskan memilih strategi penyehatan (*turn around strategy*).

Perusahaan berusaha untuk terus bertahan hidup sembari berusaha terus melakukan penyehatan serta berharap pada perbaikan lingkungan bisnis. Jika pada kuadran IIIB, kelemahan perusahaan tidak seburuk pada kuadran IIIA dan

oleh karena itu sesungguhnya perusahaan dalam batas-batas tertentu masih mungkin melakukan manuver. Akan tetapi di sisi lain, lingkungan bisnis yang dihadapi amat buruk, lebih buruk dibanding kuadran IIIA. Strategi yang diharapkan akan dilakukan adalah strategi gerilya (*guirella strategy*) yakni perusahaan mencari terobosan baru dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang masih dimiliki untuk mengeksploitasi sisa-sisa peluang pasar yang mungkin masih tersedia.

Posisi pada kuadran IV : Faktor eksternal negatif tetapi faktor internal positif, kondisi ini memberikan arti bahwa peluang yang ada relatif lebih kecil dibanding besarnya ancaman. Namun di sisi internal kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif masih lebih besar dibanding kelemahannya, sehingga yang harus dipilih adalah melaksanakan kebijakan diversifikasi.

Arah kebijakan tersebut diantaranya dapat dilaksanakan dapat dilaksanakan dengan diversifikasi yang terkonsentrasi kepada kebijakan populis (*concentric diversification strategy*), populer dan merupakan prioritas, sambil melaksanakan perbaikan internal yang masih lemah atau kuadran IVA. Arah kebijakan ini perlu dilaksanakan untuk persiapan melakukan diversifikasi secara luas ke berbagai kegiatan yang memberi peluang perbaikan peran suatu lembaga atau institusi (*conglomerate diversification strategy*) atau kuadran IVB. Secara ringkas, pilihan strategi dapat dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 5. Pilihan Alternatif Strategi

Teknis Strategis	Skor	Kuadran	Pilihan Strategi
<i>Growth</i>	$S > O$	I A	<i>Rapid Growth</i>
	$S < O$	I B	<i>Stable Growth</i>
<i>Survival</i>	$W > T$	III A	<i>Turn Around</i>
	$W < T$	III B	<i>Guerilla</i>
<i>Diversification</i>	$S > T$	IV B	<i>Conglomerate</i>
	$S < T$	IV A	<i>Concentric</i>
<i>Stability</i>	$O > W$	II A	<i>Aggressive Maintenance</i>
	$O < W$	II B	<i>Selective Maintenance</i>

Sumber: Kinnear dan Taylor, 2000

2.6.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal terdiri dari fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengendalian) dan fungsi-fungsi bisnis seperti pemasaran, keuangan, produksi atau operasional, sumber daya manusia, dan sistem informasi (Marcos dan Mustamu, 2014).

2.6.3 Matriks Internal Eksternal (IE).

Gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks eksternal internal yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yakni :

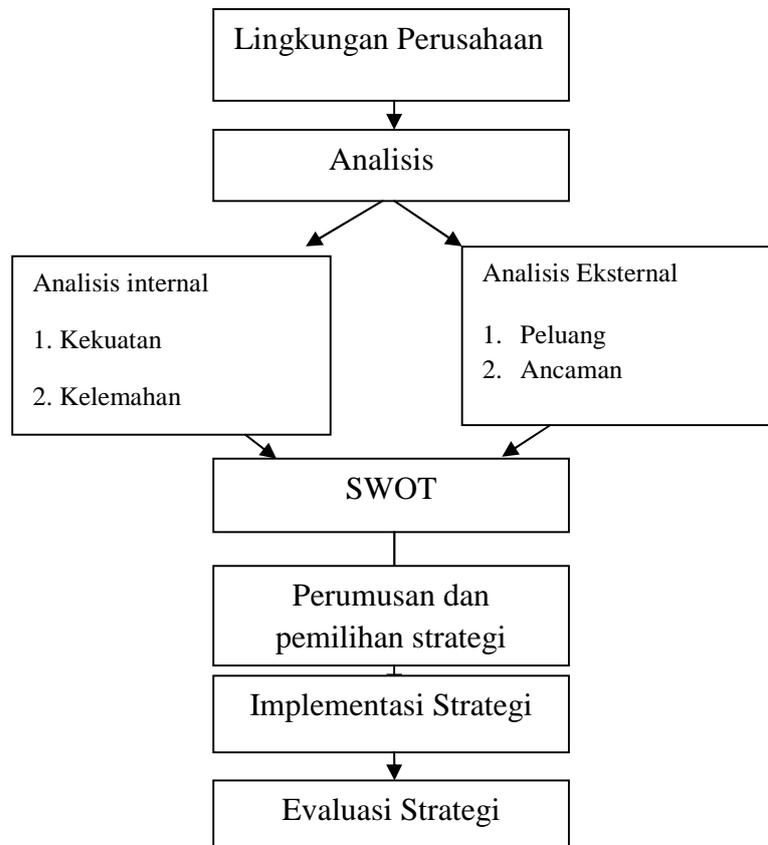
1. Posisi perusahaan yang berada pada sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai "Grow" dan "Build". Strategi yang cocok bagi perusahaan yang berada pada sel-sel tersebut *Intensive (market penetration, market development, dan product development)* atau *integration (backward integration, forward integration, dan horizontal integration)*.
2. Posisi perusahaan yang berada pada sel III, V, VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi "Hold" dan "Maintain". Strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration*, dan *product development*.
3. Posisi perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, dan IX dapat menggunakan strategi "Harvest" atau "Divestiture".

		Kekuatan Internal Bisnis (Total Nilai IFE)		
		Kuat 3,0 - 4,0	Rata-rata 2,0 - 2,99	Lemah 1,0 - 1,99
Kekuatan Eksternal Bisnis (Total Nilai EFE)	4,0 Tinggi 3,0 - 4,0	I	II	III
	3,0 Sedang 2,0 - 2,99	IV	V	VI
	2,0 Rendah 1,0 - 1,99	VII	VIII	IX
	1,0			

Gambar 3: Matriks Internal Eksternal (IE)

Sumber: (David, 2006)

2.7 Kerangka Pikir



Gambar 4: Kerangka pikir
Sumber: David (2006)

2.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Menurut Sugiyono (2004:57) : “Hipotesa adalah pernyataan yang masih lemah kebenarannya dan masih perlu dibuktikan kenyataannya”. Dari pendapat tersebut, maka suatu hipotesis yang dikemukakan nantinya bukanlah suatu jawaban yang benar secara mutlak, tetapi dipakai sebagai jalan untuk mengatasi permasalahan yang ada dan masih harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori dan

kerangka berpikir yang telah dijelaskan sebelumnya, maka ditentukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Diduga bahwa strategi utama pada Telkomsel adalah strategi *Growth*.
2. Diduga bahwa hasil evaluasi implementasi strategi bisnis yang dilakukan pada Telkomsel sudah tepat dan bisa membantu perusahaan untuk meningkatkan daya saing.

2.9 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu yang mengkaji beberapa aspek yang berkaitan dengan analisis manajemen strategi, yaitu:

2.9.1 Wakhyudin dan Rais (2009)

Meneliti Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan Analisis SWOT menyimpulkan bahwa metode dengan menggunakan analisis SWOT ini ada kelemahan utamanya terkait strategi dan rekomendasi yang dihasilkan, apalagi analisis ini dilakukan secara subjektif sehingga boleh jadi hasil analisis penulis akan berbeda dengan orang lain pada saat yang sama

2.9.2 Arifah (2009)

Meneliti Analisis SWOT pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya menyimpulkan bahwa dari keterangan analisis SWOT dan mengamati kondisi lingkungan yang ada di Bank Bukopin Syari'ah cabang Surabaya, maka penulis dapat mengetahui posisi perusahaan dengan melakukan strategi analisis SWOT karena strategi yang akan digunakan dapat menentukan keberhasilan dan

kegagalan. Strategi yang bagus mungkin saja dilakukan secara buruk dan tetapi menguntungkan, sedangkan strategi yang buruk tetapi dilakukan dengan baik dapat merugikan. Untuk itulah pentingnya sebuah strategi yang tepat, yang akhirnya mengembangkan sebuah perusahaan.

2.9.3 Ommani (2011)

Melakukan penelitian yang berjudul *Strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT) analisis untuk manajemen bisnis sistem pertanian: Kasus pada petani petani gandum di *Shadervan District, Shoushtar Township, Iran* dan metode yang di gunakan adalah *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). Berdasarkan hasil dari penelitian yang diidentifikasi strategi yang memainkan peran penting dalam pengembangan sistem pertanian dalam meningkatkan ketahanan pangan di daerah ini, strategi penting yang harus diperhatikan adalah:

1. Pengembangan peluang pasar lokal miskin dan infrastruktur. Penanaman tanaman dengan nilai ekonomi yang tinggi, serta Pengembangan dukungan pemerintah.
2. Mempersiapkan rencana strategis untuk pengembangan organik pertanian.
3. Mengingat kualitas tanaman.
4. Mengingat indeks keberlanjutan pertanian.
5. Menggunakan pengelolaan sumber daya air yang berkelanjutan.
6. Pengembangan program ekstensi berdasarkan kebutuhan petani.

2.9.4 K.L jeyaraj.et-al (2012)

Peneliti mengambil judul penerapan SWOT dan *principal component Analysis* di perusahaan tekstil (studi kasus), tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi variabel SWOT dari perusahaan tekstil untuk menemukan variabel SWOT signifikan, dan untuk membentuk matriks SWOT dari perusahaan tekstil. Metode yang digunakan penelitian ini Penelitian deskriptif yang didasarkan pada paradigma kualitatif dan hasilnya adalah Penelitian ini membantu perusahaan tekstil untuk mengidentifikasi variabel analisis SWOT, sehingga bisa merencanakan strategi mereka dengan cara yang terfokus.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian dan Sumber Data

Jenis metode penelitian yang dilakukan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian tersebut. Penelitian kualitatif ini dapat digunakan untuk memahami interaksi sosial, misalnya dengan wawancara mendalam sehingga akan ditemukan pola-pola yang jelas. Penelitian yang dilakukan akan menggambarkan analisis *SWOT* dalam strategi pemasaran pada Telkomsel. Pengumpulan data dengan teknik wawancara (*interview*), pengamatan (*observasi*), serta dokumentasi yang digunakan untuk mendukung penelitian ini. Penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat atau kepercayaan orang yang diteliti dan kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka.

Jenis data dan sumber data dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer adalah data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Sumber data dari jenis data primer adalah berupa hasil wawancara

(*interview*) secara langsung dengan pihak terkait yang menangani bidang yang bersangkutan dengan masalah yang akan diteliti oleh peneliti.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dengan mengumpulkan berupa bukti, catatan, atau laporan historis baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Sumber data diproses dan peroleh secara langsung dari perusahaan Telkomsel Jakarta Selatan.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Penelitian kali ini peneliti memilih jenis penelitian kualitatif maka data yang diperoleh haruslah mendalam, jelas dan spesifik. Selanjutnya dijelaskan oleh Sugiyono (2009:225) bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan atau triangulasi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi, dan wawancara.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut

(Creswell,2010:267):

a. Wawancara

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab berkaitan dengan visi dan misi Telkomsel Jakarta Selatan kepada bagian yang memiliki wewenang untuk menjawab wawancara yang dilakukan

oleh peneliti, seperti manajer atau pimpinan perusahaan serta karyawan yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

b. Observasi

Observasi yang didalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik mengumpulkan data melalui bahan-bahan tertulis berupa struktur organisasi, serta dokumen-dokumen tentang pendapat dan teori yang berhubungan dengan masalah penelitian.

3.3 Fokus Penelitian

Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Objek penelitian adalah obyek yang dijadikan penelitian atau yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah Telkomsel Jakarta Selatan, dan yang menjadi objek penelitian yaitu Strategi Bisnis Telkomsel.

3.4 Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh akan dianalisa secara deskriptif kualitatif, dimana sebagian data kualitatif yang akan diperoleh akan diangkakan sekedar untuk mempermudah penggabungan dua atau lebih data variabel kemudian setelah didapat hasil akhir akan dikualitatifkan kembali. Dalam penelitian ini perangkat analisis data yang

akan digunakan adalah dengan menggunakan analisis *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*), untuk mengetahui strategi bersaing pada Telkomsel.

3.5 Analisis Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*)

Matrik IFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan menggolongkannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui pembobotan. Sedangkan matrik EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan menggolongkannya menjadi peluang dan ancaman perusahaan dengan melakukan pembobotan.

Tahap-tahap untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan dalam matrik IFE dan EFE adalah sebagai berikut :

1. Menyusun daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting (*critical succes factors*) untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.
2. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical succes factors*. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode "*Paired Comparison*". Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

- 1 jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertical
- 2 jika indikator horisontal sama penting dibandingkan indikator vertical
- 3 jika indikator horisontal lebih penting dibanding indikator vertikal

Untuk lebih jelasnya rancangan bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel 6. berikut.

Tabel 6. Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal

Faktor Penentu	A	B	C	D	E	...	Total	Bobot
A								
B								
C								
D								
E								
...								
Total								

Sumber : Kinneer dalam Mayasari (2010)

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$B_i = \frac{X_i}{\sum_i^n X_i}$$

dimana : B_i = bobot variabel ke-i

X_i = jumlah variable ke-i

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

n = jumlah variabel

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobot ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matrik IFE-EFE.

3. Menentukan rating setiap *critical succes factors* antara 1 sampai 4, dimana untuk matrik IFE, skala nilai peringkat untuk kekuatan yang digunakan yaitu:

1 = sangat lemah	3 = kuat
2 = lemah	4 = sangat kuat

Untuk faktor-faktor kelemahan yaitu skala 1 berarti sangat kuat dan skala 4 berarti sangat lemah. Sedangkan untuk faktor strategis eksternal peluang bagi perusahaan diberi rating dengan skala yang digunakan yaitu :

1 = sangat rendah, respon kurang	3 = tinggi, respon diatas rata-rata
2 = rendah, respon sama dengan rata-rata	4 = sangat tinggi, respon superior

Untuk faktor-faktor ancaman yaitu, skala 4 berarti sangat rendah, respon superior terhadap perusahaan. Skala 1 berarti tinggi, respon kurang terhadap perusahaan. Rating didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan, serta rating juga berdasarkan pada kondisi perusahaan.

- Mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor pembobotan dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Hasil pembobotan dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisis situasi perusahaan dimasukkan dalam matrik. Matrik IFE dan EFE diilustrasikan pada Tabel 7 dan 8.

Tabel 7. Analisis Matrik IFE

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan : - -			
Kelemahan : - -			
Total			

Sumber: David (2012: 231)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor IFE (3,0 – 4,0) berarti kondisi internal perusahaan tinggi atau kuat, (2,0 – 2,99) berarti kondisi internal perusahaan rata-rata atau sedang dan (1,0 – 1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah atau lemah.

Tabel 8. Analisis Matrik EFE

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang : - -			
Ancaman : - -			
Total			

Sumber: David (2012: 160)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Total skor EFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0) berarti perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan, rata-rata (2,0 – 2,99) berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada dan lemah, (1,0 – 1,99) berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

3.5.1 Analisis Matrik IE (Internal-Eksternal)

Posisi perusahaan dalam industri di analisis dengan alat bantu matrik IE. Matrik ini berupa pemetaan skor total matrik IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap-tahap input. Ilustrasi matrik IE dapat dilihat pada Gambar 5. Sumbu horisontal pada matrik IE menunjukkan skor total IFE sedangkan pada sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail.

		Kuat	Rata-rata	Lemah	
		4,0	3,0	2,0	1,0
Tinggi		I	II	III	
3,0					
Sedang		IV	V	VI	
2,0					
Rendah		VII	VIII	IX	

Gambar 5. Matrik Internal Eksternal (IE)

Sumber : David (2012: 344)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan dalam matrik IE, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi strategi utama, yaitu :

1. Strategi tumbuh dan bina (*Growth and Build*) yang berada pada sel I, II dan IV. Strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horisontal).
2. Strategi mempertahankan dan memelihara (*Hold and Maintain*), yang berada pada sel III, V, atau VII. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini.
3. Strategi panen atau divestasi (*Harvest or Divest*), yang berada pada sel VI, VIII, IX. Strategi yang umum dipakai adalah strategi divestasi, dan strategi likuidasi.

Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis, yang diposisikan berada dalam atau di sekitar sel I dalam matrik IE. Nilai-nilai IFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan lemah (1,0 – 1,99). Sedangkan nilai-nilai EFE dapat dikelompokkan dalam tinggi (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan rendah (1,0 – 1,99) (David, 2006: 344).

3.6 Analisis Matriks SWOT

Rais (2009:4), metode analisa *SWOT* dianggap sebagai metode analisa yang paling dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dalam 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisis biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, dan juga mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisa *SWOT* akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu:

S = Strengths, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.

W = Weaknesses, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini

O = Opportunities, adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang dari luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.

T = Threats, adalah situasi atau kondisi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi yang dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.

Perbandingan antara empat komponen dasar (*SWOT*) dijelaskan dalam skema matriks *SWOT*. Matriks *SWOT* terdiri dari 8 sel: 4 sel berisi inventori variable internal dan lingkungan bisnis (eksternal) dan empat sel lainnya yang berisi implikasi strategis yang ditimbulkannya. Sel 1 berisi daftar (list) kekuatan (*S*) perusahaan yang berhasil dibangun oleh manajemen dan sel 2 berisi daftar

kelemahan (*W*) yang ingin dihilangkan. Oleh karena itu sel 1 dan 2 secara berturut-turut disebut sel *S* dan sel *W*. sel 3 berisi daftar peluang (*O*) yang dimiliki pada masa sekarang dan yang akan datang dan sel 4 berisi daftar ancaman (*T*) yang sedang dihadapi sekarang dan yang akan datang. Oleh karena itu sel 3 dan 4 secara berturut-turut disebut sel *O* dan sel *T*.

Sel 5 merupakan pilihan strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasar kombinasi kekuatan dan peluang bisnis yang ada pada sel *S* dan *O*, oleh karena itu disebut sebagai sel atau strategi *SO*. Strategi pada sel tersebut juga sering disebut sebagai strategi maksi-maksi. Sel 6 adalah strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasarkan kombinasi kelemahan dan peluang bisnis yang ada pada sel *W* dan *O* dan oleh karena itu disebut sebagai sel atau strategi *WO*. Strategi pada sel *WO* juga sering dinamai sebagai strategi mini-maksi. Sel 7 berisi pilihan strategi yang ditimbulkan oleh kombinasi sel *S* dan *T* dan oleh karena itu disebut sel atau strategi *ST*. Strategi ini juga sering juga dinamai sebagai strategi maksi-mini. Sel 8 berisi strategi hasil kombinasi sel *W* dan *T* dan oleh karena itu sering disebut sel atau strategi *WT*.

Tabel 9. Secara skematis, matriks *SWOT* dapat digambarkan sebagai berikut:

Lingkungan Internal Lingkungan Eksternal	Kekuatan Perusahaan (S)	Kelemahan perusahaan (W)
Peluang Bisnis (O)	Strategi S – O Maksi – Maksi	Strategi W – O Mini – Maksi
Ancaman Bisnis (T)	Strategi S – T Mini – Maksi	Strategi W – T Mini – Mini

Sumber : David (2012)

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang di lakukan pada Telkomsel Jakarta Selatan dan dari semua hasil analisis data yang telah diolah dan dibahas pada bab IV. Maka penelitan dapat menarik simpulan sebagai berikut :

1. Hasil analisis internal dan eksternal perusahaan beserta matriks *Grand strategy* dapat diperoleh bahwa yang menjadi strategi utama Telkomsel Jakrta selatan adalah *Strategy Rapid Growth* dimana Telkomsel dapat mengembangkan dan meningkatkan posisi kompetitifnya.
2. Hasil evaluasi matriks SWOT maka Telkomsel jakarta selatan telah melakukan strategi yang tepat, terdapat beberapa pengembangan strategi melalui pertimbangan faktor internal dan eksternal perusahaan yaitu dengan memperluas jaringan sampai ke pelosok dan terus melakukan inovasi baru dengan memberikan kualitas pelayanan.
3. Faktor internal Telkomsel kekuatannya adalah Telkomsel mencatat peningkatan pelanggan sampai dengan tahun 2015 sebanyak 140 juta pelanggan, memiliki lebih dari 84.000 BTS diantaranya merupakan BTS 3G DAN 4G, menghadirkan 268 Mobile GraPARI (MOGI) yang tersebar di seluruh Indonesia, Pengembangan produk melalui kebijakan diversifikasi pada layanan prabayar dan pascabayar, aplikasi berbasis IT, Efektivitas kebijakan penetapan harga berdasarkan jangkauan konsumen, Kerjasama dengan perusahaan telekomunikasi global (asing) Penerapan budaya “Telkomsel Way”

dalam membangun bisnis yang solid, speed, dan smart vision, peningkatan kualitas TPR melalui strategi komunikasi dalam meningkatkan kepuasan konsumen.

4. Faktor Eksternal yang menjadi peluang bagi Telkomsel yaitu jangkauan Telkomsel yang mencapai 95% dari populasi di Indonesia dengan jumlah menara BTS yang banyak memastikan ketersediaan jaringan sampai ke daerah-daerah pelosok, Kenaikan potensi pasar melalui kebaikan tarif dan Telkomsel mengindikasikan peningkatan pengguna smarthphone di Indonesia dan kebutuhan masyarakat terhadap akses *Internet Broadband* yang sudah menjadi bagian dari *lifestyle*, Peluncuran brand LOOP yang diperuntukan bagi segmen remaja berusia 12-19 tahun dengan pengembangan produk melalui platform 3 C yaitu *community, connectivity, dan content*, teknologi yang digunakan dengan fokus pada digital *bussiness*, Penawaran produk konten musik melalui langit musik. *Ring back tone* (RBT) dan Mp3, Sinergi Telkomsel dengan facebook sebagai sosial media nomor satu di dunia, Pengakuan terhadap kualitas layanan Telkomse dari lembaga nasional maupun Internasional melalui banyaknya awards yang di raih.

5.2 Saran

Melihat semakin ketatnya persaingan bisnis akibat banyak operator selular yang banyak bermunculan, maka Telkomsel sebaiknya mempertahankan strategi yang sudah di terapkan di perusahaan, dan terus melakukan inovasi- inovasi dengan terus meluncurkan produk baru dan memberikan kualitas jaringan yang tidak pernah terkalahkan oleh para pesaingnya. selain itu Telkomsel juga harus terus melakukan promosi menarik dan menurunkan tarif untuk para penggunanya. Strategi-strategi ini diharapkan dapat terus menunjang kemajuan perusahaan dan dapat terus meningkat penjualan dan profit perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexandri, Moh. Benny. (2008) *Manajemen Keuangan Bisnis*. Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta
- Alfred, D. Chandler, Jr .1962. *Strategy and Structure: Chapters in The History of The industrial Enterprise*. Cambridge Mass: MIT Press
- Arifah, laily. 2009. *Analisis SWOT pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya*. Skripsi. IAIN Sunan Ampel.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : penerbit Rineka Cipta.
- Aziz, Azwar. 2015. (Strategi Persaingan Operator Telekomunikasi selular). *The Competition Strategy Of Mobile Telecommunication Celular*. jurnal pusat penelitian dan Pengembangan Sumberdaya dan Perangkat Pos dan Informatika jl. Merdeka Barat No. 9 Jakarta 10110 indonesia.
- Day and Wensley. 1998. *American Industrial Enterprise. Competitive Advantage*. Jakarta: Prenhallindo
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)* Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategi*. Buku 1, Edisi kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- F.L, Whitney. 1960. *The Elements of Resert. Asian Eds*. Osaka: Overseas Book Co.
Kotler, Philip, 2008, *Manajemen Pemasaran*, edisi keduabelas, cetakan pertama, Jilid I dan II, terjemahan Hendra Teguh, PT. Erlangga, Jakarta.
- Gary Hamel dan C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Jogiyanto. 2005. *Analisis dan Desain Sistem informasi :Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktik Aplikasi Bisnis*. Yogyakarta: Andi
- Kotler, Philip, 2000, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Milenium, Jakarta, Prehallindo.
- Moch. Nazir, 2005, *Metode Penelitian*. Jakarta: penerbit Ghalia Indonesia
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. jakarta: Penerbit PT Remaja Rosdakarya Ofset, Bandung

- Muhammad, Suwarsono. 2008. *Matriks & Skenario dalam Strategi* .
Cetakan Pertama. Penerbit Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu
Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Mohammad, Pabundu 2006. *Metode riset bisnis*. Cetakan pertama. Jakarta: Bumi Askara
- Pearce dan Robinson, 2007, *Manajemen Strategi*, Salemba Empat, Jakarta
- Prakosa Bagas (2005). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Danorientasi Pembelajaran
Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing
(Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang). *Jurnal Studi Manajemen &
Organisasl Vol. 2 No. 1 Januari 2005*.
- Rangkuti, F. 2004. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit: PT. Gramedia
Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2009. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit : PT Gramedia
Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2000. "Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Penerbit : PT. Gramedia
Pustaka Utama, Jakarta.
- Rais , Sasli, dan Wahkyudin. 2009. *Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan
analisis SWOT* . Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM, vol.IX no.
14 April 2009
- Reni, Rahmawati. 2008. : Analisis Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Persaingan
Bisnis (Studi Kasus pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk). Skripsi. Universitas
Muhammadiyah Malang.
- Rudito, Bambang dan Melia Famiola. 2007. *Etika Bisnis & Tangung Jawab Sosial Perusahaan
di Indonesia*. Bandung :Rekayasa Sains.
- Siagian, Sondang. (2004). *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Cetakan 1, Bagian
Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Marrus Stephanie, K 2002 .*Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Press
- Sudjana. 1996 *Teknik Analisis Regresi Dan Korelasi*. Tarsito : Penerbit : Bandung
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*. Penerbit : Bandung:
ALFABETA
- Suharto, Edi. 2010. *CSR & COMDEV*, Bandung: Alfabeta

Rivai Veithzal, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. 2010. *Strategic Management and Business*” Penerbit: Utama, Jakarta.

Sumber lain:

<http://www.telkomsel.com/about/investor/-relations/25-annual-report.html> (di akses tanggal 12 mei 2016)