

**STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN MELALUI PERLUASAN PANGSA
PASAR DENGAN PENDEKATAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING
MATRIX* (QSPM)**

(Studi Pada Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung)

(Skripsi)

Oleh

Selma Jilan Sajidah AZ



**ILMU ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2022

ABSTRAK

STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN MELALUI PERLUASAN PANGSA PASAR DAN MENGURANGI PIUTANG TAK TERTAGIH DENGAN PENDEKATAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX* (QSPM) (Studi Pada Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung)

Oleh

SELMA JILAN SAJIDAH AZ

Seiring perkembangan zaman teknologi mengalami kemajuan yang pesat, salah satunya internet. PT. Telekomunikasi Indonesia yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi. Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung merupakan bagian dari Regional 1 terdiri dari beberapa divisi salah satunya *Finance Payment Collection* (FPC). Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dengan menggunakan data primer seperti memberikan kuesioner kepada informan. Untuk data sekunder seperti penelitian kepustakaan (buku, karya tulis ilmiah, pendapat ahli, file yang diperoleh dari lokasi penelitian maupun melalui internet.

Tahapan membuat *Quantitative strategic planning matrix* (QSPM) 1. Tahap input yaitu *Matriks internal strategic factors analysis summary* (IFAS) dengan skor bobot 3,0 .dan *Matriks eksternal strategic factors analysis summary* (EFAS) dengan skor bobot 3,3 hasil yang diperoleh selanjutnya akan di analisis ke tahap selanjutnya. 2.Tahap analisis yaitu matriks analisis SWOT yang menghasilkan Witel Lampung berada posisi kuadran 1 yaitu mendukung strategi agresif , dan untuk matriks internal eksternal (IE) berada pada sel I yaitu *grow and build* dan tahap keputusan yaitu *Quantitative strategic planning matrix* yang menghasilkan strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk, untuk alternatif strategi lainnya yaitu sales agency Witel harus selektif kepada konsumen yang akan berlanggan untuk meminimalisir piutang tak tertagih dengan cara menerapkan psinsip 5C.

Kata kunci : Teknologi, Piutang tak tertagih, *Quantitative strategic planning matrix*,

Prinsip 5C

ABSTRACT

INCOME INCREASE STRATEGY THROUGH MARKET SHARE EXPLANATION AND CHEAP DEBT REDUCTION WITH QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) APPROACH (Study in Lampung Telecommunication Business Area)

By

SELMA JILAN SAJIDAH AZ

Along with the development of the era of technology has progressed rapidly, one of which is the internet. PT. Telekomunikasi Indonesia which is engaged in information and communication technology services. The Lampung Telecommunication Business Area is part of Regional 1 consisting of several divisions, one of which is the Finance Payment Collection (FPC). This research was conducted with qualitative research methods, data collection techniques using primary data such as giving questionnaires to informants. For secondary data such as library research (books, scientific papers, expert opinions, files obtained from research locations or via the internet.

Stages of making a Quantitative strategic planning matrix (QSPM) 1. The input stage is the internal strategic factors analysis summary (IFAS) matrix with a weight score of 3.0 and the external strategic factors analysis summary (EFAS) matrix with a weight score of 3.3 the results obtained are then will be analyzed in the next stage. 2. The analysis stage is the SWOT analysis matrix which results in Witel Lampung being in quadrant I which is supporting an aggressive strategy, and for the internal external matrix (IE) it is in cell I which is growing and building and the decision stage is the quantitative strategic planning matrix which produces a market penetration strategy, market development strategy and product development, for another alternative strategy, namely Witel sales agents must be selective to consumers who will subscribe to minimize bad debts by implementing the 5C principle.

Keywords: Technology, Bad debts, Quantitative strategic planning matrix, 5C Prinsip Principle

**STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN MELALUI PERLUASAN
PANGSA PASAR DENGAN PENDEKATAN *QUANTITATIVE STRATEGIC
PLANNING MATRIX* (QSPM) (Studi Pada Wilayah Usaha Telekomunikasi
Lampung)**

Oleh

Selma Jilan Sajidah AZ

Skripsi

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar

SARJANA ILMU ADMINISTRASI BISNIS

Pada

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



FAKULTAS ILMU SOSIAL ILMU POLITIK

UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDAR LAMPUNG

2022

Judul Skripsi : **STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN
MELALUI PERLUASAN PANGSA PASAR
DENGAN PENDEKATAN *QUANTITATIVE
STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)*
(Studi Pada Wilayah Usaha Telekomunikasi
Lampung)**

Nama Mahasiswa : **Selma Jilan Sajidah AZ**

No. Pokok Mahasiswa : 1816051009

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



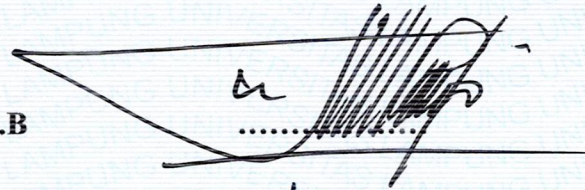
2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis


Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc
NIP. 197409182001121001

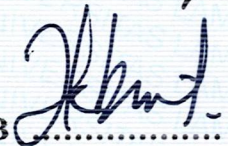
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

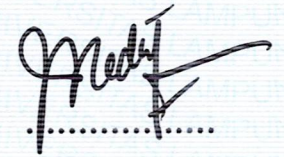
Ketua : Dr. Suripto, S.Sos, M.A.B



Penguji Utama : Dr. K. Bagus Wardianto, S.Sos., M.A.B



Penguji Kedua : Mediya Destalia, S.A.B, M.A.B



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Ida Nurhaida, M.Si
NIP. 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 10 Agustus 2022

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya. Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung 10 Agustus 2022

Yang membuat pernyataan,



Jilan Sajidah AZ

NPM 1816051009

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Selma Jilan Sajidah AZ lahir pada tanggal 12 Februari 2000 di Kabupaten Tanggamus, Provinsi Lampung. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Ahmad Zainuddin dan Ibu Sri Haryani. Penulis memiliki satu orang kaka perempuan bernama Yendar Sari AZ dan satu adik perempuan bernama Gandes

Pratiwi AZ. Hingga saat ini, penulis telah menempuh pendidikan mulai dari Sekolah dasar di SD Negeri 1 Gunung Terang, Tanggamus. Lulus pada tahun 2012. Setelah itu penulis melanjutkan pendidikan jenjang menengah pertama di SMP Negeri 1 Bulok, Tanggamus dan lulus pada tahun 2015, ditahun 2018 penulis telah menyelesaikan pendidikan jenjang menengah Atas di SMA Negeri 1 Pringsewu, Kabupaten Pringsewu.

Pada tahun 2018 penulis terdaftar sebagai mahasiswa jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN. Selama menjadi mahasiswa penulis pernah bergabung dalam organisasi yaitu Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Ilmu Administrasi Bisnis, Forum Studi Pengembangan Islam (FSPI) dan Unit Kegiatan Mahasiswa Bidang Seni (UKMBS) divisi tari, pada tahun 2019 penulis mengikuti pentas seni yang diselenggarakan oleh Komunitas nan tumpah yang berlokasi di Universitas Negeri Padang (UNP) Sumatera Barat. Pada tahun 2021, penulis mengikuti Praktik Kerja Lapangan (PKL) di Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung pada divisi *Finance Payment Collection*.

MOTTO

“Allah tidak akan membebani seseorang melainkan dengan kesanggupannya”

(Q.S. Al-Baqarah:268)

"Hindari memberitahu kepada semua orang tentang pengembangan diri kamu"

(Epictetus, budak yang akhirnya menjadi Filsuf Stoicisme dari Yunani)

"Perbanyaklah mendengar dari pada berbicara"

(Zeno of Citium, Pendiri aliran Filosofi Stoicisme)

“Keberuntungan adalah yang terjadi ketika persiapan bertemu dengan
kesempatan”

(Elmer Leterman)

"Menuju tak terbatas dan melampauinya”

(Buzz Lightyear)

PERSEMBAHAN

“Alhamdulillah”

Segala puji syukur hanya kepada Allah SWT.

Ku persembahkan karya tulis sederhana ini dengan rasa syukur dan
bahagia kepada :

Ibuku Sri Haryani

Dan

Bapakku Ahmad Zainuddin

Yang telah membesarkanku, mendo'akan ku, kasih sayang, peluk hangat, cinta kasih, tetesan keringat, dan tenaga pikiran yang tiada henti kalian berikan kepadaku, dalam setiap perjalanan hidupku. Serta selalu setia menunggu kabar gembira akan keberhasilanku dan selalu memotivasi Ketika diriku lelah dan gagal.

Terimakasih atas semua yang telah diberikan kepadaku secara ikhlas dan tulus tanpa mengharapkan balasan sedikitpun.

Terimakasih kepada dosen pembimbing, penguji dan seluruh dosen perkuliahan

Semoga ilmu yang di berikan dapat bermanfaat untuk kehidupanku

Kepada rekan seperjuanganku di Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, semoga kesuksesan dan keberkahan selalu Bersama kita.

Terimakasih Bidikmisi

Serta

Almamater Tercinta, Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang maha pengasih dan penyayang yang telah melimpahkan rahmad dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Melalui Perluasan Pangsa Pasar Dengan Pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Studi Pada Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung)” sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini telah mendapatkan bimbingan, bantuan, dukungan dan arahan dari berbagai pihak. Maka dari itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT karena berkat limpahan kenikmatan, rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini
2. Bapak dan Ibuku yang telah merawat dan mendidiku. Terimakasih banyak atas perhatian, kasih sayang, doa, dan dukungan yang tiada hentinya untuk kebahagiaan dan kesuksesanku. Terimakasih atas segalanya, semua jerih payahnya tidak akan pernah bisa terukur oleh apapun. Semoga senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT dan sehat selalu
3. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Dedy Hermawan. S.Sos., M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si, selaku Wakil Dekan Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

6. Bapak Dr. Roby Cahyadi Kurniawan, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc., selaku ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Lampung.
8. Bapak Dr. K. Bagus Wardianto, S.Sos., M.A.B, selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung dan selaku Dosen Penguji Utama yang telah bersedia meluangkan waktunya, memberikan saran dan masukan untuk skripsi penulis. Semoga senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT dan sehat selalu.
9. Ibu Mediya Destalia, S.A.B, M.A.B, selaku Dosen Penguji kedua yang telah bersedia meluangkan waktunya memberi masukan dan solusi disetiap permasalahan yang timbul ketika penyelesaian skripsi. Semoga Allah selalu memberikan keberkahan, kebaikan dan membalas atas ilmu pengetahuan yang telah di berikan.
10. Bapak Dr. Suripto, S.Sos., M.A.B, selaku ketua Jurusan Magister Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik Universitas Lampung dan selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing dan memberikan masukan yang sangat baik untuk penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini dan tak jarang meluangkan waktu untuk berbincang terkait nasihat kehidupan seperti cara menghargai orang lain dimanapun dan dengan siapapun, selain itu berbincang terkait zuhud yang merupakan salah satu sikap terpuji yang disukai Allah SWT, agar kita tidak terlalu berlebihan terhadap kenikmatan dunia, dan tetap memprioritaskan ibadah untuk akhirat kelak, dan yang paling penulis ingat yaitu Jangan pernah lelah menjadi orang baik, dan jangan berharap balasan kebaikan dari orang yang sama karena Semakin kita banyak berharap pada seseorang maka semakin besar kemungkinan untuk kecewa dan juga nasihat lainnya. Semoga Allah SWT selalu memberikan keberkahan, kebaikan dan membalas atas ilmu pengetahuan yang telah diberikan.
11. Bapak Unang Mulkan, S.A.B., M.B.A., Ph.D selaku dosen Pembimbing Akademik Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Lampung.

12. Seluruh dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis yang telah banyak memberikan ilmu yang berharga dan bermanfaat bagi penulis sebagai bekal untuk kehidupan penulis.
13. Ibu Mertayana, Bung Reza dan Mba iin, selaku staf Jurusan Ilmu Administrasi Bisinis yang selama ini telah banyak memberikan bantuan yang berharga bagi penulis.
14. Ibu Sulasmia S.Mn selaku *Mgr Shared Service* Telkom Witel Lampung, Kak Ulfah Adzki selaku *officer*, Mba Meriska selaku Team leader, Bang Ahmad Firman Herutama bagian Administrasi Community Development Center II sebagai Admin CDC, kak Robertus Zidane divisi War Room, dan semua staf dan karyawan di Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung. Terimakasih atas bantuan yang telah diberikan.
15. Saudara sekandung yaitu mba yeyen dan adikku gandes, terimakasih atas doa dan dukungan yang telah di berikan.
16. Teman-teman seperjuangan semasa kuliah yang telah membantuku, Delvi sebagai sumber informasiku yang selalu fast respon dan tanpa Lelah membantuku dan mengarahkanku dari seminar usul hingga sidang skripsi. Yuyun, mba Ria, Mersi, Nurul, Anisa riski dan Sugi. Terimakasih atas bantuan yang telah diberikan semoga kesuksesan dan keberkahan selalu Bersama kita.
17. Terimakasih Novita dan Azizah teman beda jurusan yang selalu antusias ketika aku melaksanakan seminar.
18. Ayu teman magang yang selalu berusaha membantu Ketika aku membutuhkan bantuan terimakasih untuk kebaikan dari awal daftar magang hingga kita menyelesaikan magang bersama, Dewi teman kos selama PKL yang selalu rajin memasak tanpa perlu dibantu, karena akupun kurang bisa diandalkan dalam hal memasak.
19. Nela dan Desti teman seperjuangan kompre, Alhamdulillah kita bisa lulus sidang skripsi sebelum deadline upload pembebasan UKT berakhir hehe, begitu banyak drama yang kita lalui bersama yang akan menjadi kenangan dikemudian hari.
20. Kepada seluruh anak ABI 18 (Administrasi Bisnis 2018) semoga kesuksesan dan keberkahan selalu Bersama kita.

21. Kepada seluruh rekan UKMBS (Unit Kegiatan Mahasiswa Bidang seni) teman-teman, mba-mba, abang-abang, adek-adek, dan pelatih tariku Uni Kiki Rahmatika, M.Sn. Terimakasih untuk pengalaman yang tak terlupakan selama dua tahun bersama kalian, menghabiskan waktu di sekret dari siang hingga malam bahkan hampir menjelang pagi. Terimakasih untuk cerita berharga yang pernah kita lalui Bersama.
22. Terimakasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat diucapkan satu persatu.
23. Terimakasih Bidikmisi
24. Terimakasih Universitas Lampung

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna akan tetapi penulis berharap semoga karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak

Bandar Lampung, 10 Agustus 2022

Penulis

Selma Jilan Sajidah AZ

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Pengertian Strategi	6
2.1.1 Tipe-Tipe Strategi.....	9
2.1.2 Jenis-Jenis Strategi.....	9
2.1.3 Strategi Bersaing.....	12
2.2 Pendapatan	13
2.2.1 Jenis - Jenis Pendapatan.....	14
2.2.2 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Pendapatan.....	14
2.3 Pengertian Pangsa Pasar	15
2.3.1 Posisi Pasar	16
2.3.2 Strategi Pemasaran.....	17
2.3.3 Aspek Pemasaran.....	18
2.4 Analisis Lingkungan.....	19
2.4.1 Analisis Lingkungan Internal.....	19

2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal.....	20
2.5 Implementasi Strategi Bersaing	21
2.5.1 <i>The Input Stage</i> (tahap masukan).....	22
2.5.2 <i>The matching stage</i> (tahap pencocokan).....	24
2.5.3 <i>The decision stage</i> (tahap keputusan).....	27
2.6 Penelitian Terdahulu.....	28
2.7 Kerangka Pemikiran.....	33
III METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Jenis Penelitian.....	34
3.2 Lokasi Penelitian.....	34
3.3 Informan Penelitian.....	35
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.5 Teknik Analisis Data.....	35
IV HASIL PEMBAHASAN.....	40
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	40
4.1.1 Sejarah PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.....	40
4.1.2 Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.....	41
4.1.3 Logo PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	42
4.1.4 Struktur Organisasi Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung.....	42
4.2 Hasil Analisis Data	43
4.2.1 Penyajian Data.....	43
4.2.2 <i>The Input Stage</i> (Tahap Masukan).....	46
4.2.3 <i>The Matching Stage</i> (Tahap Pencocokan).....	52
4.2.4 <i>The Decision Stage</i> (Tahap Keputusan).....	55
4.3 Pembahasan.....	57

V KESIMPULAN DAN SARAN.....	67
5.1 Kesimpulan.....	67
5.2 Saran.....	68

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Matriks IFAS.....	22
Tabel 2.2 Matriks EFAS	24
Tabel 2.3 matriks SWOT.....	24
Tabel 2.4 Matriks QSP.....	28
Tabel 4.1 Hasil kuesioner indikator kekuatan.....	44
Tabel 4.2 Hasil kuesioner indikator kelemahan.....	45
Tabel 4.3 Hasil kuesioner indikator peluang.....	45
Tabel 4.4 Hasil kuesioner indikator ancaman.....	46
Tabel 4.5 Hasil matriks indikator kekuatan.....	47
Tabel 4.6 Hasil matriks indikator kelemahan.....	48
Tabel 4.7 Hasil matriks indikator peluang.....	50
Tabel 4.8 Hasil matriks indikator ancaman.....	50
Tabel 4.9 Matriks SWOT.....	52
Tabel 4.10 Hasil perbandingan IFAS dan EFAS	53
Tabel 4.11 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	56

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 diagram penjualan indihome	3
Gambar 2.1 Matriks SWOT.....	25
Gambar 2.2 Matriks IE.....	27
Gambar 2.3 Kerangka berpikir.....	33
Gambar 4.1 Logo PT.Telekomunikasi Indonesia.....	42
Gambar 4.2 Struktur organisasi Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung.....	43
Gambar 4.3 Diagram hasil perbandingan IFAS dan EFAS.....	52
Gambar 4.4 Diagram IE.....	55

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan teknologi membawa manfaat besar bagi kehidupan kita sehari-hari dan membantu kita di tempat kerja. Contoh bentuk kemajuan teknologi adalah internet sebagai sarana bagi masyarakat untuk bertukar informasi di berbagai bidang seperti masyarakat, politik, ekonomi dan budaya. Dengan berkembangnya Internet, Internet menjadi salah satu faktor yang mengubah gaya hidup masyarakat modern. Fenomena ini dapat diukur dengan interaksi sosial dan perubahan pola perilaku masyarakat.

PT. telekomunikasi Indonesia mempunyai peluang lebih besar karena PT. Telekomunikasi Indonesia yang bergerak dalam bidang jasa dan juga layanan teknologi informasi komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia dan selain itu merupakan perusahaan yang dimiliki oleh Badan Usaha Negara (BUMN) dan bergerak pada bidang informasi dan komunikasi. PT. Telekomunikasi Indonesia ini berawal dari pendirian badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf pada tahun 1882. Pada tahun 1961, Kemudian pada tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro) dan perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi).

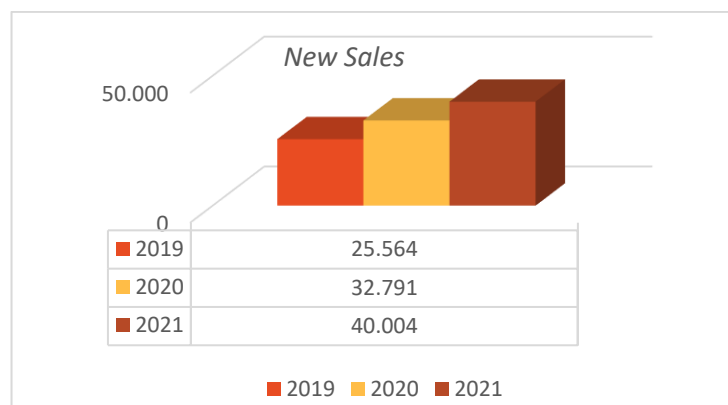
Divisi bisnis utama PT. Telekomunikasi Indonesia terdiri dari tujuh divisi regional dan satu divisi jaringan utama. Divisi Regional bertujuan menyediakan layanan telekomunikasi di wilayahnya, dan Divisi Jaringan menyediakan layanan telekomunikasi jarak jauh bahkan sampai di luar negeri melalui pengoperasian

jaringan transmisi nasional. PT memiliki beberapa divisi. Telekomunikasi meliputi:

1. Divisi Regional I Sumatera.
2. Divisi Regional II Jakarta.
3. Divisi Regional III Jawa Barat.
4. Divisi Regional IV Jawa Tengah dan Yogyakarta.
5. Divisi Regional V Jawa Timur.
6. Divisi Regional VI Kalimantan.
7. Divisi Regional VII Indonesia Bagian Timur (Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua).

Bidang Telekomunikasi Lampung merupakan bagian dari Wilayah 1 Medan yang terdiri dari beberapa departemen yang bertujuan untuk mempermudah koordinasi kerja sesuai departemen yang ditugaskan. Dalam divisi ini menangani layanan terkait dan memasok produk ke pelanggan ritel. Penjualan sendiri merupakan salah satu aspek penting dalam sebuah perusahaan baik jasa maupun barang. Penjualan yaitu penyediaan produk yang diinginkan perusahaan kepada konsumen yang diinginkan dengan imbalan yang disepakati bersama.

Menurut (Danang Sunyoto, 2012) Penjualan merupakan kegiatan pemasaran karena menciptakan proses pertukaran dari berbagai produk yang diperjualbelikan sehingga setiap perusahaan harus mempunyai strategi untuk menerapkan sistem yang tepat dalam setiap aspeknya. Karena sistem yang terorganisir dengan baik merupakan salah satu keberhasilan dalam mengelola sebuah perusahaan. Dalam masyarakat di mana konsumsi diliberalisasi, perusahaan didorong untuk terus meningkatkan biaya produksi dan distribusi mereka untuk mendapatkan pangsa pasar dan menghasilkan keuntungan yang optimal. Berikut adalah penjualan Indihome di Divisi Telekomunikasi Lampung tahun 2019-2021.



Gambar 1.1 Diagram penjualan indihome tahun 2019-2020

Sumber : Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung data diolah (2022)

Diagram tersebut menunjukkan peningkatan penjualan yang signifikan dari tahun 2019 hingga 2020. Dampak pandemi COVID-19 berdampak besar bagi dunia usaha dan perekonomian, mengubah pola pemasaran dalam waktu singkat, terutama ketika pemerintah memberlakukan peraturan pembatasan dalam berinteraksi secara langsung sehingga semua kegiatan bekerja dan sekolah dilakukan secara online, hal tersebut menjadi peluang yang menguntungkan bagi industri telekomunikasi yang membutuhkan dukungan teknis dan layanan internet di tengah pandemi.

Di industri telekomunikasi, penggunaan layanan konsumen telah meningkat secara signifikan karena pandemi Internet, tetapi pada kenyataannya, tantangan yang dihadapi oleh industri telekomunikasi juga meningkat, dan manajemen penjualan yang buruk membuat bisnis menjadi sulit. Mereka mempengaruhi keuntungan dan mengurangi pendapatan (Tedy Herlambang dkk, 2011), pendapatan adalah aliran masuk ke dalam bisnis sebagai akibat dari penjualan barang atau jasa.

Tujuan ini berfungsi sebagai ukuran keberhasilan atau kegagalan implementasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan mengandalkan aktivitas operasi dalam bentuk tunai dan kredit. Secara umum, perusahaan berusaha untuk memaksimalkan dan mempertahankan pendapatan dari penjualan barang dan jasa untuk menghasilkan pendapatan dalam jangka panjang.

Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan analisis strategi yang mewakili kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Penulis berhak menggunakan judul “Strategi Peningkatan Pendapatan melalui perluasan Pangsa Pasar Dengan Pendekatan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)”. QSPM adalah model yang dapat digunakan manajemen untuk menentukan pilihan strategis, dipilih setelah perusahaan melakukan penilaian internal dan eksternal, serta dapat melihat faktor dan hambatan implementasi untuk menjadi QSPM.

Hal ini diperkuat dengan pendapat (David, 2010) QSPM dapat membantu dalam proses pemilihan strategi diperusahaan multidivisional karena banyak faktor utama yang strategi yang dapat dipertimbangkan secara cepat, dan juga telah berhasil diaplikasikan oleh sejumlah bisnis kecil. Keuntungan QSPM adalah dapat dijadikan pedoman bagi manajemen untuk mengikuti perubahan perkembangan yang terjadi setelah adanya *improvement* berkesinambungan yang dijalankan manajemen, sehingga dapat diantisipasi fenomena-fenomena perubahan yang akan mempengaruhi kondisi internal perusahaan. (Suhardi, 2011).

Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) memiliki keunggulan sebagai berikut:

1. Teknik analisis yang dibuat untuk menentukan daya tarik dan pilihan tindakan alternatif yang layak dikembangkan, dan evaluasi strategi dapat dilakukan secara objektif.
2. Strategi dipertimbangkan secara berurutan tanpa batasan jumlah strategi.
3. Integrasi faktor internal dan eksternal yang relevan mendasari proses pengambilan keputusan.
4. Faktor-faktor penting sangat tidak mungkin untuk diabaikan
5. Berlaku untuk semua jenis organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi perusahaan untuk peningkatan pendapatan melalui perluasan pangsa pasar dengan Pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan tujuan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi perusahaan untuk peningkatan pendapatan melalui perluasan pangsa pasar dengan Pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Aspek Teoritis, bagi peneliti sendiri, Untuk memperoleh pengetahuan serta wawasan dalam mengkaji dan menerapkan teori yang telah didapat selama proses penelitian berlangsung, penelitian memberikan informasi yang baik dan pengalaman yang bermanfaat bagi orang-orang. Sebagai sumber referensi saat mengumpulkan data untuk penelitian selanjutnya.
2. Aspek Praktis, bagi Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung yaitu dapat memberi informasi terkait bagaimana strategi perusahaan untuk peningkatan pendapatan melalui perluasan pangsa pasar dengan Pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Strategi

Menurut (Rangkuti, 2016) Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Konsep strategi akan terus berkembang seiring dengan perkembangannya. Hal ini dapat dijelaskan dengan menggunakan berbagai konsep strategi sebagai berikut:

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi sebagai berikut.

1. Menurut Strategi Chandler mengemukakan bahwa alat untuk mencapai tujuan perusahaan mengenai tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, dan prioritas alokasi sumber daya.
2. Menurut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth alat yaitu untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, salah satu fokus strategis adalah menentukan eksistensi perusahaan
3. Menurut Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner yaitu respons yang berkesinambungan dan adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi..
4. Menurut Strategi Porter yaitu alat yang sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.
5. Andrews, Chaffe Strategi mengemukakan kekuatan adalah pendorong bagi para pemangku kepentingan seperti pemangku kepentingan, debitur, manajer, karyawan, konsumen, masyarakat, dan pemerintah untuk menerima manfaat atau biaya, secara langsung maupun tidak langsung.
6. Menurut Hamel dan Prahalad Strategi bersifat inkremental (selalu meningkat), berkesinambungan, dan tindakan dilakukan berdasarkan

perspektif. Lihat apa saja yang diharapkan pelanggan di masa depan. Perencanaan strategis sering dimulai dengan "apa".

7. dapat terjadi” bukan dimulai dari "apa yang terjadi" Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Definisi pertama Chandler tentang strategi menyatakan: "Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu organisasi dan penggunaan serta alokasi semua sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik tentang strategi dan konsep terkait lainnya sangat penting untuk keberhasilan setiap strategi yang dikembangkan. Konsep-konsepnya adalah:

1. Distinctive Competence

Distinctive competence

adalah langkah-langkah yang diambil perusahaan untuk berkinerja lebih baik dari para pesaingnya. Perusahaan yang kekuatannya tidak mudah ditiru oleh pesaingnya dianggap memiliki “kompetensi yang khas.” Kompetensi yang khas menggambarkan kemampuan khusus dari suatu organisasi. Untuk Mengidentifikasi Distinctive Competencies: People Competence dan Resource Capacity Kedua faktor ini berarti bahwa perusahaan lebih baik dari pesaingnya .

Keahlian Sumber Daya Manusia Tingkat Lanjut berasal dari kemampuan untuk membentuk fungsi khusus yang lebih efektif daripada pesaing Misalnya, menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik dari pesaing dengan memahami keinginan konsumen secara detail dan mengembangkan program pemasaran yang lebih baik dari pesaing Mampu melakukan riset pasar yang lebih baik. Pada perusahaan perlu mengetahui persis apa yang diinginkan konsumen, sehingga dapat menyusun pemasaran yang lebih baik. strategi daripada pesaingnya. dapat dibuat dengan menggunakan semua sumber daya yang tersedia.

Peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan saluran penjualan yang luas, penggunaan bahan baku berkualitas tinggi, dan penciptaan citra merek yang positif dan sistem reservasi yang terkomputerisasi. Ini semua adalah keuntungan yang dapat diciptakan untuk memanfaatkan pasar dan mengalahkan pesaing (Rangkuti, 2016).

2. *Competitive Advantage*

Competitive advantage merupakan keunggulan bersaing dan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan untuk menjadi lebih unggul dari para pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategis perusahaan untuk menangkap peluang pasar. Menurut Porter, perusahaan dapat mengadopsi tiga strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif: pengendalian biaya, diferensiasi dan konsentrasi. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih besar atas pesaingnya jika dapat menawarkan harga yang lebih rendah dari yang ditawarkan pesaing untuk nilai/kualitas produk yang sama.

Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya. Sebagai contoh, banyak perusahaan di negara maju yang memindahkan industrinya ke negara-negara seperti Indonesia, Malaysia, Vietnam, China, dan Thailand untuk pasokan bahan baku yang lebih murah dan lebih baik. Bisnis juga dapat mengejar strategi diferensiasi dengan membuat konsumen sadar akan nilai mereka. Misalnya, persepsi kinerja produk yang unggul, inovasi produk, layanan yang unggul, dan citra merek yang unggul. Selain itu juga dapat menerapkan strategi konsentrasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing sesuai dengan target pasar dan segmentasi yang diharapkan. (Rangkuti, 2016).

Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan strategi merupakan cara yang dilakukan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sesuai sumber daya dan kemampuan internal serta peluang dan ancaman lingkungan

eksternal yang dihadapi sehingga perusahaan meraih keunggulan-keunggulan kompetitif.

2.1.1 Tipe-tipe Strategi

Menurut (Rangkuti, 2016) prinsip-prinsip strategi, ada tiga strategi yang dikelompokkan yaitu sebagai berikut.

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen mencakup strategi yang dapat dijalankan oleh manajer yang berorientasi pada pengembangan strategi makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi keuangan, dll.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan bermaksud mengejar strategi pertumbuhan agresif atau mencoba menembus pasar, strategi defensif, strategi membangun bisnis baru, atau strategi divestasi.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini juga disebut strategi bisnis fungsional karena diarahkan pada berfungsinya kegiatan manajemen seperti strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi penjualan, strategi organisasi, dan strategi terkait keuangan. (Rangkuti, 2016).

2.1.2 Jenis-jenis Strategi

(Situmorang, 2011) ada beberapa jenis strategi yang dapat digunakan pelaku bisnis diantaranya sebagai berikut.

1. Strategi Integrasi

a. Integrasi ke depan

Integrasi ini mencakup peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer. Saat ini, rata-rata produsen (pemasok) menerapkan strategi ini dengan membuat situs web dan menjual produknya langsung ke konsumen. Strategi ini menyebabkan ketertarikan di banyak industri.

b. Integrasi ke Belakang

integrasi ke belakang adalah strategi untuk mengambil kepemilikan atau meningkatkan kontrol pemasok perusahaan. Strategi ini sangat cocok jika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan dan terlalu mahal untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal adalah strategi untuk meningkatkan kepemilikan dan kontrol atas pesaing perusahaan. Kunci manajemen strategis saat ini adalah meningkatnya penggunaan integrasi horizontal dalam strategi pertumbuhan. Merger, Akuisisi dan Argumen Kompetitif Meningkatkan Skala Ekonomi dan Memfasilitasi Transfer Sumber Daya dan Keterampilan.

2. Strategi Intensif

a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi untuk meningkatkan pangsa pasar produk yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih agresif. Strategi penetrasi pasar adalah yang paling umum digunakan dan digunakan bersama dengan strategi lainnya. Kami menggabungkan periklanan, pemasaran, dan penetapan harga untuk menerapkan strategi penetrasi pasar. Ini termasuk meningkatkan jumlah penjual, meningkatkan anggaran iklan, menyediakan berbagai barang promosi, dan meningkatkan hubungan masyarakat.

b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi pengembangan pasar

Pengenalan produk yang sudah ada ke pasar baru. Pasar Baru Strategi pengembangan pasar dijalankan dengan melakukan ekspansi ke wilayah baru, menambah segmen baru, mengalihkan non-pengguna menjadi pengguna, dan menarik pelanggan dari pesaing.

c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Strategi untuk meningkatkan atau memodifikasi produk yang sudah ada untuk meningkatkan penjualan. Implementasi strategi ini membutuhkan pengeluaran yang signifikan.

3. Strategi Diversifikasi

a. Diversifikasi Konsentris

Strategi ini yaitu dengan menambahkan produk atau layanan baru tetapi yang utama adalah terkait secara luas.

b. Diversifikasi Horizontal

Menambahkan produk ataupun layanan yang baru dan tidak terkait ke pelanggan yang sudah ada sebelumnya.

c. Diversifikasi Konglomerat

Menambahkan produk dan layanan baru yang tidak terkait dengan diversifikasi perusahaan besar. Beberapa perusahaan mendiversifikasi bisnis mereka berdasarkan keuntungan yang diperoleh dengan memecah perusahaan perdagangan.

4. Strategi Defensif

a. Usaha Patungan

Strategi umum terjadi ketika memiliki dua atau lebih untuk tujuan usaha patungan atau peluang. Strategi ini dapat dilihat sebagai pertahanan, karena perusahaan melakukan lebih dari sekadar membuat proyek. Dalam format baru, kedua sponsor sering berbagi aset organisasi dan modal yang terpisah.

b. Penghematan atau penciutan

Operasi bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dasar organisasi dengan mengubah kelompok untuk meningkatkan penjualan dan pendapatan. Penghematan menyebabkan peningkatan penjualan dan membangun lahan, mengurangi lini produk, menutup departemen pemerintah, dan menutup pabrik.

c. Divestasi

Strategi ini sering digunakan untuk meningkatkan modal untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi adalah bagian dari strategi perampingan keseluruhan untuk menghilangkan unit bisnis yang tidak menguntungkan, unit yang membutuhkan banyak modal, atau unit yang tidak sesuai dengan kegiatan perusahaan lainnya.

d. Likuidasi

Likuidasi merupakan semua aset perusahaan dijual sedikit demi sedikit sebesar nilai properti, pabrik, dan peralatan. Likuidasi adalah pengakuan kekalahan, yang hasilnya bisa menjadi strategi yang sulit secara emosional, tetapi lebih baik dihentikan dari pada terus menanggung kerugian besar.

e. Strategi Kombinasi

Organisasi mencoba untuk menggabungkan dua atau lebih strategi pada saat yang sama, tetapi strategi gabungan dapat berisiko jika diambil terlalu jauh. Tidak ada organisasi yang dapat menerapkan semua strategi yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan.

2.1.3 Strategi Bersaing

Menurut (Amirullah, 2015) Strategi yang digunakan harus selaras dengan kompetensi inti yang ada dan eksternalitas perusahaan, ujanya. Perusahaan yang membuat pilihan strategi yang tepat dapat mengungguli pesaing mereka dalam menghasilkan dan meningkatkan keuntungan, dan bertahan dalam jangka panjang dalam siklus hidup bisnis (Robbins, 2010)

Strategi kompetitif/kompetitif adalah tentang bagaimana suatu organisasi bersaing dalam bisnis. Untuk organisasi yang lebih kecil yang beroperasi hanya dalam satu unit bisnis, atau organisasi yang lebih besar yang tidak terdiversifikasi ke dalam produk atau pasar yang berbeda, strategi bersaing adalah bagaimana kinerja organisasi di pasar utamanya atau pasar utama.

Bagaimana perusahaan dapat bersaing, tetapi untuk organisasi yang beroperasi di pasar yang berbeda di sektor bisnis, setiap bisnis memiliki strategi bersaing yang mendefinisikan keunggulan kompetitif mereka, produk atau layanan yang mereka tawarkan, pelanggan yang ingin mereka jangkau, dan preferensi mereka. Inti dari strategi bersaing adalah bagaimana suatu organisasi berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Strategi bersaing alternatif yang masuk akal dan dapat diterapkan pada suatu organisasi didasarkan pada keunggulan

kompetitif yang dapat dikembangkan oleh suatu organisasi. Inti dari strategi bersaing adalah bagaimana organisasi berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Strategi kompetitif

2.2 Pendapatan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, penghasilan adalah hasil kerja. Di sisi lain, dalam kamus bisnis, pendapatan adalah uang yang diterima oleh individu atau organisasi seperti perusahaan dalam bentuk upah, gaji, sewa, bunga, biaya, komisi, keuntungan, dll. Pendapatan adalah pendapatan dari kegiatan usaha yang biasa disebut dengan penjualan, penjualan jasa, bunga, deviden, royalti, sewa, dan lain-lain. Ini adalah tujuan dari kegiatan perusahaan. Pendapatan adalah uang yang diterima oleh individu atau organisasi dalam bentuk gaji, upah, sewa, bunga, keuntungan, dll. Baik dengan tunjangan pengangguran maupun pensiun

Dalam analisis ekonomi mikro, pendapatan mengacu pada aliran pendapatan selama periode waktu, seperti seminggu, bulan, tahun, atau lebih, yang muncul dari adanya kegiatan produktif. (Hery, 2013) Pendapatan adalah masuknya aset, peningkatan aset lainnya, atau penyelesaian kewajiban perusahaan, atau kombinasi keduanya. Penyerahan Barang, Pemberian Jasa, atau Harta Lainnya. (Sadono Sukirno, 2000) Pendapatan adalah sejumlah uang yang Anda terima selama periode waktu tertentu, harian, mingguan, atau tahunan.

Menurut (Ahmad Riahi dan Belkaoui, 2006) Pendapatan berasal dari penjualan barang dan penyediaan jasa dimana biaya dibebankan kepada pelanggan, prinsipal atau penyewa atas barang dan jasa yang diberikan. Pendapatan juga mencakup keuntungan dari penjualan atau pertukaran aset (tidak termasuk saham yang diperdagangkan), bunga dan dividen atas investasi, dan peningkatan modal lainnya, tidak termasuk kontribusi modal dan penyesuaian modal.

Pendapatan adalah total arus masuk keuntungan ekonomi selama periode yang timbul dalam kegiatan usaha biasa suatu entitas ketika arus masuk tersebut berasal dari investasi selain yang terkait dengan kontribusi pemegang saham. (Nelson Lam dan Peter Lau, 2014)

2.2.1 Jenis-Jenis Pendapatan

Menurut pendapat (Henry Faizal Noor, 2013) Secara umum pendapatan dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis sebagai berikut.

1. Pendapatan total (*Total Revenue*)
Pendapatan total merupakan jumlah seluruh pendapatan dari penjualan
2. Pendapatan rata-rata (*Average Revenue*)
Pendapatan rata-rata merupakan pendapatan dari setiap unit penjualan
3. Pendapatan tambahan atau penerimaan marginal (*Marginal Revenue*)
Pendapatan tambahan merupakan tambahan pendapatan yang didapat untuk setiap unit penjualan atau produksi, karena tambahan bisa saja terjadi pada setiap tingkatan produksi ataupun penjualan maka pendapatan ini berbeda untuk setiap tingkatan produksi.

Menurut (Raharja Adisasmita, 2010) jenis pendapatan berdasarkan cara perolehannya yaitu sebagai berikut.

1. Pendapatan kotor. Pendapatan yang diperoleh sebelum dikurangi pengeluaran dan biaya lain.
2. Pendapatan bersih. Pendapatan yang diperoleh setelah dikurangi pengeluaran dan biaya lainnya.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pendapatan

(Basu Swastha, 2008) Pendapatan dihasilkan dari penjualan barang dan penyediaan layanan yang dikumpulkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pendapatan meliputi sebagai berikut.

1. Harga jual barang dan jasa

Harga Jual Barang dan Jasa merupakan nilai harga jual barang dan jasa mempengaruhi besarnya laba yang diperoleh perusahaan. Semakin tinggi harga jual produk yang ditetapkan, semakin besar keuntungannya. Selisih harga jual barang pada setiap periodelah yang membuat jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan berubah pada setiap periode

2. Penjualan atau jumlah barang atau jasa yang di jual

Penjualan atau kuantitas barang atau jasa yang dijual dengan banyaknya barang yang terjual dapat mempengaruhi besarnya laba yang diperoleh perusahaan. Perubahan volume penjualan produk mempengaruhi jumlah keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan. Oleh karena itu, semakin banyak produk yang dijual perusahaan, semakin besar laba atau pendapatan perusahaan.

3. Harga pokok penjualan (HPP)

Biaya Produksi (HPP) Jika harga pokok produksi barang yang dijual berfluktuasi, tetapi harga jual tidak, maka laba perusahaan dapat berfluktuasi.

2.3 Pangsa Pasar

Menurut (Baroes 2009) Pangsa pasar adalah persentase mayoritas atau minoritas pasar yang dikendalikan perusahaan. Artinya, permintaan akan suatu produk atau keunggulan produk suatu perusahaan dibandingkan dengan banyaknya produk lain yang ada di pasaran. Ada beberapa karakteristik yang dapat mempengaruhi pembelian konsumen. Dengan kata lain, faktor budaya dan sosial konsumen itu sendiri, seperti faktor psikologis dan faktor pribadi konsumen itu sendiri.

(Charles Lamb, 2001) seberapa besar kemungkinan pangsa pasar yang ada akan berubah dalam menanggapi minat konsumen dan preferensi konsumen terhadap produk. (Kotler, 1993) keputusan konsumen dalam membeli produk tertentu akan melibatkan beberapa tahapan, antara lain seperti mengidentifikasi kebutuhan, mencari informasi produk, mencari alternatif produk, keputusan pembelian, dan-

perilaku pasca pembelian. Dari pemahaman beberapa ahli tentang pangsa pasar, kita dapat menyimpulkan bahwa pangsa pasar adalah penjualan industri dalam bentuk barang dan jasa yang dikuasai oleh perusahaan.

2.3.1 Posisi Pasar

Menurut (Eddy Soeryanto Soegoto, 2009) *positioning* pasar adalah tentang membangun akan kepercayaan konsumen bahwa produk suatu perusahaan lebih unggul dari yang lain. Penentuan *positioning* pasar merupakan strategi untuk mendapatkan kepercayaan dan keyakinan konsumen bahwa perusahaan yang menjual produk memiliki kapabilitas produk yang lebih unggul dari yang lain produk dari perusahaan lainnya. (Hermawan Kartajaya, 2003). *positioning* produk adalah evaluasi suatu produk melalui kepercayaan konsumen terhadapnya keputusan membeli dan menggunakan produk sesuai keinginan konsumen tersebut.

Terdiri dari beberapa Langkah dalam proses penetapan posisi produk yaitu sebagai berikut ini.

1. Mengetahui Keunggulan Produk dipengaruhi oleh banyak faktor agar tetap kompetitif. Misalnya, menawarkan suatu produk dengan harga yang terjangkau tetapi dengan manfaat lebih dari produk yang sama dengan harga yang sama membuat kita percaya bahwa konsumen akan lebih menyukai produk dengan manfaat yang lebih banyak. Atau memiliki manfaat yang lebih berharga dengan harga yang sama seperti yang lain.
2. Memilih Keunggulan Kompetitif Setelah mengetahui keunggulan suatu produk, langkah selanjutnya adalah menentukan apa yang menjadi pembeda bagi perusahaan agar pelayanan yang baik tidak mengubah minat konsumen dan kepercayaan konsumen terhadap produk perusahaan. dan produk itu sendiri.

2.3.2 Strategi Pemasaran

(Kotler, Philip; Armstrong, 2008) menyatakan bahwa strategi pemasaran adalah suatu usaha yang bertujuan untuk memperoleh dan nilai yang baik dari konsumen. (Boone, Louis. E. Kurtz, 2008) Strategi pemasaran adalah kombinasi dari produk, harga, iklan, dan distribusi suatu perusahaan yang dapat menentukan target pasar yang dituju. Strategi pemasaran merupakan alat yang diperlukan bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif atas para pesaingnya (Tjiptono, 2002).

Berdasarkan pendapat dari para ahli terkait strategi pemasaran, strategi pemasaran didefinisikan sebagai usaha yang dilakukan untuk lebih mengenali konsumen sehingga mendapatkan faktor-faktornya yang perlu dianalisis yang bertujuan untuk menargetkan konsumen yang ada Keterlibatan dan penyampaian yang efisien sebagai pertimbangan dalam menentukan strategi pemasaran.

(A. Kotler, 2001) mengemukakan bahwa terdapat beberapa tahapan untuk melakukan perencanaan strategi pemasaran yang akan di terapkan disuatu perusahaan antara lain.

1. Perlu adanya analisis terkait visi misi yang dan diberikan penjelasan terkait visi misi tersebut.
2. Perlu mengetahui masing-masing kekuatan dan juga kelemahan yang dimiliki perusahaana, yang biasanya terdapat pada aspek aspek internal maupun eksternal perusahaan, lalu menganalisis faktor-faktor yang dapat memberikan keuntungan serta dapat mengurangi kerugian yang akan terjadi.
3. Selanjutnya perlu menganalisis faktor internal dan faktor eksternal pada perusahaan lalu mengidentifikasi cara memanfaatkan faktor faktor tersebut.
4. Identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dinamakan Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Dengan analisis tersebut kemudian dapat diketahui apa yang ingin direncanakan untuk kedepannya.
5. Merumuskan strategi yang akan di terapkan.

6. Menentukan apa yang menjadi kunci untuk merumuskan strategi, membutuhkan banyak orang yang berpengalaman untuk menentukan program apa sebagai strategi.
7. Kemudian tahap selanjutnya yaitu menentukan rencana tersebut dengan cermat, karena rencana yang baik akan berakhir gagal jika tidak dilakukan dengan baik dan benar..
8. Ketika sedang menjalankan strategi, harus diperhatikan perkembangan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal apakah berjalan dengan baik atau tidak.

2.3.3 Aspek pemasaran

Menurut (P. Kotler, 1994) adalah *“marketing mix as the set of controllable marketing variables that the firm bleads to produce the response it wants in the target market”*. Bauran pemasaran adalah seperangkat variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang disesuaikan oleh perusahaan untuk mencapai respons yang diinginkan di pasar sasarnya. Bauran pemasaran memiliki tujuh elemen produk, harga, promosi, lokasi, orang, proses, dan lingkungan.

1. Produk merupakan hal penting dalam pemasaran. Karena produk tidak hanya harus dibeli, tetapi juga bermanfaat dan tentunya memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen itu sendiri.
2. Harga merupakan yang harus dilakukan pembeli untuk mendapatkan atau membeli barang yang diinginkan, dan harganya bisa berkisar dari mahal, normal, atau murah.
3. Promosi merupakan Periklanan kegiatan menginformasikan konsumen tentang produk yang dijual perusahaan dalam beberapa kasus, memapamerkan produk terbaru melalui media online, media sosial, atau publikasi langsung
4. Lokasi (distribusi) adalah perpindahan dari produsen ke konsumen.
5. Seseorang yaitu karyawan perusahaan itu sendiri, seperti kasir, juru masak, dll.
6. Proses adalah aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan kepada konsumen.
7. Lingkungan adalah suasana atau kondisi didalam suatu perusahaan seperti cuaca sejuk atau panas, dekorasi ruangan, tata letak barang yang menghiasi.

2.4 Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan terdiri dari dua bagian yaitu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal.

2.4.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal adalah proses mengidentifikasi dan mengevaluasi karakteristik perusahaan seperti sumber daya dasar, keterampilan, dan kompetensi. Analisis lingkungan internal mengungkapkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, dari mana perusahaan dapat mengetahui kinerja masa lalu dan status proyek masa depan.

Manajer harus mampu mengelola faktor internal dan beradaptasi dengan faktor eksternal. Pendekatan fungsi bisnis untuk mengidentifikasi dan menilai faktor internal, termasuk fungsi dan keterbatasan bisnis, umumnya dikategorikan sebagai berikut.

- a. Manajemen. Manajemen adalah tingkat sistem manajemen organisasi yang mencakup produksi, pemasaran, manajemen sumber daya manusia dan sistem manajemen. Fungsi manajemen terdiri dari lima kegiatan dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, motivasi, penempatan staf, dan pengendalian.
- b. Pemasaran. Pemasaran adalah proses mengidentifikasi, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi dasar pemasaran yaitu analisis pelanggan, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi tersebut mengidentifikasi dan menilai kekuatan dan kelemahan aktivitas pemasaran.

- c. Keuangan. Situasi keuangan sering kali merupakan ukuran terbaik dari penentuan posisi kompetitif. Adapun kondisi keuangan perusahaan juga dapat menjadi daya tarik bagi investor. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan keuangan perusahaan sangat penting untuk merumuskan strategi yang efektif.
- d. Produksi dan operasi. Produksi dan operasi bisnis adalah semua kegiatan yang mengubah *input* menjadi *output* dalam bentuk barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi terkait erat dengan *input*, proses, dan *output*.
- e. Penelitian dan pengembangan. Penelitian dan pengembangan sering kali berorientasi pada produk baru sebelum pesaing, hal ini dilakukan untuk meningkatkan pemasaran dan memperoleh keunggulan biaya melalui efisiensi (Odeth, 2018).

2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk membuat daftar terbatas peluang dan ancaman yang harus diatasi untuk membawa manfaat bagi bisnis. Perusahaan harus mampu merespon secara agresif dan defensif terhadap faktor-faktor ini, baik dengan menyusun strategi untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan atau dengan meminimalkan dampak dari potensi ancaman.

Kekuatan eksternal dapat diklasifikasikan menjadi lima kategori sebagai berikut.

1. Kekuatan ekonomi. Kondisi ekonomi secara langsung mempengaruhi daya tarik potensial dari berbagai strategi yang dapat diterapkan perusahaan. Misalnya, pertumbuhan pasar berarti peningkatan daya beli konsumen, yang berdampak pada pertumbuhan laba operasi. Naiknya suku bunga nasional akan meningkatkan jumlah uang yang dibutuhkan perusahaan untuk memperluas modalnya, yang akan mempengaruhi strategi perusahaan.
2. Kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan. Hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial, budaya, demografi, dan lingkungan tempat mereka terpapar. Mengubah variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan menimbulkan tantangan kompetitif bagi organisasi kecil, besar, nirlaba, dan nirlaba di setiap perusahaan.

3. Kekuatan Politik, Pemerintahan dan Hukum. Situasi politik, peraturan dan hukum dapat menghadirkan peluang dan risiko yang signifikan bagi organisasi besar dan kecil. Regulasi politik, industri dan perusahaan yang bisnisnya bergantung pada kontrak dan subsidi pemerintah adalah salah satu faktor terpenting dalam keberlanjutan perusahaan.
4. Kekuatan Teknologi. Peluang dan ancaman utama lainnya ketika merumuskan strategi bersaing adalah kekuatan teknologi perusahaan daya saing produk, jasa, pasar, pemasok, pedagang, pesaing, konsumen, proses produksi, praktik pemasaran, dan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi. Kemajuan teknologi juga dapat menciptakan pasar baru, membawa produk yang lebih baik, mengubah posisi biaya industri yang relatif kompetitif, dan membuat produk dan layanan yang ada menjadi usang.
5. Kekuatan Daya Saing. Informasi pesaing harus dikumpulkan dan dievaluasi untuk menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan. Banyak perusahaan memiliki divisi yang bersaing di industri yang berbeda. Untuk alasan kompetitif, banyak perusahaan multi-sektor biasanya tidak memberikan informasi penjualan segmen dan laba. Ini adalah hambatan untuk mengidentifikasi pesaing (Odeth, 2018).

2.5 Implementasi Strategi

Menurut (Rangkuti, 2016) Pada tahap ini, data dapat dibagi menjadi dua bagian: data eksternal dan data internal. Data eksternal dapat berasal dari lingkungan eksternal seperti. Analisis Pasar, Analisis Kompetitif, Analisis Komunitas, Analisis Pemasok, Analisis Pemerintah, dan Analisis Kelompok Kepentingan Khusus. Mengakses data internal perusahaan seperti laporan keuangan, laporan kegiatan, dan sumber daya manusia. Pada tahap ini, beberapa matriks digunakan dalam tiga langkah implementasi berikutnya.

2.5.1 *The input stage* (tahap masukan)

1. Matriks faktor strategi internal, setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategi internal perusahaan, IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary) tahap ini disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan langkah-langkah sebagai berikut.
 - a. Pada kolom 1 identifikasi faktor-faktor yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan.
 - b. Bobot dihitung sebagai jumlah total tanggapan responden dibagi dengan total (semua bobot ini tidak boleh melebihi 1,00 dari total skor)
 - c. Hitung skor (kolom 3) dari setiap faktor (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik).
 - d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
 - e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis Internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama

Tabel 2.1 Matriks IFAS

<i>Key Internal Factor</i>	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
Ancaman (<i>Threats</i>)			
Total			

Sumber: Berbagai jurnal dan buku, data diolah (2022)

2. Matriks Faktor Strategi Eksternal. Sebelum membuat *External Factor Analysis Strategic* (EFAS), kemudian ikuti langkah-langkah untuk membuat Matriks Faktor Strategi Eksternal yaitu sebagai berikut.
 - a. Kolom 1 menentukan faktor-faktor yang mewakili peluang dan ancaman bagi perusahaan.
 - b. Bobot dihitung sebagai jumlah total jawaban untuk seorang responden dibagi dengan jumlah totalnya. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi faktor-faktor strategis.
 - c. Hitung skor (kolom 3) untuk setiap faktor dengan menggunakan skala 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan dampak faktor tersebut terhadap kesehatan usaha yang bersangkutan. Faktor peluang memiliki nilai peringkat positif (peluang yang lebih besar memberikan peringkat +4 lebih tinggi, peluang yang lebih kecil memberikan peringkat +1 lebih tinggi).
 - d. Kalikan bobot kolom 2 dengan rating kolom 3 untuk mendapatkan faktor bobot kolom 4. Hasilnya adalah nilai pembobotan untuk setiap faktor mulai dari 4.0 (*outstanding*) hingga 1.0 (*poor*).
 - e. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk mendapatkan total bobot poin untuk perusahaan. Skor Keseluruhan ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu merespons penggerak strategis eksternal. Skor Total dapat membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lain dalam kelompok industri yang sama.

Demikian pula, setelah manajer menganalisis strategis eksternal (peluang dan ancaman), kemudian menganalisis strategis internal (kekuatan dan kelemahan). Dengan cara yang serupa, Oleh karena itu, sebelum menjalankan strategi, perencana strategis harus menganalisis lingkungan eksternal untuk menemukan berbagai potensi peluang dan ancaman. Masalah ini harus diperhatikan karena dapat berdampak pada bisnis dimasa depan.

Tabel 2.2 Matriks EFAS

<i>Key External Factor</i>	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
Ancaman (<i>Threats</i>)			
Total			

Sumber: Berbagai jurnal dan buku, data diolah (2022)

2.5.2 *The matching stage* (tahap pencocokan)

Pada tahap pencocokan identifikasi strategi yang akan dilakukan dengan membandingkan informasi input berupa faktor eksternal dan internal yang telah diperoleh pada tahap input, identifikasi dengan menggunakan matriks SWOT kemudian menggunakan matriks IE (internal eksternal) untuk melihat lokasi unit bisnis strategis atau *strategic business unit* (SBU).

1. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan *matching tool* yang dapat membantu manajer merumuskan empat strategi sebagai berikut.

Tabel 2.3 matriks SWOT

IFAS	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
EFAS	Kekuatan internal perusahaan	Kelemahan internal perusahaan
<i>Opportunities</i> Peluang eksternal yang ada	Strategi SO Kekuatan untuk mendapatkan keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
<i>Threats</i> Ancaman yang ada	Strategi ST Kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Berbagai jurnal dan buku, data diolah (2022)

Strategi SO (kekuatan dan peluang)

Strategi ini memanfaatkan keunggulan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal perusahaan.

Strategi WO (kelemahan dan peluang)

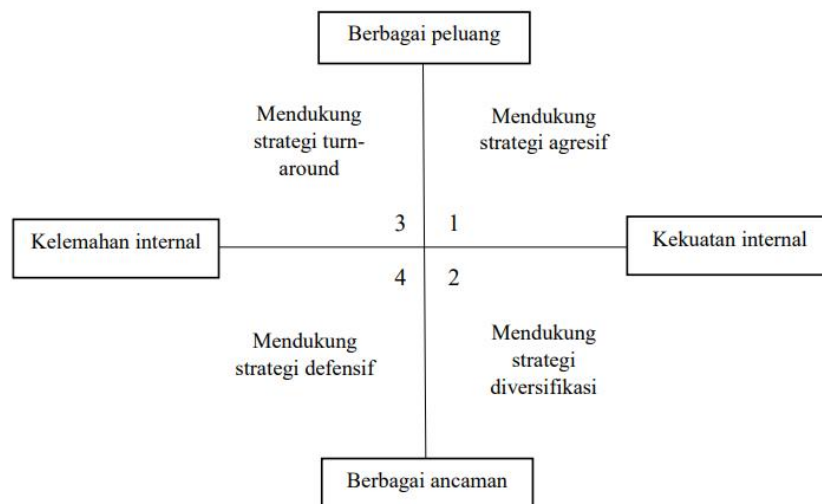
Strategi ini memanfaatkan peluang eksternal perusahaan untuk mengatasi kelemahan internalnya.

Strategi ST (kekuatan dan ancaman)

Strategi ini memanfaatkan keunggulan internal perusahaan untuk menangkis ancaman eksternal perusahaan.

Strategi WT (kelemahan dan ancaman)

Strategi ini untuk mengurangi kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal, hal ini merupakan cara untuk bertahan.



Gambar 2.1 Matriks SWOT

Sumber:Berbagai jurnal dan buku, data diolah (2022)

Gambar 2.1 merupakan diagram yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan di tentukan oleh kombinasi faktor internal dan faktor eksternal, yang keduanya harus dipertimbangkan. Analisis SWOT adalah singkatan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*. Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal

yaitu kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*) dan faktor eksternal peluang (*Opportunities*), ancaman (*Threats*).

- 1) Posisi kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Karena perusahaan memiliki peluang dan kekuatan untuk menangkap peluang yang ada, mengatasi kelemahan internal, dan menangkis ancaman. Jika perusahaan berada di kuadran pertama, strategi yang harus di terapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth orientes strategy*).
 - 2) Poisis Kuadran 2 merupakan keadaan dimana organisasi menghadapi berbagai ancaman, tetapi mereka memiliki kekuatan internal. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang melalui strategi diversifikasi (produk atau pasar).
 - 3) Posisi kuadran 3 merupakan keadaan perusahaan yang menghadapi peluang pasar yang luar biasa, tetapi perusahaan menghadapi beberapa keterbatasan atau kelemahan internal.
 - 4) Posisi kuadran 4 merupakan posisi yang sangat dirugikan karena perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.
2. Matriks IE (internal eksternal)
- Matriks IE bertujuan untuk menyusun strategic business unit (SBU) yang terdiri dari sembilan sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi skor total matriks IFAS pada sumbu x dan skor total matriks EFAS pada sumbu y. Pada langkah selanjutnya, jumlah nilai bobot untuk setiap faktor dianalisis ke dalam matriks IE. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi penting. Pada sumbu X dari matriks IE, rata-rata tertimbang keseluruhan skor antara 1,0 dan 1,99 dianggap lemah, skor antara 2,0 dan 2,99 menunjukkan posisi internal rata-rata, dan skor antara 3,0 dan 4,0 menunjukkannya. Posisi internal kuat. Pada sumbu Y, nilai antara 1,0 dan 1,99 berarti lokasi rendah, nilai antara 2,0 dan 2,99 sedang, dan nilai antara 3,0 dan 4,0 tinggi.

		SKOR TOTAL IFAS		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
		3,0	2,0	1,0
SKOR TOTAL EFAS	Tinggi	I	II	III
	Rata-rata	IV	V	VI
	Rendah	VII	VIII	IX

Gambar 2.2 matriks IE

Sumber:Berbagai jurnal dan buku, data diolah (2022)

Matriks IE memiliki tiga implikasi strategis yang berbeda yaitu.

1. SBU pada sel I, II dan IV dapat dijelaskan pada pertumbuhan dan pembangunan, SBU ini cocok menggunakan strategi terpusat seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan strategi integrasi seperti integrasi ke belakang integrasi ke depan dan integrasi horizontal.
2. SBU di sel III, V atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi penahanan dan retensi. Strategi yang digunakan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. SBU sel VI, VIII atau IX dapat menggunakan strategi panen atau penjualan perusahaan yang di anggap paling sukses adalah perusahaan yang mampu menghasilkan bisnis yang berada pada sel I.

2.5.3 The Decision Stage (Tahap Keputusan)

Metode yang digunakan pada tahap akhir adalah dengan menggunakan pendekatan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). QSPM merupakan tahap akhir dari analisis pengembangan strategi berupa pemilihan opsi terbaik. Nilai TAS (Total Attractiveness Score) tertinggi dapat ditemukan dari matriks QSPM. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah cara untuk menilai secara objektif strategi alternatif mana yang paling baik dipilih atau diprioritaskan. QSPM menggunakan masukan dari analisis Tahap I dan Tahap II

untuk memberikan wawasan lebih lanjut melalui QSPM di Tahap III. Metode ini merupakan alat yang direkomendasikan bagi ahli strategi untuk mengevaluasi secara objektif opsi strategi alternatif yang diberikan faktor keberhasilan internal dan eksternal yang kritis.

Tabel 2.4 Matriks QSP

Faktor Utama	Alternatif Strategi						
	Weight	Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal							
Faktor Internal							
Total							

Sumber: Berbagai jurnal dan buku, data diolah (2022)

Langkah-langkah penyusunan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* sebagai berikut.

- Membuat daftar kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman SBU perusahaan SBU pada kolom kiri QSPM.
- Masing-masing faktor internal dan faktor eksternal ditambahkan bobot.
- Analisis setiap matriks dari tahap kedua kemudian identifikasi strategi alternatif yang harus diimplementasikan perusahaan.
- Berikan alternatif nilai dengan batasan nilai yaitu:

1 = tidak tertarik	3 = tertarik
2 = cukup tertarik	4 = sangat tertarik
- Hitung jumlah nilai alternatif.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian-penelitian sebelumnya untuk memudahkan dalam pengumpulan data metode analisis yang di gunakan dan pengolahan data yang dilakukan peneliti-peneliti adalah sebagai berikut.

1. Hasil Penelitian (Odeth, 2018) Temuan penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Bersaing Usaha Jasa Transportasi Online”. Kajian tentang strategi bersaing bisnis jasa transportasi online Indotiki ini mengungkap faktor eksternal (peluang dan ancaman Indotiki) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan Indotiki). Berdasarkan identifikasi faktor eksternal, Indotiki memiliki tiga pilihan. Menggunakan budaya dunia modern yang mandiri untuk meningkatkan penjualan jasa, menggunakan perilaku sosial dunia modern sebagai katalisator, dan menggunakan kemajuan teknologi untuk berbisnis, dan dua. ancaman. Artinya, tidak ada izin resmi dari pemerintah untuk beroperasi di bidang ini, dan ada perusahaan sejenis yang cukup dikenal masyarakat Medan.

Metode penelitian ini adalah kualitatif, dan metode penelitian kualitatif didasarkan pada filosofi post-positivis. Filsafat post-positivis, juga dikenal sebagai paradigma interpretif dan konstruktif, melihat realitas sosial seperti holistik, kompleks, dinamis, bermakna, dan hubungan gejalanya bersifat interaktif, bersifat timbal balik (*reciprocal*). Kajian dengan menggunakan metode ini menentukan penelitian tidak hanya dari segi variabel penelitian, tetapi juga dari segi konteks sosial yang diteliti secara keseluruhan, termasuk aspek tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis.

2. Penelitian (Sari et al., 2021) berjudul “Strategi Pengembangan UMKM di Jawa Tengah Dengan Pendekatan Analisis SWOT Balanced Scorecard”. Kajian ini dilakukan untuk merumuskan strategi pengembangan UMKM di Provinsi Jawa, Jawa Tengah untuk menghadapi kondisi normal berikutnya. Hasil dengan menggunakan metode SWOT menunjukkan bahwa kondisi UMKM sangat kuat, meskipun ada beberapa kendala yang harus dihadapi. Strategi yang direkomendasikan adalah strategi integrasi horizontal, yang dapat digunakan UKM untuk memaksimalkan potensi dan meminimalkan hambatan yang ada.

Manfaat yang diperoleh UMKM dengan menerapkan strategi ini adalah mengurangi jumlah pesaing, meningkatkan pengetahuan khususnya dalam hal kemampuan bisnis, memperluas jangkauan pemasaran dan meningkatkan efisiensi pengelolaan permodalan. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang dikembangkan dalam dua tahap. Langkah pertama adalah mengidentifikasi dan memetakan peluang dan masalah yang dihadapi usaha kecil, baik secara internal maupun eksternal. Pada titik ini, wawancara mendalam dilakukan dengan pejabat ekonomi dan pemangku kepentingan yang relevan dengan kelangsungan bisnis dan masalah peningkatan kinerja.

3. Penelitian (Mahfud & Mulyani, 2017) dengan judul “Menerapkan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) (Studi Kasus: Strategi Peningkatan Kualitas Lulusan Program Studi Katering)”, penelitian tersebut mengidentifikasi strategi peningkatan kualitas lulusan program studi catering, membantu mengidentifikasi menggunakan teknik kuantitatif. Metode Matriks Perencanaan Strategis QSPM. Posisi gelar catering berada di kuadran V (retensi dan retensi), artinya harus dikelola dengan strategi penetrasi dan pengembangan.

Alternatif strategi peningkatan kualitas lulusan secara berkesinambungan antara lain meningkatkan akreditasi program studi, memperluas kerjasama, memulai unit produksi, mengevaluasi kurikulum, mengembangkan SDM yang berkualitas, dan memberikan hibah infrastruktur, memberikan saran, melakukan character building, dan meningkatkan kemampuan ilmiah mahasiswa. Data yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari data primer dan data sekunder.

4. Penelitian (Prayudi & Yulistria, 2020) dengan judul “Menggunakan Matriks SWOT dan Metodologi QSPM dalam Strategi Pemasaran Jasa Wedding Organizer Studi Kasus UKM Gosimplywedding Sukabumi”, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai skor lingkungan perusahaan secara internal dan eksternal dalam rangka meningkatkan posisi Gosimply sebagai-

perusahaan. adalah untuk mengukur dasar untuk merumuskan strategi bisnis. Dengan menggunakan metode QSPM matriks perencanaan strategis kuantitatif, metode QSPM menjadi pilihan utama untuk mengukur sejauh mana kekuatan internal dan eksternal Gosimply ketika merumuskan strategi pemasaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor akhir, setelah pembobotan analisis internal, adalah proses organisasi sebagai kekuatan dan bakat kepribadian sebagai kelemahan. Bobot eksternal dari peluang adalah demografi orang yang membutuhkan produk, dan ancaman bagi bisnis adalah jumlah perusahaan pesaing dan produk STP (Segmentation, Targeting, Positioning). Mengintegrasikan aspek internal dan eksternal dari lingkungan bisnis ke dalam matriks SWOT mengarah pada strategi pertumbuhan yang berfokus pada integrasi horizontal.

5. Penelitian (Puspitasari et al., 2013) judulnya "Memilih Strategi Bisnis Menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) dan Model Lethality (Multi-Attribute Utility Theory) (Penelitian di Sentra Industri Tembikar Kasongan, Bantu, Yogyakarta)". Penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan penjualan pada industri IKM gerabah Kasongan Yogyakarta disebabkan oleh penurunan penjualan akhir-akhir ini dan kurangnya metode strategi pemasaran yang tepat. Referensi Kunci untuk Meningkatkan Strategi Pemasaran Menggabungkan analisis lingkungan eksternal dan internal dengan analisis SWOT dan menggunakan matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) untuk menentukan prioritas strategis dari hasil analisis SWOT.

Model MAUT (Multi Attribute Utility Theory) juga digunakan dalam penelitian ini untuk membandingkan prioritas strategi bisnis, dengan mempertimbangkan infrastruktur, waktu, biaya, dan opini wirausaha. Temuan penelitian ini akan memungkinkan industri IKM untuk menerapkan strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Selain itu membuat desa Kasongan semakin menarik dengan mengembangkannya menjadi destinasi wisata yang sangat menarik untuk dikunjungi. Bersamaan dengan itu kemauan masyarakat

dan pengusaha untuk mengembangkan produknya dengan melakukan diversifikasi dengan menggunakan bahan baku yang sama yaitu tanah.

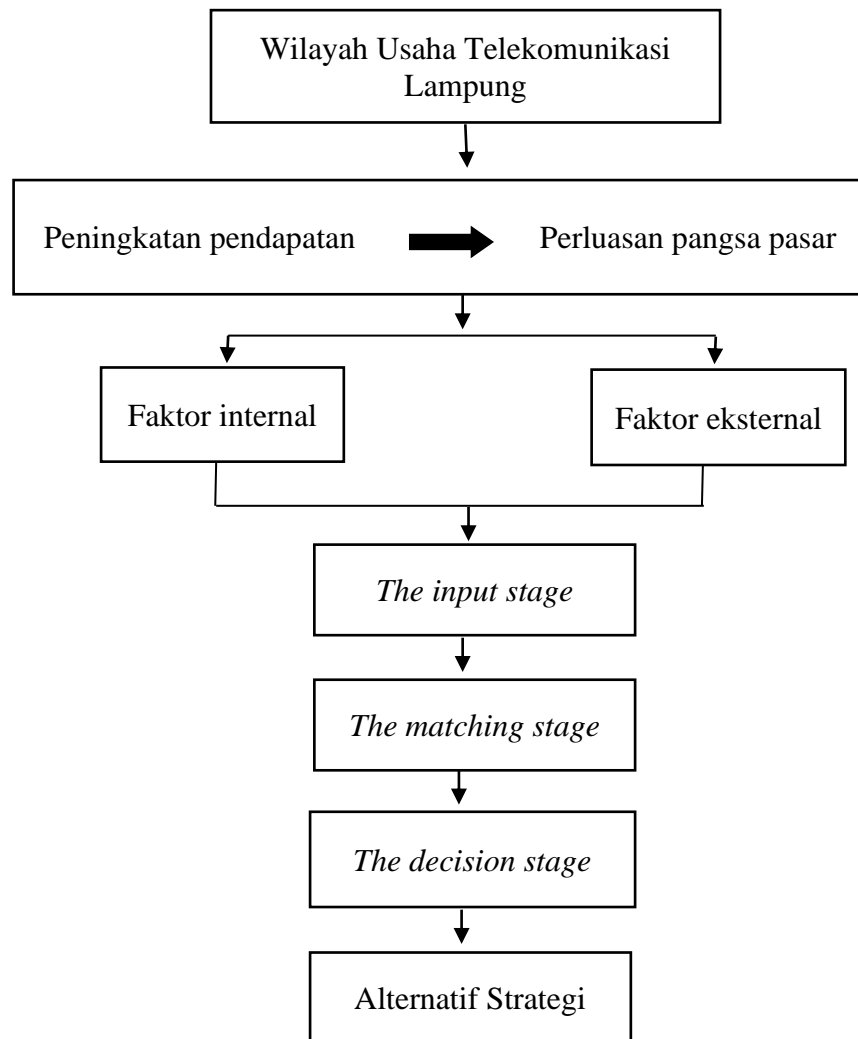
2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang dikembangkan merupakan representasi sebuah alur bagaimana penelitian ini akan dilaksanakan dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan strategi peningkatan pendapatan melalui perluasan pangsa pasar, kemudian akan dilakukan analisis melalui faktor internal maupun faktor eksternal, lingkungan internal ini berasal dari dalam instansi yang menunjukkan kekuatan dan kelemahan. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan diluar instansi pada wilayah usaha Telekomunikasi Lampung.

Selanjutnya untuk menentukan alternatif strategi sebelumnya akan dilakukan beberapa tahap yang pertama *The input stage* (tahap masukan) yaitu faktor yang berasal dari lingkungan internal dicantumkan di dalam matriks faktor strategi internal dan faktor-faktor yang berasal dari lingkungan eksternal dicantumkan di dalam matriks faktor strategi eksternal, kemudian ke tahap kedua yaitu *The matching stage* (tahap pencocokan) pada tahap ini hasil dari *The input stage* (tahap masukan) akan di analisis ke dalam Matriks SWOT untuk menentukan 4 strategi yaitu Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) dan juga untuk menentukan kinerja perusahaan dengan salah satu dari 4 kuadran analisis SWOT.

Pada tahap pencocokan yang kedua terdapat Matriks IE (Internal eksternal) yang bertujuan memposisikan *strategi business unit* (SBU) ke dalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. Pada tahap terakhir yaitu *The decision stage* (Tahap keputusan), pada tahap ini akan di analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Alternatif strategi yang memperoleh nilai *Total Attractive Score* (TAS) tertinggi merupakan alternatif strategi terbaik yang sesuai dengan kondisi lembaga. Sehingga akan di temukan alternatif strategi yang bertujuan untuk

menentukan peningkatan pendapatan melalui perluasan pangsa pasar. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat ringkasan kerangka pemikiran penelitian ini yaitu sebagai berikut.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah, 2022

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif didasarkan pada *filosofi post-positivis*. Filsafat *postpositivis*, juga dikenal sebagai paradigma interpretif dan konstruktif, melihat realitas sosial sebagai holistik atau holistik, kompleks, dinamis, bermakna, dan hubungan gejala bersifat interaktif. (Sugiyono, 2012).

Kajian menggunakan metode ini yaitu dengan menentukan penelitian tidak hanya dari segi variabel penelitian, tetapi juga dari segi konteks sosial yang diteliti secara keseluruhan, termasuk aspek tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar, penelitian deskriptif tanpa penekanan pada angka-angka, dan pemeriksaan secara menyeluruh, komprehensif dan mendalam terhadap situasi sosial dan foto. studi menekankan pentingnya daripada generalisasi.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian yang dilakukan berlokasi di Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung yang beralamatkan di Jl. Mojopahit 14 Tanjung Karang Pusat Bandar Lampung 35118, Enggal, Kota Bandar Lampung, Lampung 35213.

3.3 Informan Penelitian

Informan merupakan orang yang dapat memberikan sumber informasi terkait penelitian yang dilakukan peneliti. Informan penelitian adalah seseorang, objek ataupun sebuah lembaga yang bersifat sedang diteliti (Sukandarumidi, 2002: 65). Dalam penelitian ini terdapat informan penting, yaitu informan yang memiliki informasi dasar yang sangat dibutuhkan untuk penelitian, yaitu Ibu Sulasmiasi S.Mn selaku *Mgr Shared Service* Telkom Witel Lampung, lalu informan pendukung dalam penelitian ini yaitu Ibu Ulfah Adzkia, S. T sebagai *officer* dan Ibu Meriska sebagai *Team leader*.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data untuk penelitian ini mempunyai langkah-langkah untuk mendapatkan data yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan yaitu sebagai berikut..

1. Data primer. Pengumpulan data dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada informan kunci, melalui wawancara langsung kepada Ibu Sulasmiasi S.Mn (*Mgr Shared Service* Telkom Witel Lampung) maupun informan pendukung yaitu Ibu Ulfah Adzkia sebagai *officer* dan Ibu Meriska sebagai *Team leader*.
2. Data sekunder. Data dikumpulkan melalui penelitian kepustakaan seperti melalui buku, dokumen, karya ilmiah, berbagai pendapat para ahli, dan kepustakaan yang diperoleh dari sumber lokasi penelitian secara langsung maupun yang dapat di akses melalui internet.

3.5 Teknik Analisis Data

Menurut (Sugiyono, 2012) analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terus menerus hingga selesai. Kegiatan dalam analisis data penelitian ini meliputi reduksi data, visualisasi data, dan ekstraksi atau validasi kesimpulan.

1. Reduksi data. Reduksi data merupakan proses meringkas, memilih poin, di lapangan, memfokuskan perhatian, mengabstraksi, dan mengubah untuk memberikan gambaran secara rinci untuk proses penelitian. Pada tahap ini, matriks faktor strategi eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ditimbulkan dari lingkungan luar perusahaan, matriks faktor strategi internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat dari dalam perusahaan. Kekuatan dan kelemahan utama. Pada saat pengumpulan data operasi matrik dilakukan dengan menimbang dan mengvaluasi faktor faktor keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan.

tahap pengumpulan data, operasi matriks dilakukan dengan pembobotan dan penilaian faktor kunci keberhasilan faktor kunci yang memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan atau kegagalan bisnis.

Tahap penentuan faktor strategi internal adalah dengan terlebih dahulu menentukan faktor-faktor yang akan menjadi kekuatan serta kelemahan dalam perusahaan bobot di hitung dari jumlah total tanggapan responden dibagi dengan total keseluruhan dan bobot tidak lebih atau kurang dari 1.00 kemudian menentukan rating untuk masing - masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.

Variabel yang positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberikan nilai mulai dari +1 hingga +4 (sangat baik) dengan membandingkannya rata - rata Industri atau dengan pesaing utama. kemudian dikalikan dengan skor untuk mendapatkan faktor bobot, dan skor bobot tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan skor bobot total untuk perusahaan tersebut. Skor Keseluruhan Ini menunjukkan bagaimana organisasi tertentu merespons penggerak strategis internal. Skor keseluruhan ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lain dalam kelompok industri yang sama dengan rata-rata industri atau pesaing utama.

Tahapan penentuan faktor strategi eksternal, yaitu menentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan bobot di hitung dari total jawaban responden di bagi dengan total keseluruhan, Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Selanjutnya hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.

Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4. Kalikan bobot dengan rating, untuk memperoleh faktor pembobotan, hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*). Kemudian jumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total Ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor Ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2. Penyajian data. Setelah terkumpul semua informasi yang berdampak pada keberlangsungan perusahaan, langkah kemudian membuat analisis SWOT yang bertujuan untuk merumuskan empat strategi yaitu SO, WO, ST, WT. setelah itu dilakukan analisis IE atau internal eksternal yang bertujuan untuk memposisikan suatu unit bisnis strategis ke dalam matriks yang terdiri dari Sembilan sel. Penyajian data ini akan berguna pada tahap pengambilan keputusan tahapan penentuan analisis SWOT.

Kemudian menentukan faktor internal maupun faktor eksternal yang sudah diperoleh dari tahapan sebelumnya yaitu tahap input maka selanjutnya mengidentifikasi dengan menggunakan matriks SWOT membuat tabel kombinasi antara faktor internal dan juga faktor eksternal maka akan diperoleh 4 strategi yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), Strategi WT (*Weaknesses- Threats*), langkah kedua membandingkan antara faktor internal yaitu kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*) dan faktor eksternal seperti peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) kemudian dicantumkan ke dalam diagram SWOT untuk melihat hasil diagramnya menunjukkan pada tahap kuadran 1, kuadran 2, kuadran 3 atau kuadran 4.

Tahapan penentuan matriks IE (internal eksternal). Menentukan sumbu X yang diperoleh dari hasil analisis tahap sebelumnya yaitu perhitungan dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan sumbu Y hasil dari perhitungan faktor eksternal (peluang dan ancaman), kemudian sumbu X dan sumbu Y diidentifikasi ke dalam matriks IE (internal eksternal) untuk menentukan implikasi strategis matriks IE berdasarkan pada sembilan sel yaitu : SBU pada sel I,II, atau IV, SBU pada sel III, V atau VII, SBU pada sel VI, VIII atau IX.

3. Kesimpulan derivasi atau verifikasi. Terdapat beberapa alternatif strategi yang dapat direkomendasikan dalam hasil kerja. QSPM memberikan gambaran tentang manfaat relatif dari setiap strategi, memberikan dasar objektif bagi perusahaan untuk memilih satu atau lebih strategi pilihan yang spesifik, Perhitungan bunga total QSPM diperoleh dengan memberikan bobot dan skor bunga pada faktor-faktor kunci yang terdapat dalam matriks faktor strategi eksternal dan matriks faktor strategi internal selanjutnya pengambilan keputusan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Alternatif strategi yang memiliki nilai *Total Attractive Score* (TAS) tertinggi merupakan alternatif strategi terbaik yang sesuai dengan kondisi instansi tersebut.

Tahapan membuat *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). *Quantitative Strategic Planning Matrix* menggunakan masukan dari hasil analisis pada tahap ke I dan tahap ke II kemudian memberikan informasi analisis lebih lanjut melalui *Quantitative Strategic Planning Matrix* pada tahap ke III. dari matriks tersebut maka dapat dilihat nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan cara untuk menilai secara objektif strategi alternatif mana yang optimal untuk dipilih atau diprioritaskan

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan identifikasi dan analisis data strategi yang direkomendasikan untuk Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung untuk meningkatkan pendapatan melalui perluasan pangsa pasar yaitu sebagai berikut.

1. Hasil identifikasi *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) yaitu dengan mempertahankan skor faktor kekuatan salah satunya seperti *key performance indicator* sehingga pihak internal lebih mengevaluasi faktor internal yang menjadi kendala.
2. Hasil identifikasi *External Factor Analysis Strategic* (EFAS) yaitu dengan melihat peluang yang ada seperti pemanfaatan jasa telekomunikasi yang semakin canggih dan masyarakat yang semakin konsumtif sehingga menjadi peluang besar bagi Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung dalam meraih peluang dan atasi risiko yang ada seperti jumlah pesaing dan penawaran harga yang fluktuatif
3. Identifikasi ini berasal dari perbandingan *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Strategic* (EFAS). Jadi unit bisnis Telekomunikasi Lampung berada di Kuadran I, strategi agresif adalah posisi yang sangat menguntungkan. Potensi tersebut dapat diterjemahkan menjadi hasil kerja sehingga memiliki nilai positif dibandingkan dengan pesaingnya.
4. Hasil identifikasi dari analisis SWOT untuk perluasan pangsa pasar dengan menerapkan empat strategi yaitu analisis SWOT.

5. Hasil identifikasi dari analisis IE (internal eksternal) yaitu berdasarkan diagram yang telah diidentifikasi berada pada sel I yang menunjukkan usaha bertumbuh dan juga membangun (*grow and build*) jadi strategi yang perlu di terapkan untuk perluasan pangsa pasar yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan juga pengembangan produk.
6. Hasil identifikasi dari Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah Market Development Strategy, meningkatkan penjualan produk yang sudah ada di lokasi pasar baru dengan tujuan mencapai pertumbuhan produk di lokasi baru.
7. Menerapkan Prinsip 5C agar lebih selektif terhadap konsumen yang akan berlangganan sehingga meminimalisir pelanggan yang kurang bertanggung jawab terhadap tagihan pembayaran.

5.2 Saran

Berdasarkan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) yang diperoleh, penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat membantu bisnis Telekomunikasi Lampung. Dengan kata lain menjaga kualitas pelayanan, karena kualitas pelayanan yang memuaskan pelanggan merupakan keunggulan bersaing yang harus ditingkatkan dan juga perlu dilakukan perawatan dalam setiap aspek, lalu menerapkan prinsip 5C agar menyeleksi pelanggan yang kurang bertanggung jawab dalam tagihan pembayaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Riahi dan Belkaoui. (2006). *Teori Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat, hlm 279.
- Amin, W. T. (1994). *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Basu Swastha. (2008). *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty, hlm. 201.
- Boediono. (2003). *Pelayanan Prima Perpajakan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Boone,Louis. E. Kurtz, D. L. (2008). *Pengantar Bisnis Kontemporer*. buku I. Salemba Empat, Jakarta.
- Charles Lamb, W. et. a. (2001). *Pemasaran*. Salemba Empat: Jakarta.
- Danang Sunyoto. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: CAPS.
- David, F. (2010). *Strategic Management. Manajemen Strategis*. Edisi Keduabelas. Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Eddy Soeryanto Soegoto. (2009). *Entrepreneurship*. Edisi Pertama, Jakarta : PT. Elek Media Komputindo.
- Goetsch dalam Siswanto (2005). (n.d.). *pengantar manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry Faizal Noor. (2013). *Ekonomi Manajerial*. Jakarta: Raja WaliPers, hlm. 191.
- Hermawan Kartajaya. (2003). *Marketing In Venus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hery. (2013). *Akuntansi Keuangan Menengah.CAPS (Central Of Academic Publishing Service)*. Yogyakarta.

- Kotler, Philip; Armstrong, G. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- Kotler. (1993). *Manajemen Pemasaran (Analisis perencanaan, implementasi dan pengendalian)*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kotler, A. (2001). *Prinsip-prinsip pemasaran Edisi kedua belas, Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. (1994). *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian. Alih bahasa Ancella Anitawat Hermawan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahfud, T., & Mulyani, Y. (2017). Aplikasi Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) (Studi Kasus : Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Program Studi Tata Boga) agar mampu bersaing dengan Negara lain . Berdasarkan dari Human Development (HDI) yang dilakukan oleh UNDP pada t. *Jurnal Sosiasl Humanioradan Pendidikan, 1*(1), 66–76.
- Nelson Lam dan Peter Lau. (2014). *Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat, hlm. 317.
- Odeh, S. (2018). *Analisis Strategi Bersaing Usaha Layanan Transportasi Online (Studi Pada Indotiki Di Kota Medan)*.
- Pearce dan Robinson. (1997). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Prayudi, D., & Yulistria, R. (2020). Penggunaan Matriks SWOT dan Metode QSPM pada Strategi Pemasaran Jasa Wedding Organizer: Studi Kasus pada UMKM Gosimplywedding Sukabumi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Operasi, Dan Entrepreneurship, 9*(2), 225.
- Puspitasari, N. B., Rumita, R., & Pratama, G. Y. (2013). Pemilihan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix) Dan Model Maut (Multi Attribute Utility Theory) (Studi Kasus Pada Sentra Industri Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta). *J@Ti Undip : Jurnal Teknik Industri, 8*(3), 171–180.
- Raharja Adisasmita. (2010). *Pembangunan Kawasan dan Tata Ruang*. Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm. 26.
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. dan M. C. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga Sakti.
- Sadono Sukirno. (2000). *Pengantar Teori Mikroekonomi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 47.

- Sari, I. A., 1, Wahyuhastuti, N., 2, Yunus, M., & 3. (2021). Msme development strategy in central java province through a swot balanced scorecard analysis approach. *Monex: Journal of Accounting Research*, 10, 184–193.
- Situmorang, S. H. (2011). *Bisnis: Konsep dan Kasus*. Medan: USU Press.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV ALFABETA.
- Suhardi. (2011). Quantitative Stratific Planning Matrix (QSPM). In *Jurnal STIE Semarang* (Vol. 3, Issue 1, pp. 14–22).
- Tedy Herlambang dkk. (2011). *Ekonomi Makro Teori Analisis dan Kebijakan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Tjiptono, F. (2002). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson. Terjemahan, Salemba Empat Jakarta.