

BAB VI

KESIMPULAN & SARAN

6.1 Kesimpulan

Kisel sebagai *entity support* Telkomsel bergerak dalam jaringan distribusi produk-produk Telkomsel merupakan wahana yang sangat berpotensi dalam upaya peningkatan layanan dan distribusi produk Telkomsel kepada konsumen yang tersebar di 14 Wilayah. Dalam perjalanannya terdapat berbagai ancaman perusahaan baik itu dari eksternal maupun internal perusahaan. Persaingan dalam industri jasa telekomunikasi yang semakin meningkat memicu mulai banyak berdirinya banyaknya *vendor* distribusi. KiSEL sebagai penyedia tunggal layanan operasional Telkomsel berperan dalam menyediakan SDM yang berperan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Meskipun demikian, terdapat banyak institusi serupa yang bergerak dalam lingkup yang sama sebagai penyedia layanan *mobile operational* yang dipicu oleh permintaan dan kebutuhan pasar yang terus meningkat terhadap produk Telkomsel sehingga industri ini masih menarik untuk digeluti meskipun terdapat persaingan yang cukup ketat. Posisi KiSEL sebagai distributor tunggal dalam distribusi kartu perdana menjadikan daya saing yang cukup kuat bagi KiSEL sebagai penyedia jasa layanan informasi telekomunikasi terhadap kompetitornya.

Meskipun Telkomsel memiliki kemampuan absolut dalam menentukan harga produk yang akan didistribusikan oleh KiSEL, kekuatan tawar pemasok akan semakin kuat jika memiliki bargaining power yang dapat digunakan dalam perundingan keputusan distribusi penjualan produk. KiSEL sebagai distributor tunggal Telkomsel merupakan suatu keunggulan tersendiri, itulah yang menyebabkan KiSEL tidak perlu mempertimbangkan *vendor* lain dalam distribusi produk Telkomsel karena secara langsung KiSEL memiliki peran yang signifikan dalam *Supply Chain* produk-produk Telkomsel. Varian layanan jasa produk yang ditawarkan yang cukup beragam seperti penyedia layanan transaksi pembayaran tiket penerbangan, belanja bulanan, *event* menunjukkan diversifikasi produk KiSEL. Kekuatan internal perusahaan yang bersifat kekeluargaan, sistematisa manajemen yang telah terbentuk dan beroperasi dengan efektif dan efisien dalam menjalankan operasionalnya menjadi keunggulan KiSEL terhadap kompetitor lainnya. Produk telkomsel yang dikenal masyarakat sebagai salah satu *provider* telekomunikasi seluler yang memiliki kualitas sinyal yang baik dibandingkan dengan pesaingnya menjadi keunikan yang dimiliki oleh KiSEL. Meskipun begitu, strategi penempatan harga yang tepat diperlukan guna menjaga hegemoni KiSEL dalam persaingan bisnis, konsumen ikut berperan dalam menentukan *pricing point* produk dengan membandingkan harga yang ditawarkan kompetitor untuk layanan jasa yang serupa.

Kebutuhan modal yang tinggi merupakan *nature* dari usaha jenis ini, dapat dilihat dari sedikitnya pertumbuhan vendor, modal yang tinggi dipicu

oleh sistem distribusi kartu perdana Telkomsel dengan jumlah yang sudah ditetapkan yang kemudian didistribusikan kepada vendor sebanyak 2 kali/minggu di mana pembayaran baru akan dilakukan setelah pekerjaannya selesai, selain itu terdapat ancaman produk substitusi yang berpotensi sebagai produk pengganti dengan kualitas dan harga yang lebih menarik daripada produk Telkomsel.

1. Berdasarkan analisis *External Factor Evaluation* (EFE) yang telah dilakukan menunjukkan besar total matriks EFE sebesar 2,9 yang mengindikasikan organisasi telah memberikan respons yang cukup baik terhadap peluang dan ancaman yang ada, ancaman terbesar yang dihadapi oleh KiSEL pada saat ini adalah kemampuan modal pesaing yang berpotensi datang dengan modal yang cukup besar berpotensi mengganggu hegemoni bisnis KiSEL. Kerangka VRIO digunakan dalam menjabarkan *sustainability* sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan apakah dapat memberikan keunggulan kompetitif. Berdasarkan *Internal Factor Evaluation* (IFE) *Matrix* dengan menggunakan kerangka V-R-I-O. Berdasarkan penilaian faktor-faktor internal yang didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner apa saja faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan yang kemudian menjadi penilaian *weight* dan *rating* berdasarkan seberapa signifikan faktor-faktor tersebut yang ditentukan pada tingkat manajer dan general manager didapatkan besar nilai matriks EFE sebesar 2,94, menandakan KiSEL yang menandakan KiSEL memiliki posisi internal yang cukup dikarenakan memiliki skor nilai di

atas 2,5. Hal ini menunjukkan KiSEL dinilai mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi permasalahan internal yang sudah ada. Meskipun begitu, kelemahan terbesar KiSEL adalah besarnya jumlah hutang yang dimiliki dikarenakan transformasi yang telah dilakukan yang membutuhkan jumlah biaya yang cukup banyak yang dilakukan seiring dengan kebijakan pemerintah mengenai “Sinergi BUMN”. Berdasarkan kedua analisis yang telah dilakukan dapat dilakukan evaluasi External-Internal (IE) Matrix yang diperoleh dari nilai total skor kedua faktor EFE dan IFE. Berdasarkan skor yang telah diperoleh didapatkan posisi KiSEL dalam total nilai evaluasi IE berada pada sel V yang menandakan bahwa KiSEL perlu terus menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) strategi yang telah dijalankan selama ini.

2. Pada tahap terakhir analisis dibuat *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang dimiliki perusahaan berdasarkan matriks internal dan eksternal, dan matriks SWOT. Berdasarkan penilaian yang telah dibuat berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan General manager KiSEL Regional Jawa Barat menunjukkan nilai total skor terbesar terletak pada pengembangan produk sebesar 6,82 yang menunjukkan ketertarikan perusahaan lebih condong kepada upaya pengembangan produk.

6.2 Saran

Kapabilitas dan kemampuan yang dimiliki oleh KiSEL pada saat perlu dikembangkan lagi dengan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Pengembangan produk merupakan salah satu strategi yang baik untuk ditempuh oleh perusahaan dan perlu dipertahankan dalam meningkatkan daya saing perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin beragam, selain itu berdasarkan penilaian matriks eksternal-internal yang telah dibuat menunjukkan salah satu strategi lain yang dapat diambil perusahaan ialah penetrasi pasar (*market penetration*), hal ini diindikasikan oleh potensi sumber daya dan kemampuan yang cukup perusahaan untuk meraih pasar yang lebih luas.

Salah satu faktor yang perlu diperhatikan yang menjadi kekurangan KiSEL dalam berbisnis adalah tingginya modal awal yang diperlukan dalam membuka *vendor* baru yang dapat menghambat ekspansi bisnis, perlu dibuat suatu skema dan strategi yang menarik guna meningkatkan daya tarik *vendor* guna meningkatkan jangkauan pasar KiSEL. Pengembangan produk-produk unggulan seperti distributor tunggal kartu perdana Telkomsel dan penyedia tunggal layanan mobil operasional Telkomsel.

Dalam mengatasi kelemahan dan hambatan yang diterima dan mengombinasikannya dengan kekuatan serta peluang, hasil dari SWOT Matrix dapat diterapkan pada KiSEL. Kombinasi antara kekuatan dan peluang dapat melakukan strategi membuat program workshop dan bekerja

sama dengan agen dan kios serta menambah dan memperkuat jaringan distribusi. Kombinasi antara kelemahan dan peluang dapat melakukan strategi memberdayakan karyawan untuk melakukan promosi di website dan sosial media serta mengajukan kredit untuk perluasan usaha. Kombinasi antara kekuatan dan hambatan dapat melakukan strategi membuka Gerai dan GraPARI dilokasi yang strategis, mengupgrade teknologi yang ada, setara atau lebih dari teknologi pesaing, atau membuat strategi penyeimbang seiring dengan keluarnya regulasi dan kebijakan pemerintah. Kombinasi antara kelemahan dan hambatan, dapat melakukan strategi mengambil hutang modal kerja untuk mengembangkan usahanya dibidang lain, untuk menghalau keluarnya kebijakan pemerintah mengenai "Sinergi BUMN".

Pelebaran sayap bisnis KiSEL mulai dari membuka gerai baru di berbagai lokasi potensial serta diversifikasi produk seperti layanan *tap-cash* (T-Cash), layanan pembayaran *game online*, serta layanan transaksi *Top-up* ke berbagai layanan pembayaran elektronik dapat menjadi langkah-langkah efektif mengingat tingginya kebutuhan pasar terhadap layanan pembayaran elektronik. Selain itu, revitalisasi aset-aset perusahaan yang telah usang agar terus dapat menjaga kualitas layanan kebutuhan konsumen dengan dinamis. Selain itu, model koperasi kepegawaian yang menjadi keunggulan kompetitif KiSEL dapat ditingkatkan lagi dengan meningkatkan partisipasi anggota koperasi agar berperan aktif dalam memajukan kesejahteraan koperasi agar dapat terus berkembang dalam iklim persaingan yang semakin kompetitif.

Daftar Pustaka

- Abdul Basith, S.pd., M. S. (2008). *Islam dan Manajemen Koperasi*.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Assauri. (2013). *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantage*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1998). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. *Long Range Planning*.
- Barney, Jay B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*.
<https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Barney, Jay B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Barney, Jay B., & Hesterly, W. S. (2019). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, 6th Edition. In *Strategy*.
- Barney, Jay B., & Zajac, E. J. (1994). Competitive organizational behavior:

Toward an organizationally-based theory of competitive advantage.
Strategic Management Journal, 15.

Ben, P. J., & Subramaniam, D. (2019). Can Firms' Market Performance Be Explained Better? Role of Strategy, Sustainability Levers. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 52–57.
<https://doi.org/10.35940/ijrte.C1009.1083S219>

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2007). Identifying Valuable Resources. *European Management Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.05.001>

Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Sarigiannidis, L., & Theriou, G. (2018). The role of firm-specific factors in the strategy-performance relationship. *Management Research Review*, 41(1), 46–73.
<https://doi.org/10.1108/MRR-10-2016-0243>

Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154. <https://doi.org/10.1177/014920639101700109>

David, F. R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. In *Pearson Education Limited: Vol. Global Edi* (Sixteenth). Pearson Education Limited.

Denzin, N. ., & Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>

Hadikusumah, & Rahardja, S. (2000). *Hukum Koperasi Indonesia*. Raja Grafindo Persada.

Handoko, T. H. (2012). *Manajemen*. BPFY Yogyakarta.

Harsoyo, Y., & Dkk. (2006). *Ideologi Koperasi Menatap Masa Depan*. Pustaka Widiatama.

Hendrojogi. (1997). *Azas-azas Koperasi: Teori dan Praktek*. Raja Grafindo.

Ikhwana, A. D. (2012). Perencanaan Stratetgi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Di Pabrik Sutra Tiga Putra). *Jurnal STT Garut*, 10(1).

KEMENTERIAN KOPERASI DAN UKM. (2020). LAPORAN KINERJA TAHUN 2019. In *DEPUTI BIDANG PENGEMBANGAN SDM KEMENTERIAN KOPERASI DAN UKM REPUBLIK INDONESIA*.
<http://www.depkop.go.id/read/menkop-dan-ukm-akan-jadikan-kisel-prototype-koperasi-moderen>

KISEL. (2017). *Profil Perusahaan*. <https://kiselindonesia.com/profil-organisasi>

KISEL. (2017a). *Anak Usaha*. <https://kiselindonesia.com/anak-usaha>

KISEL. (2017b). *General Service*. <https://kiselindonesia.com/general-services>

- KISEL. (2017c). *PT Kinarya Alihdaya Mandiri*.
<https://kiselindonesia.com/kam>
- KISEL. (2017d). *PT Kinarya Selaras*. <https://kiselindonesia.com/kinarya-selaras>
- KISEL. (2017e). *PT Kinarya Selaras Piranti*.
<https://kiselindonesia.com/piranti>
- KISEL. (2017f). *PT Kinarya Selaras Solusi*.
<https://kiselindonesia.com/solusi>
- KISEL. (2017g). *PT Kinarya Utama Teknik*. <https://kiselindonesia.com/kut>
- KISEL. (2017h). *Sales & Channel Distribution*.
<https://kiselindonesia.com/sales-channel>
- KISEL. (2017i). *Telco Infrastructure & Power Engineering*.
<https://kiselindonesia.com/telco-infrastruktura-services>
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. In *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00427.x>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). Organizational Behavior: An Interdisciplinary Field. In *Organizational Behavior*.
- Kuncoro, M. (2020). *Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Di Era Industri 4.0*. Andi Publisher.

- Lopes, J., Ferreira, J. J., & Farinha, L. (2021). Entrepreneurship and the resource-based view: what is the linkage? A bibliometric approach. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 13(2), 137. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2021.114408>
- Masduki, T. (2019). *Laporan Tahunan Kementerian KUKM Tahun 2016*. Kementerian KUKM. http://www.depkop.go.id/uploads/tx_rtgfiles/Laporan_Tahunan_Kementerian_KUKM_Tahun_2016.pdf
- Moore, J. R., & Penrose, E. T. (1960). The Theory of the Growth of the Firm. *Southern Economic Journal*. <https://doi.org/10.2307/1055183>
- Nasution, A. H., & Prasetyawan, Y. (2008). *Perencanaan & Pengendalian Produksi*.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.686>
- O'Sullivan, A. (2003). *Economics: Principles in action*. Pearson Prentice Hall.

- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250060305>
- Pan, S. L., Tan, B. C. C., Huang, J., & Poulsen, B. (2007). The Development Paths of Non-Strategic Capabilities. *European Management Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.07.007>
- Pardede. (2011). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Mitra Wacana Media.
- Porter, M. E. (2018). Explain Porters five forces model? *ABCofmarketing.Com*.
- Priyambada, R. (2019). *Produk Domestik Bruto Indonesia*.
<https://www.indonesia-investments.com/id/keuangan/angka-ekonomi-makro/produk-domestik-bruto-indonesia/item253?>
- PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. and It's Subsidiaries. (2020). *CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS*.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308277>
- Rokhmani, L. (2015). Transformasi Pendidikan dan Pembelajaran Ekonomi di Kalangan Anggota KSU "Jaya Abadi" DI DESA BENDOSARI KECAMATAN SANANKULON KABUPATEN BLITAR. *Jpe*.
- Sampurno, H. (2013). *Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan*

Bersaing Yang Berkelanjutan. *Manajemen Strategik*.

Sarjono, B. (2013). Pengelolaan strategi dalam persaingan bisnis. *Jurnal Manajemen Strategi*, 9(1), 58–61.

Sattar. (2017). *Ajar Ekonomi Koperasi*. Deepublish.

Sitio, A., & Tamba, H. (2001). *Koperasi Teori dan Praktek*. Erlangga.

Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Suhendi, H. (2002). *Fiqih Muamalah*. PT Raja Grafindo Persada.

Tanhati. (2015). Usulan Strategi Perusahaan Dengan Menggunakan Metode QSPM: Studi Kasus Perusahaan Daur Ulang Limbah Tekstil Di Bandung. *Jurnal Bina Ekonomi*, 19(2).
<https://doi.org/10.26593/be.v19i2.1483.115-132>

Vergne, J. P., & Durand, R. (2011). The path of most persistence: An evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. *Organization Studies*.
<https://doi.org/10.1177/0170840610397485>

Wahyuningtias. (2011). *Perencanaan Strategis Usaha Kecil Menengah Jenis USaha Kue Dan Roti*. Binus Business Review.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. In *International Journal of Management Reviews*.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

- Wernerfelt, B. (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, 14(3), 4–12. <https://doi.org/10.1177/030630708901400301>
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability* (Thirteenth). Pearson Prentice-Hall.
- Wills-Johnson, N. (2008). The networked firm: A framework for RBV. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/02621710810849344>
- Yusuf, M., Agustang, A., Idkhan, A. M., & Rifdan. (2021). Transformasi Lembaga Koperasi Di Era Industri 4.0. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan (JISIP)*, 5(4). <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i4.2584>