

**ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI TERHADAP DAMPAK  
TRANSFORMASI DI KOPERASI TELEKOMUNIKASI SELULER  
REGIONAL JAWA BARAT MENGGUNAKAN QUANTITATIVE  
STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)**

**TESIS**



**Disusun oleh:**

**Ismail Fahmi**

**8031801020**

**Pembimbing:**

**Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil.**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

**BANDUNG**

**2021**



## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Kerangka Pemikiran .....	9
BAB II LANDASAN TEORI .....	15
2.1 Teori Koperasi .....	15
2.2 Manajemen Koperasi.....	16
2.3 Manajemen Strategi .....	19
2.4 Proses Manajemen Strategis.....	21
2.5 Keunggulan Kompetitif.....	23
2.6 Valuable, Rare, Inimitable Resources and Organization (VRIO) .....	24
2.7 Porter's Five Forces Model.....	27
2.8 Comprehensive Strategy Formulation Framework .....	29
2.8.1 The Input Stage.....	30
2.8.2 The Matching Stage .....	31

2.8.3 The Decision Stage .....	33
2.9 Kelebihan dan Kekurangan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).....	34
2.10 Teori <i>Resource Based View</i> .....	35
2.11 Penelitian Terdahulu .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Metode Penelitian .....	38
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.1.2 Populasi Dan Sampel .....	40
3.2 Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data .....	41
3.2.1 VRIO Analysis .....	41
3.2.2 Porter's Five Force Model.....	42
3.2.3 External Factor Evaluation (EFE) Matrix .....	43
3.2.4 Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix.....	45
3.2.5 Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix	48
3.2.6 Quantitative Startegic Planning Matrix (QSPM) .....	49
3.2.7 Operasional Variabel .....	51
<b>BAB IV OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
4.1 Objek Penelitian.....	53
4.2 Profil Perusahaan .....	53
4.3 Struktur Orgnaisasi .....	55

4.4 Visi dan Misi .....	56
4.5 Bisnis Perusahaan.....	58
BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	59
5.1 Strategi Bisnis KiSEL.....	59
5.2 Analisis Lingkungan Bisnis ( <i>Input Stage</i> ) <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
5.2.1 Analisis Lingkungan Bisnis Eksternal .....	60
5.2.2 Analisis Lingkungan Bisnis Internal .....	67
5.2.3 Analisis Lingkungan Bisnis Eksternal – Internal ( <i>Matching Stage</i> ) .....	74
5.2.4 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (Decision Stage)</i> .....	79
5.3 Analisis Teori <i>Resource Based View</i> .....	82
BAB VI KESIMPULAN & SARAN.....	90
6.1 Kesimpulan.....	90
6.2 Saran.....	94
Daftar Pustaka .....	96



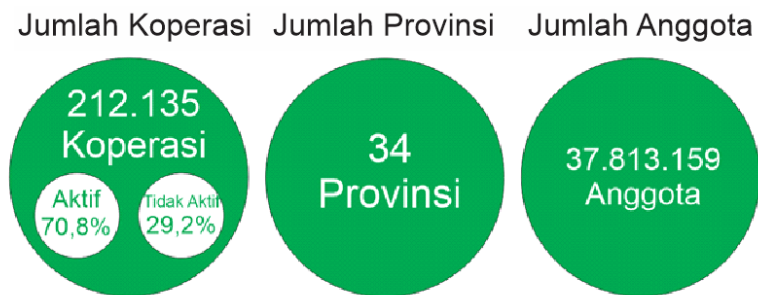
# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Indonesia merupakan negara yang memiliki potensi ekonomi yang tinggi, potensi yang dimiliki Indonesia mulai diperhatikan oleh dunia internasional. Indonesia yang merupakan ekonomi terbesar di Asia Tenggara memiliki sejumlah karakteristik yang menempatkan negara ini dalam posisi yang bagus untuk mengalami perkembangan ekonomi yang pesat. Selain itu, dalam beberapa tahun terakhir ada dukungan kuat dari pemerintah pusat untuk mengekang ketergantungan Indonesia pada ekspor komoditas (mentah), sekaligus meningkatkan peran industri lainnya dalam perekonomian (Priyambada, 2019).

Perkembangan ekonomi Indonesia tidak lepas dari hadirnya koperasi di Indonesia. Koperasi adalah sebuah organisasi ekonomi yang dimiliki dan dioperasikan oleh orang-seorang demi kepentingan bersama (O'Sullivan, 2003). Selain itu tujuan dari didirikannya koperasi seperti terdapat pada pasal 4 Undang-undang No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia pada tahun 2019 terdapat 212.135 koperasi seluruh Indonesia seperti tertera pada Gambar 1.1.



**Gambar 1.1** Jumlah Koperasi di Seluruh Indonesia Tahun 2019  
Sumber: (Masduki, 2019)

Koperasi Telekomunikasi Selular (KiSEL) merupakan salah satu koperasi yang bergerak dalam bidang jasa. KiSEL tercatat sebagai koperasi jasa terbesar di Indonesia menurut tahun buku 2019 Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia dengan omset 5,8 triliun rupiah dan Regional Jawa Barat sendiri memperoleh omset di tahun 2019 sebesar 75,953 milyar (KEMENTERIAN KOPERASI DAN UKM, 2020).

Potensi untuk mengembangkan usaha KiSEL tentu sangat besar terlebih saat ini pemerintah melalui Menteri Koperasi dan UKM Teten Masduki menyarankan koperasi karyawan (Kopkar) di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk membentuk anak usaha (persero) agar bisa berkontribusi dan melakukan kerja sama dengan perusahaan induknya.

Perusahaan yang sedang dalam tahap berkembang maupun yang sudah berkembang, mulai menyadari bahwa mereka dituntut untuk dapat menyesuaikan diri seiring tren dunia kerja yang semakin dinamis dan terus berubah. Lingkungan eksternal yang semakin dinamis, kompleks dan penuh ketidakpastian, serta kompetisi yang semakin berat mengharuskan organisasi melakukan proses transformasi agar tetap dapat bertahan.



Transformasi dalam organisasi ini menjadi suatu keharusan dari setiap organisasi (Handoko, 2012). Oleh karena itu, para manajer dan pembuat keputusan harus lebih memahami arah perusahaan agar tidak mengalami penurunan bisnis yang dapat merugikan perusahaan. Hal inilah yang menjadikan fungsi manajemen (dari perencanaan sampai pengawasan) sebagai tugas setiap SDM yang ada diorganisasi. Untuk dapat menjawab tantangan, organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai, dan strategi kerja baru sehingga perubahan ke arah yang lebih baik dapat terjadi.

Kreitner & Kinicki (2007) menyatakan bahwa transformasi dapat terjadi karena didasari oleh dua hal, yaitu faktor dari lingkungan internal organisasi dan faktor dari lingkungan eksternal organisasi. Faktor dari internal organisasi antara lain perubahan pada kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh pimpinan organisasi, perubahan tujuan organisasi, pengembangan wilayah dari kegiatan operasional organisasi, intensitas kegiatan organisasi yang semakin luas, tingkat pengetahuan dan kemampuan dari karyawan organisasi, sikap dan perilaku karyawan di organisasi, dan berbagai macam peraturan baru yang diterapkan di organisasi. Faktor dari lingkungan eksternal organisasi antara lain meliputi teknologi, kondisi ekonomi, kompetisi, kondisi sosial, dan kondisi politik. Tanpa adanya transformasi maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Hal ini dikarenakan organisasi tidak dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan internal maupun eksternalnya sehingga organisasi tidak dapat berkembang atau kalah saing.

Setiap usaha selalu berupaya untuk mencapai keuntungan atau pun pendapatan yang optimal (Rokhmani, 2015). Untuk menghadapi perkembangan perekonomian dunia yang modern Koperasi sudah memiliki RPJMN 2020-2024 dan strategi transformasi kewirausahaan, umkm dan koperasi mengamanahkan agar arah kebijakan dalam rangka peningkatan nilai tambah ekonomi pada tahun 2020-2024 untuk Penguatan Kewirausahaan, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dan Koperasi yang tertuang dengan meniti beratkan pada Pertumbuhan volume usaha koperasi, Koperasi Berkualitas, Koperasi modern (Yusuf et al., 2021).

KISEL didirikan tanggal 23 Oktober 1996 dan hingga saat ini memiliki sembilan kantor wilayah yang tesebar diberbagai Wilayah Indonesia. Sejak pendiriannya tahun 1996 hingga tahun 2000 bidang yang saat itu dibutuhkan antara lain pemenuhan kebutuhan SDM penunjang, pekerjaan – pekerjaan yang terkait dengan tagihan (invoice), dan beberapa dukungan kebutuhan yang sifatnya lokal. Mulai saat itu terbangunlah embrio di semua wilayah operasi Telkomsel (KiSEL, 2017). Pada periode 2000-2010, perkembangan dan kecepatan pertumbuhan customer Telkomsel telah mengkondisikan KISEL untuk melakukan penambahan lingkup usaha. Antara tahun 2010-2012 dilakukan transformasi untuk mengembangkan KISEL sebagai lembaga bisnis yang modern, melalui berbagai inisiatif. Semangat yang diluncurkan adalah memperkokoh pondasi dan percepatan pengembangan bisnis, peningkatan profesionalisme, pengintegrasian dan pengontrolan proses bisnis.

Transformasi KiSEL dilakukan dalam rangka mengoptimalkan eksploitasi dan eksplorasi sumber daya yang tersedia dalam lingkup bisnis KiSEL untuk menjadi keunggulan bersaing. Ketatnya persaingan antara usaha sejenis baik yang baru memulai maupun yang sudah lebih dulu dikenal oleh Telkomsel, mengharuskan Koperasi Telekomunikasi Selular dapat melihat dan memanfaatkan peluang yang ada. KiSEL menyadari kunci keberhasilan terletak pada keberhasilan koperasi pada saat ini dan menyikapi serta mengembangkan semua faktor yang dapat mendukung peningkatan daya saing usaha jasa sehingga meraih keuntungan yang diharapkan.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, perusahaan harus memiliki perencanaan strategis yang tepat yang membuatnya tetap bertahan di bisnis ini. Strategi penting dalam pelaku bisnis karena merupakan bagian dari kegiatan yang dirancang dalam menjalankan aktivitas kegiatan bisnis. Semakin baik dan tepat strategi bisnis yang diterapkan semakin kuat menghadapi persaingan bisnis dan mampu unggul dalam persaingan (Sarjono, 2013). Dalam hal ini dibutuhkan adanya analisis untuk mengetahui kondisi perusahaan dan dampaknya terhadap masa yang akan datang. Perencanaan strategis yang disusun secara sistematis dan detail pada akhirnya harus dapat diimplementasikan hingga tataran operasional. Perencanaan strategis harus bersumber kepada strategi yang telah ditetapkan sehingga dapat langsung diimplementasikan dan dikomunikasikan.

Sektor telekomunikasi merupakan salah satu sektor usaha yang mendapat prioritas untuk melakukan aktivitas selama pandemi covid-19. Sektor ini menjadi penggerak munculnya adaptasi baru pada sebagian besar industri yang bertransformasi ke arah digital dan menjadi satu satunya industri mengalami pertumbuhan positif di atas 2 digit. Namun demikian, sektor telekomunikasi juga mengalami dampak negatif akibat adanya penurunan daya beli masyarakat, seperti yang ditunjukkan oleh tabel berikut :

Tabel 1.1. Total *Revenue* Kisel dalam kurun waktu 2019-2020 (PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. and It's Subsidiaries, 2020)

No	<i>Revenue</i>	2019 (Miliar Rupiah)	2020 (Miliar Rupiah)
1	<i>Telephone revenues</i>	14,259	10,453
2	<i>Internet, data communication, and information technology services</i>	5,765	4,191
3	<i>Manage service and terminal</i>	1,210	292

Perubahan pola konsumsi pelanggan dan persaingan antar operator yang semakin ketat selama masa pandemi ini. Menghadapi dinamika perubahan yang terjadi pada industri telekomunikasi ini, Koperasi Telkomsel (Kisel) sebagai pelaku usaha penjualan dan distribusi produk telekomunikasi yang *captive market* terbesarnya di Telkomsel perlu beradaptasi dan merumuskan strategi baru menghadapi perubahan yang terjadi, maka perencanaan strategis dapat di dapat dengan menggunakan metode *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM). Metode QSPM adalah suatu alat untuk melakukan evaluasi pilihan alternatif secara objektif,

menetapkan daya Tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan memutuskan strategi mana yang terbaik. Keunggulan dari penggunaan metode QSPM yaitu rangkaian strategi dalam metode QSPM dapat diamati secara berurutan dan bersamaan serta memperkecil penilaian secara intuitif dan asumsi yang berdasar (David, 2017).

## 1.2 Perumusan Masalah

Kinerja perusahaan yang tidak atau kurang memuaskan merupakan salah satu indikator, akan perlunya perusahaan untuk meninjau kembali strategi bisnisnya. Hasil *review* tersebut akan mengarahkan perusahaan memformulasi strategi bisnisnya, didasarkan atas perkembangan yang terjadi baik yang terjadi di dalam perusahaan maupun di lingkungan eksternalnya. Langkah adaptif terhadap perubahan yang disertai dengan analisis dan *judgement* (penggunaan intuisi) yang tajam, yang mampu menjawab persoalan baik saat ini maupun masa yang akan datang.

1. Faktor-faktor apa saja yang termasuk ke dalam lingkungan internal dan eksternal yang menentukan strategi terhadap perkembangan usaha Koperasi Telekomunikasi Selular (KiSEL)?
2. Bagaimana usulan strategi yang dapat ditetapkan pada Koperasi Telekomunikasi Selular (KiSEL) menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang hendak dicapai oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk Faktor-faktor apa saja yang termasuk ke dalam lingkungan internal dan eksternal yang menentukan strategi terhadap perkembangan usaha Koperasi Telekomunikasi Selular (KiSEL)?
2. Untuk mengetahui usulan strategi yang dapat ditetapkan pada Koperasi Telekomunikasi Selular (KiSEL) menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*?

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak. Adapun kegunaan yang diharapkan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini mempunyai kegunaan untuk mengaplikasikan teori manajemen strategis yaitu analisis dalam manajemen strategis yang telah ada untuk diterapkan dalam kondisi yang ada di lapangan.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini mempunyai kegunaan untuk memberikan suatu gambaran mengenai kondisi yang sedang dihadapi Koperasi Telekomunikasi Selular

(KiSEL) sehingga melalui perencanaan strategis yang diberikan diharapkan dinas-dinas terkait dapat melakukan pengendalian dan pengembangan usahanya.

### 3. Bagi penulis

Penelitian ini memberikan suatu pengalaman tersendiri dalam menerapkan teori yang telah diterima dan fakta yang terjadi sehingga menjadi bekal penulis dalam menghadapi kondisi-kondisi berikutnya dalam dunia kerja.

## 1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam menghadapi permintaan pasokan paprika yang cukup pesat, maka perusahaan membutuhkan manajemen strategis. Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun bisa terjadi seorang pemimpin perusahaan tidak menyadarinya. Strategi merupakan tindakan yang bersifat kontinu dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para konsumen dimasa depan sehingga dibutuhkan kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumsi para konsumen yang didukung oleh kompetensi inti (*core competencies*) perusahaan tersebut (Ikhwana, 2012).

Tren pasar yang tumbuh secara cepat berubah sering munculnya pesaing dan pendatang baru serta adanya kemajuan teknologi yang menyebabkan semakin ketatnya persaingan bisnis ini. Berbagai alternatif

strategi pilihan baik pada tingkat bisnis hingga operasional harus mampu menjawab setiap tantangan dalam rangka pencapaian keunggulan daya saing dimasa mendatang. Strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengatur informasi. Perusahaan dapat menganalisis kebutuhan dan tren industri, evaluasi kinerja perusahaan dan divisi, melihat peluang pasar yang muncul, dan mengidentifikasi ancaman bisnis (David, 2017).

Salah satu fungsi manajemen yang paling utama adalah perencanaan karena dari fungsi tersebutlah fungsi-fungsi lain disusun. Perencanaan adalah proses di mana menentukan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan mempersiapkan untuk mengatasi kesulitan tak terduga dengan sumber daya yang memadai. Dapat dikatakan bahwa sebuah rencana merupakan jembatan yang dibangun untuk menghubungkan antara masa kini dengan masa datang yang diinginkan, karena perencanaan adalah persiapan masa depan, masa depan memang akan datang dengan sendirinya, tetapi tanpa perencanaan masa depan tersebut mungkin bukan masa depan yang diharapkan perusahaan(David, 2017).

Perencanaan strategis sangat mutlak diperlukan oleh organisasi untuk menentukan strategi-strategi yang tepat dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Wahyuningtias (2011), perencanaan strategis harus bersifat objektif, realistis, dan fleksibel (mudah diterapkan). Keputusan strategis adalah keputusan yang mempunyai pengaruh atau akibat jangka



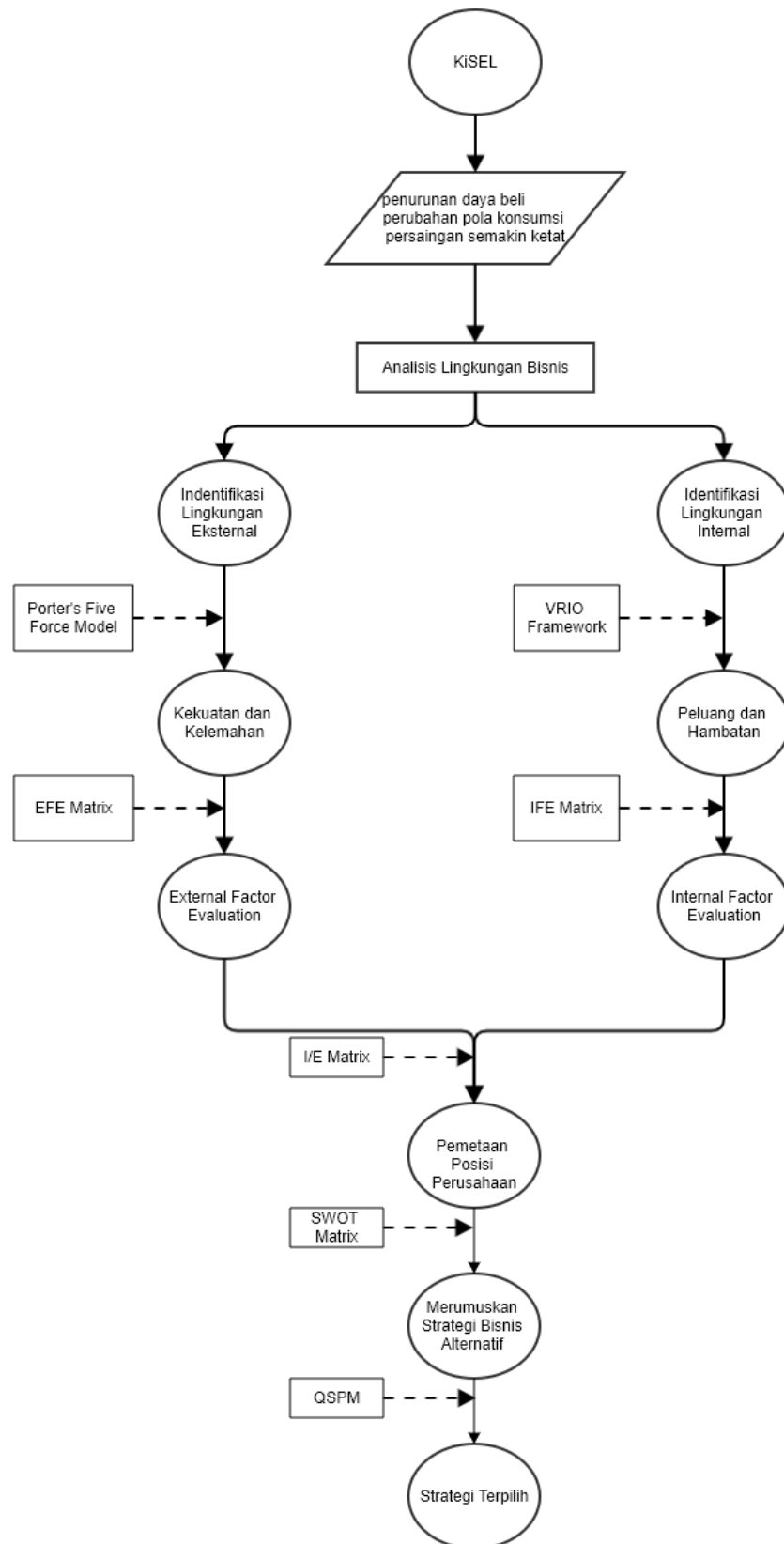
panjang atas misi, falsafah, kebijakan, sasaran, termasuk cara-cara pencapaian sasaran perusahaan. Keputusan strategis dirumuskan sebagai persiapan untuk menyongsong peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang diramalkan akan terwujud dimasa yang akan datang (Pardede, 2011).

Proses dalam melakukan perencanaan strategis yaitu dengan tiga tahap. Pertama, perusahaan perlu menganalisis bagaimana kondisi internal dan eksternal perusahaan. Hal itu berguna dalam melakukan perencanaan strategis. Menganalisis kondisi internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan dengan melihat aspek sumber daya, manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D) dan sistem informasi manajemen(David, 2017). Sedangkan kondisi eksternal perusahaan bertujuan untuk menganalisis apa yang menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan melihat dari kekuatan ekonomi, sosial, budaya, demografi, dan lingkungan, politik, pemerintah dan hukum, teknologi, dan kekuatan kompetitif sehingga manajer dapat merumuskan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang atau mengurangi dampak ancaman (David, 2017).

Kedua, tahap pencocokan adalah tahap penggabungan antara kondisi internal dan eksternal perusahaan. Tahap ini mengandalkan informasi yang diperoleh dari peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan(David, 2017). Setelah menganalisis kedua

faktor tersebut, maka perencanaan strategis dapat didapat dengan menggunakan metode *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM).

Metode QSPM adalah suatu alat untuk melakukan evaluasi pilihan alternatif secara objektif, mendapatkan daya Tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan memutuskan strategi mana yang terbaik. Keunggulan dari penggunaan metode QSPM yaitu rangkaian strategi dalam metode QSPM dapat diamati secara berurutan dan bersamaan serta memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat namun membutuhkan penilaian secara intuitif dan asumsi yang berdasar (David, 2017).



Gambar 1.2 Diagram Kerangka Pemikiran

