

## **BAB V**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dijelaskan analisis dan pembahasan terhadap strategi diferensiasi produk yang dilakukan oleh PT Inti. Langkah awal untuk analisis yang dilakukan pada bab ini dijelaskan terlebih dahulu mengenai strategi apa saja yang digunakan oleh PT Inti. Dilakukan pula analisis pasar, *value chain*, dan pengelolaan SDM guna mengetahui kegiatan yang mendukung dalam melakukan diferensiasi tersebut. Dalam bab ini juga penulis melihat annual report terakhir PT Inti untuk mengetahui kondisi lingkungan perusahaan sehingga mengetahui keefektifitasan dari strategi diferensiasi produk yang sudah dijalankan tersebut. Lalu di akhir penulis akan memberikan analisis posisi perusahaan PT Inti pada saat ini. Dalam garis besar, bab ini menjelaskan mengenai analisis strategi perusahaan yang dijalankan dan hasil implementasi strategi perusahaan PT Inti.

#### **5.1 Analisis Strategi Diferensiasi Produk**

Sebagai salah satu penyedia produk elektronik yang besar, maka strategi utama adalah untuk menjaga kualitas produk tersebut. Dalam hal ini maka PT Inti melakukan strategi diferensiasi. Berdasarkan hasil wawancara, diferensiasi yang dilakukan PT Inti adalah diferensiasi produk alternatif, dimana PT Inti selalu berusaha menciptakan produk yang memberikan alternatif baru dari alternatif yang telah ada.

Selain strategi diferensiasi, PT Inti juga melakukan strategi kerjasama/partnership, strategi partnership tersebut dilakukan karena perkembangan teknologi yang cepat tidak memungkinkan untuk sebuah perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi untuk *keep up* dengan kompetisi yang ada. Partnership dilakukan dengan perusahaan dalam dan luar negeri seperti Siemens, Motorola, ITB, ITS.

### **5.1.1 Analisis Tahapan Diferensiasi**

Dalam melakukan diferensiasi, dibutuhkan proses agar dapat menjadikan keunggulan dalam diferensiasi yang dilakukan seperti dijelaskan pada Bab 2 pada bagian tahapan diferensiasi, penulis akan menjelaskan hasil analisis yang telah dilakukan penulis sesuai dengan keadaan PT Inti berdasarkan beberapa tahapan diferensiasi seperti berikut:

#### **1. Mengidentifikasi Pasar**

Pasar utama PT Inti pada awalnya berasal sepenuhnya dari Industri Telekomunikasi. Dengan pembeli utama PT Inti pada awalnya adalah perusahaan Telkom, hingga sekitar tahun 1998 perusahaan Telkom menjadi pembeli no.1 PT Inti dengan 90% dari total penjualan. PT Telkom menjadi pembeli utama pada awalnya karena pada tahun tersebut semua proyek yang berhubungan dengan komunikasi masih diserahkan sepenuhnya kepada Telkom dimana barulah Telkom mencari produsen-produsen untuk membantu menyelesaikan produknya tersebut.

Lalu untuk beberapa tahun kebelakang ini pasar yang dimasuki PT Inti pun semakin luas, departemen-departemen pemerintahan pun turut menjadi pembeli untuk PT Inti begitu juga perusahaan lain yang bergerak di berbagai bidang yang memiliki hubungan dengan teknologi atau membutuhkan produsen alat elektronik seperti contohnya Departemen Pertahanan membutuhkan penciptaan *Radar* untuk tank Panzer Indonesia, lalu Departemen Kelautan membutuhkan converter kit untuk meningkatkan kesejahteraan dan efektifitas pengangkapan ikan oleh nelayan. Teknologi adalah salah satu penopang berdirinya bisnis dan industri yang ada di dunia, maka dari itu kontrak-kontrak untuk penciptaan suatu produk dari perusahaan lain adalah sumber utama untuk mendapatkan pembeli. Seperti contohnya pada tahun 2018 ini PT Inti baru saja menerima kontrak dari Airnav untuk pengerjaan tujuh lokasi nir-radar *Automatic Dependent Surveillance-Broadcast* atau ADS-B

## 2. Mengidentifikasi Rantai Nilai (*Value Chain*)

Analisis rantai nilai atau *value chain* merupakan analisis stratejik yang digunakan untuk memahami secara lebih terhadap keunggulan kompetitif suatu perusahaan. PT Inti menggunakan analisis rantai nilai untuk mengetahui letak keunggulan yang berbeda dalam perusahaan terhadap pesaingnya. Seperti yang sudah dijelaskan di Bab 2 bahwa tahapan untuk diferensiasi salah satunya adalah dengan mengidentifikasi rantai nilai (*value chain*) perusahaannya. Analisis rantai nilai tersebut dijadikan perusahaan untuk mengidentifikasi proses rantai nilai tersebut yang terjadi di dalam perusahaan dimana perusahaan dapat menaikkan nilai tambah bagi pelanggan atau menurunkan biaya.

#### ■ Inbound Logistic

PT Inti memiliki pemasok bahan produksi dari lokal dan mancanegara, untuk bahan baku lokal biasanya PT Inti memesan bahan untuk barang-barang seperti bahan rak besi dan semacamnya, tetapi untuk bahan yang lain yang lebih sensitif dan membutuhkan kualitas terbaik maka PT Inti memesannya dari luar negeri, beberapa negara penyalur untuk PT Inti adalah negara Cina, Jepang, Amerika, dan yang lainnya. Inbound logistic ini nantinya yang akan menjadi bahan utama untuk Genuine Product PT Inti. Proses pemesanan bahan produksi juga dilakukan setelah melakukan penyusunan RKAP dan sudah menentukan produk apa yang hendak diciptakan.

#### ■ Operation

Tempat produksi/Fasilitas Produksi PT Inti berada di Bandung, tepatnya di Jln. Moh. Toha no 225. Fasilitas produksi ini digunakan untuk menciptakan produk-produk *Genuine Product* ciptaan PT Inti, fasilitas ini sendiri dilengkapi dengan peralatan yang *up to date* sehingga memudahkan proses produksinya. Proses produksi juga didukung oleh tenaga kerja yang ahli dan mahir di bidangnya. Proses produksi Genuine Product dilakukan secara berkala, produksi massal baru akan dilakukan jika memang ada pesanan proyek dari perusahaan lain atau departemen negara. Proses produksi juga meliputi desain produk, inserting komponen hingga *final assembly*, dan pengetesan produk. *Quality Control* memegang peranan penting untuk menjaga kualitas produk yang dihasilkan oleh PT Inti.

#### ■ Outbound Logistic

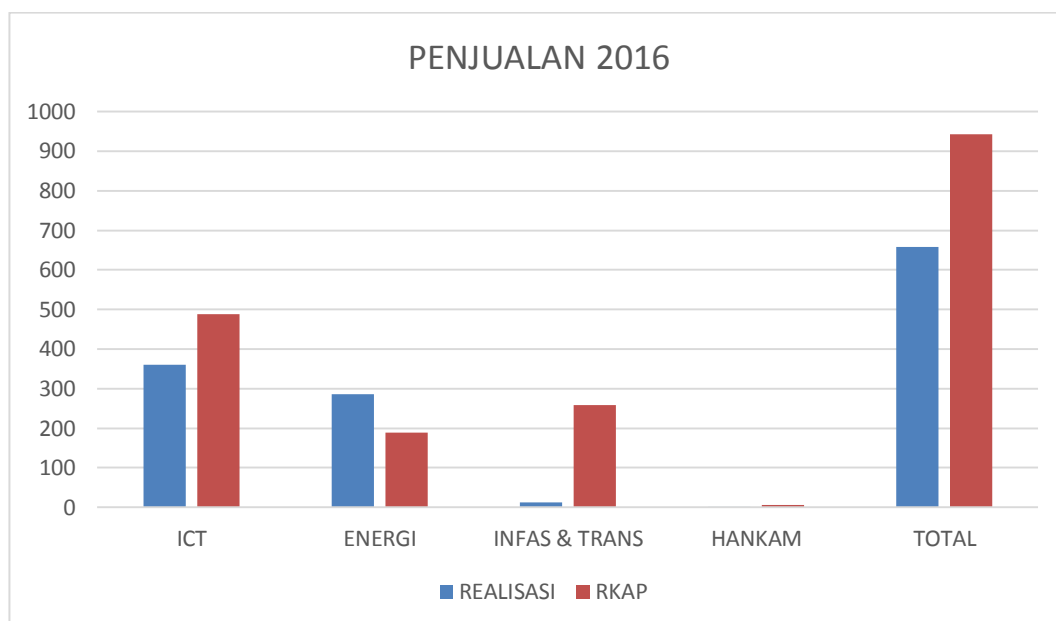
Barang-barang hasil produksi tersebut lalu akan dikirimkan sesuai dengan tiap kontrak dari pemesan Genuine Product tersebut. Tapi terkadang PT Inti juga mencari tender-tender proyek baru dari departemen pemerintah dan perusahaan telekomunikasi lain. Barang-barang tersebut juga yang nanti akan digunakan oleh pemberi proyek tersebut untuk menopang keberlangsungan perusahaannya atau jika yang memberikan proyek adalah departemen negara maka produk tersebut akan digunakan untuk memajukan negara itu sendiri dimana jika negara tersebut adalah negara Indonesia maka secara tidak langsung PT Inti akan mendapat imbas baiknya. Produk akhir yang diciptakan PT Inti juga memiliki teknologi yang terbaik yang bisa diberikan, karena PT Inti adalah salah satu BUMN telekomunikasi terbesar maka kualitas produk PT Inti harus selalu dijaga demi mempertahankan konsumen yang ada dan juga untuk menarik konsumen lainnya.

#### ■ Sales and Marketing

Sales dan Marketing PT Inti dilakukan dengan melakukan pemasaran kepada departemen-departemen negara dan juga perusahaan-perusahaan lain yang berhubungan dengan teknologi. Lalu penjualan PT Inti semuanya diserahkan kepada bagian keuangan yang bertugas mengelola pesanan dan segala pembayaran atas pesanan yang diterima. Pesanan yang didapat melalui sales akan diproduksi dan hasil produk tersebut akan dipasarkan kembali kepada calon-calon pembeli selanjutnya.

Berikut adalah diagram penjualan PT Inti pada tahun 2016 dalam Rp. (juta)

**Tabel 5. 1 Penjualan PT Inti**



#### ■ Service

PT Inti sendiri memiliki bidang usaha yang bergerak di Jasa Pemeliharaan “*Managed Service dan Seat Management*”, dimana disini PT Inti mengelola layanan yang sudah dibeli pelanggan. Disini service yang diberikan PT Inti adalah pengelolaan asset pelanggan untuk dapat menekan biaya operasional yang berpeluang dikeluarkan sebelumnya. Yang ditekankan pada service ini adalah:

##### - *Customer relation & intimacy*

PT Inti akan menjaga hubungan dengan konsumen yang menggunakan produknya agar konsumen tersebut puas atas produk dan pelayanan yang diberikan.

- *Repair & Maintenance center facility*

PT Inti memiliki fasilitas untuk tempat reparasi dan pemeliharaan produk-produk milik konsumen yang terkena kendala. Dengan adanya fasilitas ini maka konsumen tidak sulit jika produk yang dibelinya mengalami kerusakan.

- *Spare pool dan service center*

PT Inti memiliki *spare pool* atau tempat penyimpanan produk cadangan untuk menggantikan produk yang sementara rusak agar kegiatan konsumen bisa terus dilanjutkan. *Service Center* PT Inti adalah tempat pengaduan untuk produk yang rusak dan kemudian produk tersebut akan dibawa ke tempat fasilitas reparasi.

- *Trained & skilled expertise*

Tenaga kerja yang dimiliki PT Inti untuk menjalankan pemeliharaan dan perbaikan tidak dilakukan oleh sembarang orang. PT Inti menggunakan tenaga-tenaga ahli yang sudah berpengalaman untuk menjalankan proses pemeliharaan ini.

### 3. Pengelolaan SDM

Dalam melakukan diferensiasi tentunya *skill* yang mumpuni wajib dimiliki oleh seluruh SDM yang berkepentingan dalam proses produksi tersebut. Pada perusahaan PT Inti SDM memiliki peran penting dalam setiap proses bisnis maka dari itu PT Inti pun memberikan pelayanan lebih terhadap tenaga kerjanya untuk dapat memberikannya pengetahuan lebih mengenai produk di setiap bidangnya.

Proses pengelolaan SDM PT Inti sendiri diawali dengan rekrutmen yang dilakukan secara berkala, setelah didapat tenaga kerja yang cocok dan memiliki skill baik lalu PT Inti melakukan masa orientasi pegawai dengan memberikan training selama 2 bulan, setelah training tersebut PT Inti melakukan training tambahan kepada rekrutmen baru yang berupa pembelajaran di tiap divisi per 2 hari agar setiap rekrutmen memahami proses bisnis tiap divisi. Setelah itu di akhir pengelolaan setiap rekrutmen yang memiliki kinerja yang baik dan memiliki komitmen akan dikirim untuk melakukan pelatihan ke luar negeri untuk memperkaya pengetahuannya yang nantinya akan berguna dalam proses produksi PT Inti kedepannya.

**Tabel 5. 2 Karyawan berdasarkan Usia**

Usia Karyawan	2016		2015	
	Jumlah	%	Jumlah	%
54>	7	1,10%	6	0,90%
51-54	220	33,80%	166	23,90%
46-50	186	28,60%	258	37,10%
41-45	8	1,20%	18	2,60%
36-40	9	1,40%	5	0,70%
31-35	38	5,80%	40	5,70%
26-30	96	14,80%	114	16,40%
21-25	16	2,50%	29	4,20%
Subtotal	580	89,20%	636	91,40%

Tetapi PT Inti memiliki kekurangan dalam menjalankan regenerasi untuk beberapa tahun kebelakang ini, usia karyawan yang akan atau sudah memasuki masa pensiun belum bisa diimbangi oleh banyaknya karyawan baru yang



diproyeksikan meneruskan usikoa pensiun tersebut. Keadaan ini pun bisa menghambat proses diferensiasi yang dilakukan oleh PT Inti. Berikut adalah tabel karyawan berdasarkan usia yang ada di PT Inti:

### **5.1.2 Diferensiasi Produk**

Diferensiasi produk seperti yang sudah dijelaskan di Bab 2 adalah kegiatan memodifikasi produk agar menjadi lebih menarik, sehingga keunggulan bersaing melalui diferensiasi produk adalah bagaimana cara perusahaan agar dapat menciptakan produk unik yang dapat memberikan keuntungan di atas rata-rata yang mampu diraih oleh industri sejenis melalui penggabungan unsur-unsur manusia, lingkungan, dan proses. Ciri khas diferensiasi produk yang dimiliki PT Inti sendiri adalah *Genuine Product* yang dikembangkan oleh tim *research and development* PT Inti sendiri dan juga kerjasama dengan tim *research and development* eksternal.

Produk yang diciptakan PT Inti adalah *Genuine Product* yang diciptakan dan dikembangkan baik sendiri dan hasil kerjasama dengan mitra *Research and Development* eksternal. Produk-produk yang diciptakan tersebut harus didukung oleh teknologi dan tenaga kerja yang kuat agar dapat berkompetisi dan memenangkan persaingan pasar. Diferensiasi Produk yang dilakukan oleh PT Inti bertujuan untuk menciptakan alternatif dari produk yang sudah ada. PT Inti melakukan diferensiasi produk agar produknya memiliki nilai lebih dan juga memberikan pilihan lain untuk konsumen. Diferensiasi produk sendiri adalah proses penambahan nilai pada sebuah produk yang membutuhkan riset terdahulu

agar bisa berbeda dari pesaing. Diferensiasi dilakukan dengan mencari tahu produk pesaing agar dapat bisa melakukan inovasi.

Dalam Bab 2 telah dijabarkan bahwa dalam diferensiasi produk memiliki pengertian yang berarti menciptakan produk yang lebih murah, cepat dan baik, lalu diferensiasi produk yang bersifat inovasional pun lebih dapat diterima oleh konsumen karena dianggap memiliki mutu yang lebih baik dan lebih dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu berkembang. Dalam melakukan diferensiasi, PT Inti menciptakan beberapa produk yang lebih memiliki inovasi lebih dari produk yang sudah ada seperti contohnya adalah Converter Kit Nelayan yang berfungsi untuk mengkonversi bahan bakar gas untuk mengganti BBM dan TPE Smart Parking yang berfungsi sebagai perangkat pembayaran parkir otomatis.

- Converter Kit Nelayan

Converter Kit Nelayan adalah sebuah perangkat yang diciptakan oleh PT Inti untuk mengurangi penggunaan bahan bakar minyak dengan menggantinya menjadi gas. Salah satu pesaing produk converter kit PT Inti berasal dari Amin Ben Gas. Pada converter kit Amin Ben Gas teknologi yang digunakan masih belum cukup tinggi. Sistem pengapian Amin Ben Gas masih menggunakan magnet dan transistor sedangkan diferensiasi yang digunakan oleh PT Inti pada produk Converter Kit Nelayan dibanding yang lain adalah penggunaan ECU (*Electronic Control Unit*) yang berfungsi mengatur titik bakar sehingga adanya peningkatan efisiensi penggunaan bahan bakar dan juga mengurangi pembuangan

emisi gas. Lalu Converter Kit PT Inti pun memiliki beberapa sensor yakni sensor temperatur, dan sensor tekanan, berbeda dengan Amin Ben Gas yang tidak memiliki sensor seperti milik PT Inti.

Teknologi pada Converter Kit PT Inti pun telah disertifikasi menggunakan standar SNI 12806:2015 yang membuat pemakaian atau pengoperasian lebih mudah. Converter Kit PT Inti pun memiliki bentuk yang mudah dibawa sehingga memudahkan nelayan yang menggunakannya.

- TPE Smart Parking

TPE Smart Parking adalah sebuah perangkat pembayaran parkir otomatis PT Inti yang diharapkan dapat mempercepat proses pembayaran parkir lewat otomatisasi. Produk perangkat pembayaran parkir otomatis yang menjadi pesaing PT Inti salah satunya adalah Cale, perangkat yang sudah mulai sering ditemui di pinggir jalan kota Bandung. Cale sendiri dianggap tidak efektif karena cara pengoperasiannya yang dianggap sulit. Cale belum memiliki pilihan menu yang memudahkan penggunaannya, berbeda dengan TPE Smart Parking PT Inti yang sudah dilengkapi dengan layar LCD *Touch Screen*, dan CCTV. Cale juga hanya bisa menerima pembayaran berupa uang kertas dan itu pun biasanya masih membutuhkan bantuan dari petugas parkir yang ada di sekitar, sedangkan TPE Smart Parking sudah dilengkapi dengan metode pembayaran yang beragam dimana TPE Smart Parking memiliki metode pembayaran elektronik atau e-money, uang kertas, uang koin, dan kartu debit. TPE Smart Parking ini dilengkapi dengan panel surya dan baterai berkapasitas tinggi.

## **5.2 Analisis Efektifitas Strategi PT Inti**

Dalam melakukan analisis efektifitas strategi, efektifitas BUMN dinilai dari kinerja perusahaan selama tahun berjalan. PT Inti adalah sebuah perusahaan BUMN. Setiap perusahaan BUMN memiliki peraturan menteri negara BUMN nomer: PER-03/MBU/2011 tentang pedoman penyusunan laporan kinerja di lingkungan Kementrian Badan Usaha Milik Negara. Form pengukuran kinerja ini mencakup 3 aspek yaitu aspek keuangan, administrasi, dan operasional. Form ini diadopsi dari *Balance Scorecard*. Dengan form ini maka PT Inti dapat mengetahui bagaimana kondisi perusahaan pada tahun sebelumnya agar dapat meningkatkan kondisi atau kinerja di tahun mendatang.

### **5.2.1 Kondisi Kinerja Perusahaan; tahun 2016**

Kinerja perusahaan pada tahun 2016 menurun dari tahun 2015, pendapatan yang didapat pada tahun 2016 hanya sebesar Rp 681,074 milyar (68,1% dari Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) dimana RKAP tahun 2016 adalah sebesar Rp 1,00 trilyun, namun realisasi RKAP tahun 2016 meningkat dari tahun 2015 sebesar 61,8% dimana realisasi tahun 2015 sebesar Rp 420,991 milyar. Kerugian yang diterima PT Inti pada tahun 2016 adalah sebesar Rp 333,565 milyar, dan angka tersebut tidak mencapai target RKAP sebesar Rp 516,6 juta rupiah.

Jumlah aset tahun 2016 adalah sebesar Rp. 1.366.832 milyar atau 90% dari target RKAP yang sebesar Rp. 1.518.98 milyar dan jumlah aset ini mengalami penurunan dari tahun 2015 dimana aset tahun 2015 adalah sebesar Rp. 1.869,763 milyar. Total Kewajiban tahun 2016 adalah sebesar Rp. 1.176,091 milyar dimana

kewajiban menurun sebesar 12,6% dari tahun 2015, namun juga diiringi dengan penurunan nilai ekuitas dimana ekuitas tahun 2016 adalah sebesar Rp. 190,741 milyar sedangkan tahun 2015 sebesar Rp.524,306 milyar.

**Tabel 5. 3 Data Keuangan**

Laba Rugi	2015	2016
Pendapatan	681,074.4	420,991.7
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	(316.198.5)	(283,660.7)
Laba (Rugi) Komprehensif	(333,565.3)	482,320.4
Laba (Rugi) Per Saham (Dalam Rupiah Penuh)	(903,424.4)	810,459.0
<b>Aset</b>		
Investasi Pada Entitas Asosiasi		21,443.0
Jumlah Aset	1,366,832.6	1,869,763.7
<b>Liabilitas dan Ekuitas</b>		
Jumlah Liabilitas	1,176,091.6	1,345,457.4
Jumlah Ekuitas	190,741.1	524,306.3
Jumlah Liabilitas dan Ekuitas	1,366,832.6	1,869,763,7
<b>Rasio Keuangan</b>		
Laba Kotor Terhadap Penjualan (%)	(17,7%)	0,7%
Current Ratio (%)	45,9%	78,4%
EBITDA Margin (%)	(30,8%)	(32,7%)
Return on Assets (ROA) (%)	(23,3%)	15,2%)
Return of Equity (ROE) (%)	(63,8%)	(35,3%)

Pada tahun ini Proyek TITO yang dikerjakan PT Inti sedang berusaha diselesaikan agar sumber daya yang dipakai pada proyek TITO bisa disalurkan ke proyek lain dan pengembangan produk unggulan. Proyek TITO sendiri adalah proyek *Trade In Trade Off* kabel tembaga milik Telkom, proyek ini sudah dijalankan sejak 2011. Dengan penyelesaian proyek TITO ini maka diharapkan pada tahun-tahun berikutnya PT Inti dapat kembali menaikkan kinerja perusahaannya.

Melihat pada annual report diatas dapat disimpulkan bahwa efektifitas strategi diferensiasi produk dikatakan menurun tetapi realisasi pada tahun ini meningkat dibandingkan tahun sebelumnya, penurunan efektifitas ini terjadi karena adanya proyek TITO yang mengambil sumber daya cukup besar sehingga perealisasi diferensiasi produk menjadi terhambat. Penulis menyimpulkan efektifitas strategi diferensiasi produk yang lebih jelas akan baru bisa terhitung bila proyek TITO sudah terselesaikan.

### **5.3 Analisis Posisi Strategis Perusahaan dan Alternatif Strategi**

#### **5.3.1 Analisis SWOT**

Setelah melakukan wawancara dengan bagian Satuan Pengawas Internal, selanjutnya penulis akan menjabarkan poin-poin kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi PT Inti. Analisis SWOT menjadi dasar dalam pengambilan langkah yang strategis untuk melihat apa strategi yang cocok dan tepat untuk perusahaan dalam menjalankan bisnisnya

Berikut ini merupakan SWOT PT Inti yang akan dipaparkan:

■ Kekuatan (Strength)

1. Salah satu perusahaan Industri telekomunikasi kelas nasional di Indonesia
  - PT Inti adalah salah satu perusahaan industri telekomunikasi kelas nasional di Indonesia sehingga PT Inti sudah dipercaya oleh negara dan perusahaan telekomunikasi lain.
2. Memiliki supplier teknologi dan bahan baku yang sudah terpercaya
  - PT Inti sebagai badan usaha milik negara (BUMN) yang sudah berdiri cukup lama sudah memiliki supplier yang telah disortir selama tahun berjalan dan sudah dipercaya sebagai supplier utama.
3. Fitur produk PT inti memberikan efisiensi kepada pengguna produk
  - Fitur yang diberikan oleh produk-produk PT Inti yang lebih banyak memudahkan pengguna produk untuk menggunakan produk yang ditawarkan.
4. Tenaga kerja yang ahli
  - PT Inti memiliki tenaga kerja ahli yang direkrut melalui beragam tes lalu setelah itu rekrutan baru tersebut akan dikirim ke luar negeri untuk menjalani pelatihan untuk memperkaya wawasan dan pengalaman, dan kembali dengan pengetahuan baru untuk dikembangkan dalam perusahaan.

#### 5. Teknologi yang mumpuni

- Teknologi yang dimiliki PT Inti sebagai penyedia alat komunikasi sangat baik dan canggih untuk mempermudah proses strategi diferensiasi produk yang dijalankan.

#### 6. Kondisi Perusahaan Stabil

- Kondisi perusahaan yang stabil menjadikan PT Inti dapat melakukan diferensiasi-diferensiasi dengan lebih luas tanpa terlalu terpacu pada kondisi keuangan.

#### ■ Kelemahan (Weakness)

##### 1. Anggaran untuk diferensiasi suatu produk bisa terganggu proyek lain yang sedang atau akan dikerjakan.

- Anggaran yang ada untuk melakukan diferensiasi suatu produk bisa terganggu dengan adanya proyek lain yang menggunakan anggaran yang tersedia. Dengan kata lain pemfokusan anggaran untuk diferensiasi produk terpotong.

##### 2. Regenerasi tenaga kerja belum stabil

- PT Inti belum dapat meregenerasi tenaga kerjanya dengan baik, masih ada turnover tenaga kerja dimana yang keluar karena pensiun lebih banyak dibandingkan tenaga kerja baru yang masuk untuk menjadi pengganti



3. Pasar yang terfokus terhadap suatu jenis produk atau layanan tertentu
  - Pasar yang terfokus terhadap suatu jenis produk atau layanan tertentu membuat PT Inti tidak bisa sembarang dalam menciptakan suatu produk melainkan harus mempersiapkan pembeli terlebih dahulu.

■ Peluang (Opportunity)

1. Pasar masih cukup tinggi di berbagai bidang
  - Pasar yang bisa dimasuki oleh PT Inti masih banyak, seperti contohnya di kemiliteran dengan besarnya produksi panzer maka akan menjadi lahan untuk PT Inti juga dimana radar dan alat komunikasi yang digunakan panzer merupakan ciptaan PT Inti. Contoh lain adalah masih banyaknya pedalaman di Indonesia yang belum memiliki listrik sehingga PT Inti memiliki peluang untuk menciptakan pembangkit listrik di daerah atau kawasan tersebut.
2. Perkembangan zaman menuntut munculnya alat elektronik yang lebih baru
  - Perkembangan teknologi terus menerus memungkinkan PT Inti untuk terus berinovasi menciptakan dan meningkatkan produk agar dapat mengikuti perkembangan yang ada.

3. Kerjasama antara tim *Research and Development* Internal dan *Research and Development* eksternal
  - Adanya kerjasama antara tim *research and development* internal dan tim *research and development* eksternal membuat pengembangan atau inovasi yang diberlakukan PT Inti bisa lebih mudah dikembangkan.
4. Kebijakan bapak Presiden Joko Widodo untuk memajukan Indonesia
  - Kebijakan yang diberlakukan bapak Presiden Indonesia untuk memajukan negara di berbagai sektor dapat memberikan peluang untuk PT Inti dalam menciptakan produk elektronik baru atau melakukan inovasi lebih pada produk yang sudah ada.
5. Indonesia akan menuju era digitalisasi.
  - Dengan perkembangan teknologi yang ada, Indonesia sudah mulai memasuki era digitalisasi dimana segala aspek akan diciptakan lebih mudah, era digitalisasi ini memberikan peluang kepada PT Inti sebagai perusahaan yang bergerak di industri telekomunikasi.

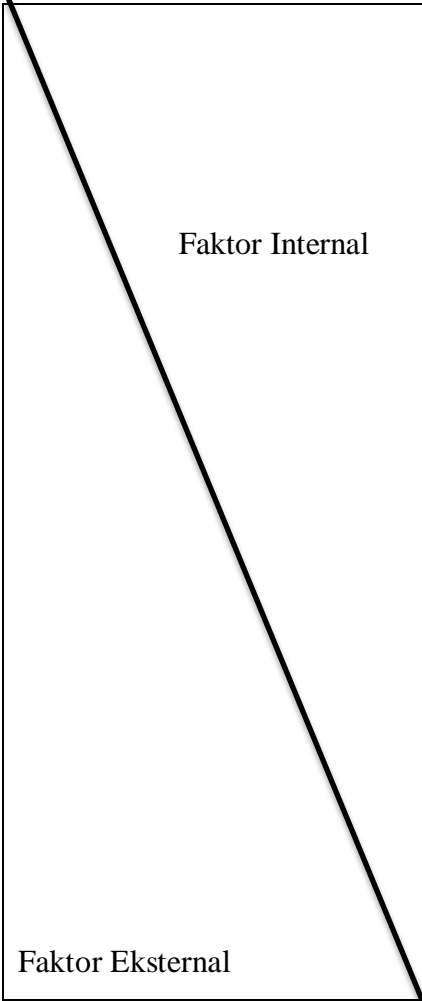
■ Ancaman (Threat)

1. Tingginya persaingan industri telekomunikasi baik dari dalam dan luar negeri
  - Banyaknya perusahaan-perusahaan yang sudah *settle* menjadi pesaing utama PT Inti dalam industri telekomunikasi
2. Demand pasar dapat mempengaruhi *research and development* yang telah dilakukan
  - Permintaan pasar pembeli produk PT Inti yang tersegmentasi bisa menjadi ancaman untuk keberlangsungan PT Inti, dengan proses bisnis yang dilakukan oleh PT Inti, proses *research and development* yang dijalankan bisa saja tidak berguna karena permintaan pasar yang tidak membutuhkan produk yang sedang dikembangkan, dan juga pembeli memiliki kemungkinan memilih produk yang *low cost* dibandingkan dengan fitur yang diberikan oleh PT Inti.
3. Harga mesin dan bahan baku akan selalu meningkat
  - Dengan cepatnya perkembangan teknologi maka mesin dan bahan yang digunakan untuk menciptakan teknologi yang baru akan semakin canggih dan semakin mahal sehingga akan memperbesar biaya yang dikeluarkan oleh PT Inti

### 5.3.2 Posisi Strategis PT Inti (Matriks SWOT)

Berdasarkan poin-poin analisis SWOT yang telah dijabarkan, kemudian penulis menciptakan hasil analisis baru dari setiap faktor untuk dirumuskan menjadi strategi S-O, strategi S-T, strategi W-O, strategi W-T seperti berikut.

**Tabel 5. 4 Matriks SWOT**

 Faktor Internal	<b>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b> 1.Salah satu perusahaan industri telekomunikasi kelas nasional di Indonesia. 2.Memiliki supplier teknologi dan bahan baku yang sudah terpercaya 3.Fitur produk PT Inti memberikan efesiensi kepada pengguna produk 4.Tenaga kerja yang ahli. 5.Teknologi yang mumpuni. 6.Kondisi perusahaan stabil.	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b> 1.Anggaran untuk diferensiasi suatu produk bisa terganggu proyek lain yang sedang atau akan dikerjakan 2.Regenerasi tenaga kerja belum stabil. 3.Pasar yang terfokus pada suatu jenis produk atau layanan tertentu
	<b>Peluang (<i>opportunities</i>):</b> 1.Pasar masih cukup tinggi di berbagai bidang. 2.Perkembangan zaman menuntut munculnya alat komunikasi yang lebih baru.	<b>Strategi S – O</b> 1. Menciptakan produk yang memiliki diferensiasi lebih antar kerjasama <i>Research and</i>
Faktor Eksternal		

<p>3. Kerjasama antara RnD Internal dan RnD Eksternal</p> <p>4. Kebijakan Bapak Jokowi untuk memajukan Indonesia</p> <p>5. Indonesia akan menuju era digitalisasi</p>	<p><i>Development</i> PT Inti dengan tim <i>Research and Development</i> perusahaan lain. (S4, S5, O1, O3)</p> <p>2. Melakukan pengembangan dan <i>research</i> terhadap sektor-sektor yang akan dikembangkan oleh bapak Joko Widodo (S4, S5, S6, O4)</p>	<p>untuk kedepannya. (W2, O4, O1)</p> <p>2. Kerjasama antara <i>research and development</i> internal dan eksternal diharapkan dapat meminimalisir perencanaan anggaran (W1, O3)</p> <p>3. Menciptakan produk baru yang terfokus dan terdigitalisasi (W3, O1, O2, O5)</p>
<p><b>Ancaman (<i>threats</i>):</b></p> <p>1. Tingginya persaingan industri telekomunikasi baik dari dalam dan luar negeri.</p> <p>2. Demand pasar dapat mempengaruhi RnD yang telah dilakukan</p> <p>3. Harga mesin dan bahan baku akan selalu meningkat</p>	<p><b>Strategi S – T</b></p> <p>1. Mengembangkan fitur-fitur yang ada untuk meningkatkan efisiensi produk melawan kompetitor (S3, S4, S5, T1)</p> <p>2. Mengakuisisi atau melakukan kerjasama dengan kompetitor perusahaan PT Inti. (S1, S2, S6, T1)</p> <p>3. Memberlakukan kontrak jangka panjang dengan supplier baru atau yang sudah ada (S1, S6, T3)</p>	<p><b>Strategi W – T</b></p> <p>1. Merekrut tenaga kerja yang sesuai kebutuhan PT Inti dari kompetitor yang ada. (W2, T1, T2)</p> <p>2. Memfokuskan produk pada satu sektor agar tidak terjadi <i>research and development</i> produk yang percuma (W3, T2)</p>

### 5.3.3 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Perhitungan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal ini dibuat berdasarkan peluang dan ancaman yang ada bagi PT Inti yang telah diidentifikasi sebelumnya melalui Analisis SWOT. Berikut ini adalah hasil perhitungan Matriks EFE:

**Tabel 5. 5 Matriks EFE**

	Faktor	Bobot	Rating	Skor
Opportunities	1. Pasar masih cukup tinggi di berbagai bidang	0,1	3	0,3
	2. Perkembangan zaman menuntut munculnya alat komunikasi yang lebih baru	0,1	4	0,4
	3. Kerjasama antara RnD Internal dan RnD eksternal	0,1	4	0,4
	4. Kebijakan jokowi	0,1	4	0,4

	Faktor	Bobot	Rating	Skor
Opportunities	5. Indonesia akan menuju era digitalisasi	0,1	4	0,4
Threats	1. Tingginya persaingan industri telekomunikasi baik dari dalam dan luar negeri	0,167	2	0,334
	2. Demand pasar dapat mempengaruhi <i>research and development</i> yang telah dilakukan	0,167	1	0,167
	3. Harga mesin dan bahan baku akan selalu meningkat	0,167	2	0,334

	TOTAL	1		2,735

Skor adalah hasil perkalian antara bobot dan rating,  $\text{bobot} \times \text{rating} = \text{skor}$

Pemberian angka untuk bobot dan rating ini didasarkan pada tingkat kepentingan faktor-faktor tersebut dan juga dilihat dari tingkat kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan atau menghadapinya. Angka-angka tersebut ditentukan dari hasil wawancara kepada pengawas internal perusahaan.

#### 5.3.4 Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Perhitungan Matriks Evaluasi Faktor Internal ini dibuat berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT Inti yang telah diidentifikasi sebelumnya melalui Analisis SWOT. Berikut ini adalah hasil perhitungan Matriks EFE yang ditunjukkan pada Tabel di bawah ini:

**Tabel 5. 6 Matriks IFE**

Faktor	Bobot	Rating	Skor
1. Salah satu perusahaan Industri telekomunikasi kelas nasional di Indonesia	0,1	3	0,3
2. Memiliki supplier teknologi dan	0,1	4	0,4



Strenghts	bahan baku yang sudah terpercaya			
	Faktor	Bobot	Rating	Skor
	3. Fitur Produk PT Inti memberikan efisiensi kepada pengguna produk	0,1	3	0,3
	4. Tenaga kerja yang ahli	0,1	4	0,4
	5. Teknologi yang mumpuni	0,1	4	0,4
	6. Kondisi Perusahaan Stabil	0,1	3	0,3
	Weakness	1. Anggaran untuk diferensiasi suatu produk bisa terganggu proyek lain	0,13	1
2. Regenerasi tenaga kerja belum stabil		0,13	1	0,13

	3. Niche Market	0,13	1	0,13
	TOTAL	1		2,49

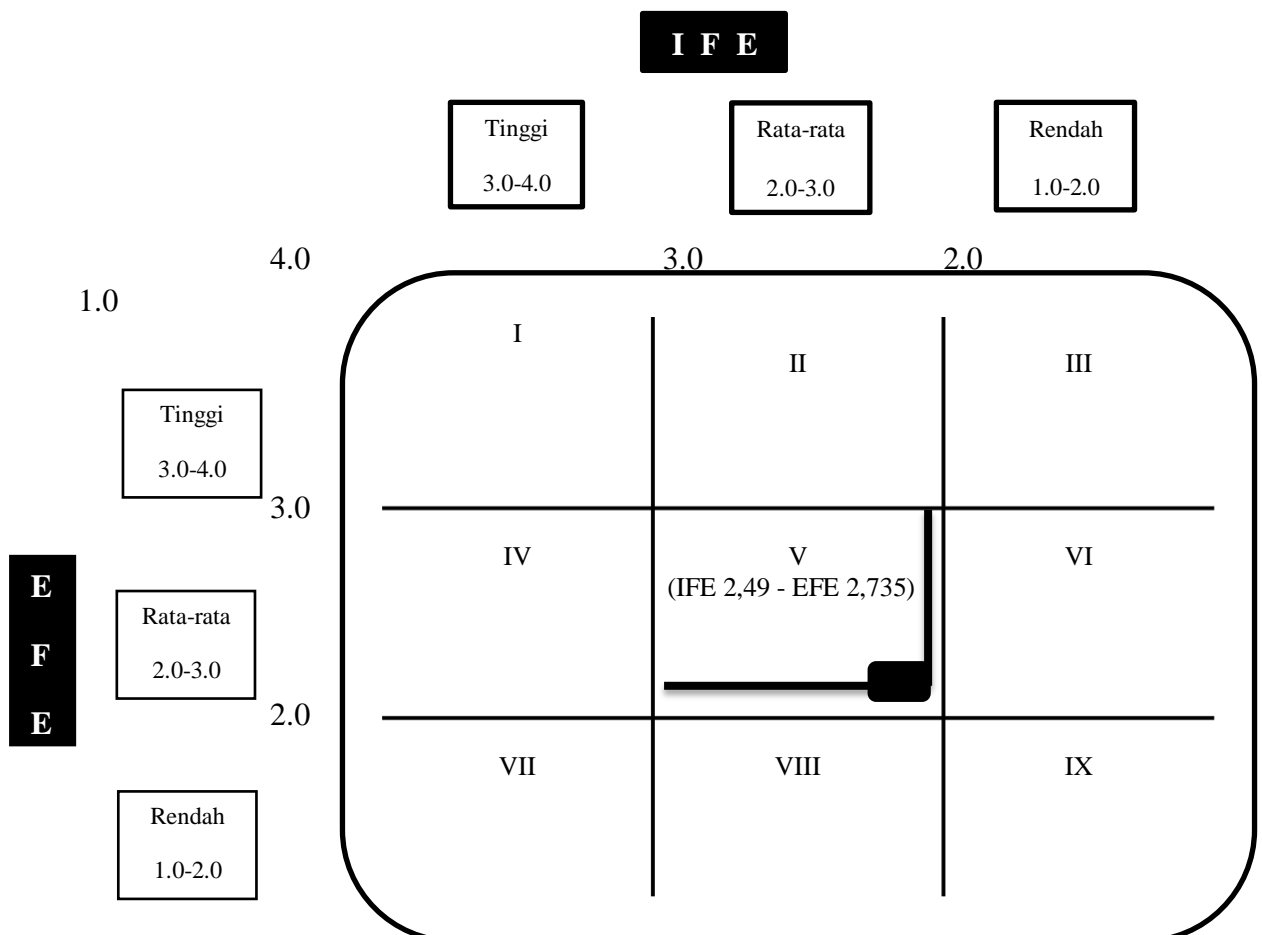
Skor adalah hasil perkalian antara bobot dan rating, bobot x rating = skor

Pemberian angka untuk bobot dan rating ini didasarkan pada tingkat kepentingan faktor-faktor tersebut dan juga dilihat dari tingkat kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan atau menghadapinya. Angka-angka tersebut ditentukan dari hasil wawancara kepada pengawas internal perusahaan.

### 5.3.5 Matriks Internal – Eksternal (IE Matrix)

Matriks Internal – Eksternal berikut ini dibuat berdasarkan pada hasil total skor matriks IFE dan EFE pada table

**Tabel 5. 7 Matriks IE**



Total skor dari hasil matriks IFE (2,49) dan EFE (2,735) PT Inti menunjukkan bahwa faktor-faktor eksternal berpengaruh lebih besar terhadap kegiatan dan aktivitas proses bisnis perusahaan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus berupaya untuk mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada pada industri telekomunikasi.

Matriks IE menunjukkan kuadran V (skor cukup tinggi, berada di skor 2,0-3,0). Kuadran V menunjukkan bahwa posisi adalah Hold and Maintain yang berarti perusahaan diharapkan untuk menjaga dan mempertahankan produk yang ada pada saat ini. Dalam menjaga dan mempertahankan produk tersebut, PT Inti dapat melakukan dua strategi yakni pengembangan produk dan penetrasi pasar. Berikut adalah penjelasan mengenai kedua strategi tersebut:

- Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*)

Strategi pengembangan produk adalah dimana perusahaan melakukan pengembangan, memodifikasi atau memberikan inovasi baru pada produk tersebut. Produk-produk yang dihasilkan PT Inti yang sudah ada saat ini cukup beragam, PT Inti dapat melakukan pengembangan dari produknya melalui penambahan fitur dan penambahan teknologi yang lebih mudah digunakan untuk produk-produknya yang bersifat sistem, lalu untuk produk seperti Converter Kit Nelayan bisa dikembangkan dengan membuatnya lebih kecil sehingga mudah dibawa oleh nelayan dan juga tidak terlalu menambah beban perahu nelayan yang menggunakannya sehingga berat sisa tersebut bisa digunakan nelayan

untuk membawa kebutuhan lain atau bahkan meningkatkan hasil tangkapannya. Lalu untuk produk-produk pembangkit listriknya bisa diberikan teknologi yang lebih canggih dan stabil sehingga diharapkan tidak terjadi banyak *error* atau kesalahan.

- Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar adalah strategi dimana perusahaan meningkatkan penjualan produk yang sudah ada ke pasar yang sama tetapi dengan marketing yang lebih gencar lagi. Produk-produk PT Inti adalah produk-produk yang tidak diciptakan untuk dijual kepada pembeli biasa melainkan produk-produk PT Inti sendiri adalah ciptaan yang muncul berdasarkan permintaan keadaan teknologi yang ada yang dibutuhkan dalam partai besar seperti perusahaan lain baik swasta dan BUMN maupun departemen-departemen pemerintahan. Jadi yang bisa dilakukan oleh PT Inti adalah mencari lebih banyak tender-tender yang dibuat oleh baik pemerintahan Indonesia maupun dari pihak lain, setelah tender tersebut dianggap sesuai dengan keadaan perusahaan maka tender tersebut harus berusaha dimenangkan PT Inti dengan menggunakan semua sumber daya yang ada. PT Inti juga dapat memasarkan produk-produknya tersebut ke instansi-instansi pemerintah yang sesuai, jadi disaat ada sebuah proyek dari pemerintah maka instansi tersebut sudah mengetahui kemampuan PT Inti dalam menciptakan proyek yang sesuai dengan keadaan proyek tersebut.

Berdasarkan dari hasil analisis, strategi yang sebaiknya digunakan oleh PT Inti adalah pengembangan produk, karena dalam pelaksanaan strategi pengembangan produk, secara tidak langsung pengembangan tersebut akan semakin menjual produk PT Inti di pasar yang sudah ada bahkan juga bisa untuk menambah minat pasar yang lain atau pasar yang baru. Pengembangan produk yang dapat dilakukan PT Inti adalah dengan menambahkan fitur pada genuine product yang telah ada, contohnya pada TPE Smart Parking, bisa ditambahkan metode pembayaran menggunakan kartu kredit, untuk Converter Kit Nelayan bisa dengan penambahan fitur berupa indikator sisa gas yang tersedia sehingga nelayan akan semakin terbantu agar selalu mempersiapkan gas cadangan jika gas yang sedang digunakan akan segera habis, lalu bisa juga ditambahkan fitur sensor error, dimana sensor error ini berfungsi untuk memberi peringatan kepada nelayan ketika ada kesalahan pada pemasangan converter kit agar tidak membahayakan nelayan itu sendiri .Dengan adanya pengembangan produk tersebut maka perusahaan lain akan melihat kemampuan PT Inti dalam menciptakan produk yang baik dan selalu berkembang dari yang sebelumnya.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

Setelah melakukan penelitian terhadap PT Inti, penulis dapat menjabarkan kesimpulan dari hasil penelitian sebagai jawaban atas identifikasi masalah dalam Bab 1 sebagai berikut:

##### **1. Diferensiasi produk PT Inti**

Hingga saat ini PT Inti menggunakan dan mengembangkan strategi diferensiasi produk untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam persaingan pasar industri telekomunikasi di Indonesia. Diferensiasi produk yang diterapkan PT Inti adalah diferensiasi yang bertujuan untuk menciptakan produk yang memiliki alternatif lain dari produk yang sudah ada, baik dari segi bahan, ukuran, dan teknologinya. Dengan diferensiasi yang dilakukan maka PT Inti pun semakin memiliki kekuatan atas pasar yang ada, dan juga hak istimewa PT Inti yang diberikan oleh negara menjadi lebih kuat dengan adanya produk yang lebih unggul seperti Converter Kit Nelayan, TPE Smart Parking, dan sebagainya.

##### **2. Efektifitas Strategi berdasarkan pengukuran kinerja BUMN PER-03-MBU-2011**

Menurut pengukuran kinerja BUMN terakhir pada tahun 2016 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan lebih rendah bila dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh proyek yang berlarut-larut pengerjaannya.

Strategi diferensiasi yang dilakukan oleh PT Inti terganggu atas adanya proyek Trade In Trade Off yang sudah berjalan sejak 2011. Efektifitas strategi diferensiasi yang diberlakukan PT Inti baru akan bisa dihitung secara baik dan benar ketika proyek TITO tersebut sudah terselesaikan.

### 3. Strategi yang sebaiknya digunakan

Menurut hasil analisis matriks evaluasi faktor internal dan eksternal total skor evaluasi faktor internal (IFE) adalah 2,49 dan total skor evaluasi faktor eksternal (EFE) adalah 2,735 dimana total skor tersebut juga menunjukkan bahwa posisi perusahaan PT Inti berada pada kuadran V yang berarti hold & maintain, pada kuadran V terdapat 2 strategi yang dapat digunakan oleh PT Inti yaitu strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dan juga pengembangan produk (*product development*).

Melihat hasil dari hasil analisis, penulis menyarankan PT Inti untuk melakukan strategi pengembangan produk, karena dalam pelaksanaan strategi pengembangan produk, secara tidak langsung pengembangan tersebut akan semakin menjual produk PT Inti di pasar yang sudah ada, bahkan juga bisa untuk menambah minat pasar yang lain atau pasar yang baru. Dengan adanya pengembangan produk tersebut maka perusahaan lain akan melihat kemampuan PT Inti dalam menciptakan produk yang baik dan selalu berkembang dari yang sebelumnya.

## 6.2 Saran

Setelah menjabarkan kesimpulan-kesimpulan di atas, penulis akan mengemukakan beberapa saran untuk PT Inti sebagai masukan sekaligus bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk membuat langkah strategis kedepannya.

Saran-saran tersebut adalah:

1. Menambahkan fitur pada produk-produk yang telah ada dan juga terus melakukan peningkatan teknologi pada produk tersebut agar terus ada peningkatan pada efisiensi produk.
2. Memperbanyak kerjasama dengan tim *research and development* eksternal untuk terus meningkatkan diferensiasi produk PT Inti.
3. Memaksimalkan atau membedakan anggaran antara satu proyek dengan yang lainnya.



## Daftar Pustaka

- Agung Rai, I. (2011). *Audit Kinerja Pada Sektor Publik*. Jakarta: Grafindo.
- Akhir, D. J. (2017, 9 10). *Simak! Topang Ekonomi Digital, Industri Telekomunikasi Diminta Berkolaborasi*. Retrieved from Okezone Finance: <https://economy.okezone.com/read/2017/09/10/320/1772919/simak-topang-ekonomi-digital-industri-telekomunikasi-diminta-berkolaborasi>
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Anderson, L., & Clancy, D. (1991). *Cost Accounting*. Homewood, Richard D. Irwin, Boston.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL.: Dow Jones-Irwin.
- Chandler Jr., A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Craig, J., & Grant, R. (2003). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Mediator.
- David, F. (2005). *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1996). *Manajemen Edisi Sembilan Jilid 1 Alih Bahasa: Zuhad Ichyudin*. Jakarta: Erlangga.
- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Public*. Yogyakarta: UGM Press.
- Inti. (n.d.). *Riwayat Singkat Perusahaan*. Retrieved from Inti: <http://www.inti.co.id/index.php/id/2015-06-18-06-35-00/riwayat-singkat>
- Inti. (n.d.). *Struktur Organisasi*. Retrieved from Inti: <http://www.inti.co.id/index.php/id/2015-06-18-06-35-00/struktur-organisasi>
- Isparmo SEO. (2016, November 21). *Data Statistik Pengguna Internet Tahun 2016*. Retrieved from Internet Marketing & SEO: <http://isparmo.web.id/2016/11/21/data-statistik-pengguna-internet-indonesia-2016/>

- Izzudin. (2017, 8 21). *Kompetisi Makin Sengit, Industri TIK Perlu Lakukan Efisiensi*. Retrieved from SindoNews: <https://autotekno.sindonews.com/read/1232249/132/kompetisi-makin-sengit-industri-tik-perlu-lakukan-efisiensi-1503278577>
- Jatmiko, R. (2003). *Manajemen Stratejik*. Malang: UMM Press.
- Junaedi. (2002). Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah. *KOMPAK, No.6, September*, Hal 347-387.
- Kominfo. (2016, 1 14). *Efisiensi Industri Telekomunikasi Tingkatkan Kualitas Layanan*. Retrieved from Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia: [https://kominfo.go.id/index.php/content/detail/6615/Efisiensi+Industri+Telekomunikasi+Tingkatkan+Kualitas+Layanan/0/berita\\_satker](https://kominfo.go.id/index.php/content/detail/6615/Efisiensi+Industri+Telekomunikasi+Tingkatkan+Kualitas+Layanan/0/berita_satker)
- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran, Jilid 1, Edisi Milenium*. Jakarta: Prehallindo.
- Kotler, P., & Susanto, A. (2001). *Manajemen Pemasaran di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. A. (2006). *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mardiasmo. (2002). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Moleong. (2005). *Metodologi Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mowen, & Hansen. (2005). *Management Accounting Buku 2 Edisi ke 7*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a new introduction*. New York, USA: The Free Press.
- Porter, M. (2008). *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- R. Jauch, L., & Glueck, W. (1998). *Strategic Management and Business Policy*. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, F. (2009). *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. www.bookbon.com: Neil Ritson.
- Saladin, D. (2004). *Manajemen Pemasaran Analisis*. Bandung: CV. Linda Karya.
- Srimindarti, C. (2004). *Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja Fokus Ekonomi*.
- Williams, R. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organization*. London: Thomson Learning.