

ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI TERHADAP DAMPAK TRANSFORMASI DI KOPERASI TELEKOMUNIKASI SELULER REGIONAL JAWA BARAT MENGGUNAKAN QSPM

Ismail Fahmi

Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan Bandung
Email : 8031801020@student.unpar.ac.id

ABSTRAK

Globalisasi, persaingan, dan teknologi telah mengubah perilaku manusia, dengan dampak interaksi manusia di hubungan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan. Itu implikasi dari setiap organisasi bisnis yang harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan, melalui perubahan organisasi, dan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia sebagai aset penting organisasi. Tujuan penelitian adalah pengembangan strategi manajemen yang berlaku bagi Koperasi Telekomunikasi Seluler (KiSEL). Alternatif strategi yang dapat diperoleh menggunakan Matriks SWOT dan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah: Penetrasi pasar dan pengembangan produk. Tujuan penelitian yang ingin penulis capai dalam penelitian ini adalah: (1) Mengetahui faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan internal dan eksternal yang menentukan strategi pengembangan bisnis Koperasi Telekomunikasi Seluler (KiSEL). (2) Mengetahui usulan strategi yang dapat dibangun pada Koperasi Telekomunikasi Seluler (KiSEL).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada hasil analisis faktor internal dan eksternal yang timbul dari perbedaan bisnis, dan menggunakan analisis SWOT dan analisis data kualitatif sebagai analisis dominan. Sebaliknya, analisis kuantitatif data melalui perhitungan faktor strategis eksternal (EFAS) dan faktor strategis internal (IFAS) merupakan kombinasi dari perhitungan faktor eksternal dan internal (IE).

Kata kunci : IFE; IFA; IE; SWOT; QSPM Matrix

ABSTRACT

Globalization, competition, and technology have changed human behavior, with the impact of human interaction on relationships to fulfil wants and needs. That's the implication of every business organization that must adapt to environmental changes, through organizational changes, and to increase the capacity of human resources as an important asset of the organization. The research objective is the development of a management strategy that applies to the Cellular Telecommunications Cooperative (KiSEL). Alternative strategies that can be obtained using the SWOT Matrix and the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) are: Market penetration and product development. The research objectives that the author wants to achieve in this study are: (1) Knowing the factors related to the internal and external environment that determine the business development strategy of the Cellular Telecommunication Cooperative (KiSEL). (2) Knowing the proposed strategy that can be built on the Cellular Telecommunication Cooperative (KiSEL).

The data analysis method used in this study is based on the results of the analysis of internal and external factors arising from business differences and uses SWOT analysis and qualitative data analysis as the dominant analysis. On the other hand, quantitative

analysis of data through the calculation of external strategic factors (EFAS) and internal strategic factors (IFAS) is a combination of the calculation of external and internal factors (IE).

Keywords : IFE; IFA; IE; SWOT; QSPM Matrix

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan potensi dan kapasitas ekonomi yang tinggi Indonesia diakui oleh dunia internasional. Sebagai ekonomi terbesar di Asia Tenggara, Indonesia memiliki banyak karakteristik untuk pertumbuhan ekonomi yang cepat. Apalagi, pemerintah pusat telah memberikan dukungan kuat dalam beberapa tahun terakhir untuk mengurangi ketergantungan Indonesia pada (komoditas) ekspor komoditas sekaligus memperkuat peran industri lain dalam perekonomian. (Priyambada, 2019). Perkembangan ekonomi Indonesia tidak lepas dari keberadaan koperasi di Indonesia. Koperasi adalah organisasi ekonomi yang dimiliki oleh individu-individu yang bekerja untuk kebaikan bersama (O'Sullivan, 2003). Tujuan didirikannya koperasi didasarkan pada ketentuan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian

Koperasi Telekomunikasi Seluler (KiSEL) adalah salah satu koperasi yang bergerak di bidang jasa. KiSEL tercatat sebagai koperasi jasa terbesar di Indonesia menurut tahun anggaran 2019 Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan 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 Usaha Kecil Menengah Teten Masduki mengusulkan agar koperasi pekerja (Kopkar) membentuk anak perusahaan (Persero) di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk berkontribusi dan bekerja sama dengan induk perusahaan.

Transformasi organisasi ini sangat penting untuk semua organisasi (Handoko, 2012). Oleh karena itu, para manajer dan pengambil keputusan perlu memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kemana arah bisnis agar tidak mengalami kemerosotan bisnis yang dapat merusak bisnis. Oleh karena itu, fungsi kepemimpinan (mulai dari perencanaan hingga pengawasan) menjadi tanggung jawab seluruh departemen SDM suatu organisasi. Untuk menghadapi tantangan ini, organisasi harus mengembangkan kemampuan untuk mempelajari pola kerja, nilai, dan strategi kerja baru agar perubahan

dapat terjadi ke arah yang lebih baik. Transformasi KiSEL dilakukan dalam rangka mengoptimalkan eksploitasi dan eksplorasi sumber daya yang tersedia dalam lingkup bisnis KiSEL untuk menjadi keunggulan bersaing. Dengan persaingan yang ketat antar sesama, baik start-up maupun yang sudah familiar dengan Telkomsel, KiSEL harus mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang ada. KiSEL menyadari bahwa kunci keberhasilan terletak pada keberhasilan koperasi saat ini, dan pada saat yang sama menanggapi dan mengembangkan semua faktor yang berkontribusi untuk membuat perusahaan jasa lebih kompetitif untuk mencapai profitabilitas seperti harapan.

Untuk menghadapi tantangan ini, perusahaan harus memiliki rencana strategis yang tepat untuk bertahan di industri ini. Strategi penting bagi trader karena merupakan bagian dari aktivitas yang dirancang untuk melakukan aktivitas trading. Semakin baik dan tepat strategi bisnis, semakin kuat dan kompetitif bisnis tersebut (Sarjono, 2013). Dalam hal ini, analisis diperlukan untuk menentukan keadaan bisnis dan dampaknya di masa depan. Rencana strategis, yang disusun secara sistematis dan rinci, pada akhirnya harus diimplementasikan di tingkat operasional. Rencana strategis harus dapat diimplementasikan dan dikomunikasikan secara langsung atas dasar strategi tertentu.

KAJIAN LITERATUR

Teori Koperasi

Koperasi secara etimologis berasal dari kata kerja sama dalam bahasa Inggris. Co berarti bersama-sama dan operation berarti pekerjaan. Oleh karena itu, kata “koperasi” dapat diartikan sebagai kerja sama. Koperasi dalam konteks ini berarti suatu forum ekonomi yang terbuka dan sukarela yang terdiri dari orang-orang atau perkumpulan yang bertujuan untuk memperjuangkan kepentingan para anggotanya (Abdul Basith, S.pd., 2008).

Manajemen Koperasi

Manajemen koperasi adalah bagaimana Anda menggunakan semua sumber daya Anda. Koperasi adalah organisasi ekonomi yang efisien dan efektif yang memperhatikan lingkungan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan prinsip-prinsip koperasi (Sattar, 2017).

Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah proses atau serangkaian kegiatan pengambilan keputusan dasar dan menyeluruh, dengan implementasinya keputusan diambil oleh

pimpinan organisasi dan dilaksanakan oleh semua tingkatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan untuk organisasi, merumuskan dan mengembangkan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan, dan mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan organisasi (David, 2017).

Manajemen strategis menetapkan seperangkat keputusan dan tindakan mengenai arah perjalanan masa depan perusahaan, menyelaraskan tujuan setiap bagian perusahaan, mengelola sumber daya sesuai dengan lingkungan, dan membuat keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan. . sedang dikembangkan (Pardede, 2011).

Proses Manajemen Strategi

Perencanaan strategis mutlak diperlukan bagi suatu organisasi menentukan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis. Mempersiapkan rencana strategis tidaklah mudah. Perencanaan strategis tidak hanya bergantung pada hasil dari rencana strategis, tetapi juga pada bagaimana proses pembentukan rencana strategis berlangsung, sehingga memastikan bahwa rencana strategis digunakan atau diterapkan dengan benar untuk mencapai tujuan perusahaan. Rencana strategis bersifat objektif, realistis, fleksibel (mudah diimplementasikan), mampu memandu organisasi dalam melaksanakan program masa depan perusahaan, dan bagaimana kinerja program tersebut, harus dinilai dan, jika sesuai, dinilai (Wahyuningtias, 2011).

Keunggulan Kompetitif

Perusahaan yang memiliki sesuatu yang tidak dimiliki pesaingnya, lebih baik dari yang lain, atau tidak dapat melakukannya, memiliki keunggulan bersaing (Kuncoro, 2020).

Oleh karena itu, strategi keunggulan bersaing adalah metode atau upaya yang dilakukan perusahaan untuk membedakan dirinya dari pesaingnya atau dari pesaingnya di mata konsumen. Keunggulan kompetitif perusahaan adalah faktor yang memungkinkan perusahaan bersaing secara efektif untuk nilai ekonomi yang lebih besar daripada perusahaan lain (Barney & Hesterly, 2019)

Porter's Five Forces Model

Bagian penting dari penilaian eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka (David, 2017).

Analisis Kompetitif Menggunakan Model Lima Kekuatan Porter (Wheelen & Hunger, 2012) adalah:

a. Rivalry Among Competing Firms

Tingkat persaingan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: Jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk atau layanan, biaya tetap yang tinggi, kapasitas, dan hambatan yang signifikan untuk keluar. Tingkat persaingan antar perusahaan dalam industri meningkatkan kapasitas produksi, meningkatkan pangsa pasar, dan meningkatkan upaya pemasaran. Jadi setiap perusahaan ingin menjadi lebih besar.

b. Potential Entry of New Competitors

Ancaman dan pendatang baru sangat bergantung pada hambatan masuk (Barriers to Entry). Ada enam hambatan masuk. (1) level ekonomi, (2) perbedaan produk, (3) keperluann modal untuk bisnis, (4) biaya perubahan, (5) kesempatan masuk dalam penyaluran, (6) rencana pemerintah.

c. Potential Development of Substitute Products

Ancaman produk substitusi adalah ketika konsumen menghadapi biaya yang lebih rendah beralih ke produk lain atau jika produk pengganti harganya lebih murah daripada produk lain dalam industri atau setara atau bahkan kualitas yang lebih tinggi. Terjadi dalam beberapa kasus. Ancaman terbesar dari produk pengganti adalah bahwa kualitas yang lebih tinggi, Alternatif yang lebih murah memasuki pasar dan Konsumen mengejar produk pesaing.

d. Bargaining Power of Suppliers

Kekuatan tawar menawar pemasok adalah pada jumlah pemasok tersedia dan jenis produk yang ditawarkan. Pemasok bisa mencengkam industri melalui kemampuan untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk dan layanan mereka. Kekuatan tawar menawar pemasok meningkat ketika beberapa kondisi terpenuhi. Produk yang dihasilkan, yang memiliki sejumlah kecil pemasok, unik dalam produk atau layanan yang ditawarkan dan dapat menimbulkan biaya peralihan yang tinggi, dan tidak memiliki produk alternatif bagi pemasok untuk diintegrasikan dan diproses lebih lanjut; Jadikan produk yang sama yang diproduksi perusahaan.

e. Bargaining Power of Consumers

Kekuatan konsumen sangat bergantung pada jumlah pembeli dan jumlah perusahaan yang menjual produk yang dibutuhkan pembeli. Jika pembeli relatif sedikit, perusahaan akan menawarkan produk dan layanan serupa ada banyak, lalu posisi tawar pembeli semakin kuat, begitu pula kebalikannya. Konsumen dapat menguasai bisnis untuk menurunkan harga, memajukan kualitas, dan menciptakan daya saing bisnis dibandingkan dengan pesaing melalui kekuatan mereka. Beberapa ancaman yang bisa ditemui dalam bisnis bersama dengan kekuatan meliputi: konsumen dapat memproduksi produk sesuai permintaan, sifat produk yang tidak terdiferensiasi, dan memiliki banyak pemasok, biaya penggantian pemasok rendah, pembeli memiliki rendah margin sehingga peka terhadap harga dan perbedaan di tempat pekerjaan, Produk perusahaan kurang penting bagi pembeli, sehingga memudahkan pembeli untuk menemukan produk dan jasa alternatif.

Comprehensive Strategy Formulation Framework

Kerangka strategi induk dapat menyatukan ke dalam kerangka pengambilan keputusan 3 level, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 di bawah ini. Tahapan yang disajikan berlaku untuk organisasi dari semua ukuran dan jenis dan membantu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi (David, 2017).

The Input Stage

Matriks analisis faktor eksternal (EFAS), Matriks analisis faktor internal (IFAS), dan analisis faktor strategis (SFAS) memberikan data dasar untuk tahap keputusan dan pencocokan matriks. Dengan mengambil keputusan dalam matriks input mengenai kepentingan relatif dari faktor eksternal dan internal, pengambil keputusan dapat Menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif secara lebih efektif. Menentukan bobot dan peringkat yang benar selalu membutuhkan penilaian intuitif yang baik (David, 2017).

Matriks analisis faktor internal (IFAS) adalah alat strategis yang membantu Anda mengetahui faktor internal perusahaan Anda dalam kaitannya dengan kekuatan dan kelemahannya. Matriks analisis faktor eksternal (EFAS) digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur eksternal bisnis, yang penting, termasuk daftar faktor keberhasilan (David, 2017).

Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix

Matriks SWOT membantu manajer membangun 4 strategi berbeda: S – O (Strength – Opportunity), W – O (Weakness-Opportunity), S – T (Strength – Threat), W – T (Weakness – Threats) alat pencocokan eksternal dan internal keduanya merupakan bagian tersulit dalam membuat matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik (David, 2017).

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor kunci keberhasilan internal dan eksternal yang telah ditentukan lebih dahulu (David, 2017).

Kerangka Pemikiran

Penelitian menggunakan kerangka kerja, seperti pada gambar 2.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada. (Zulkarnaen, W., Amin, N. N., 2018). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian studi kombinatorial (campuran). Kami menggunakan metode kualitatif yang lebih dominan seperti wawancara dan observasi, dan metode kuantitatif yang memproses data tentang faktor internal dan eksternal yang ada di perusahaan dan menghitung faktor yang mempengaruhi strategi manajemen. Cara pengambilan sampelnya adalah non-probabilistic sampling dengan metode target sampling. Memiliki populasi 12 orang yang berpengaruh dan memegang posisi kunci di perusahaan, terdiri dari General Manager, Marketing Manager, HCM Manager, Support Manager, 4 Business Manager dan Business SPV. Metode likert (interval) dan penskalaan ordinal digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, tanggapan digabungkan pada skala nilai ordinal dari skala numerik terkecil hingga terbesar menggunakan skala Likert dari keputusan yang sangat penting hingga keputusan yang sangat tidak penting (Sugiyono, 2019). Mengenai metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif data melalui penggunaan analitik SWOT matriks, berdasarkan faktor internal dan eksternal yang mulai timbul perbedaan, perbedaan manajemen, sudah menjadi hal yang biasa. Analisis data kuantitatif, di sisi lain, menggunakan perhitungan External

Strategic Factors (EFE), Internal Factor Evaluation (IFE) untuk menggabungkan perhitungan External Factors dan Internal Factors (IE Matrix), dan Quantitative Strategic Planning untuk menemukan yang paling cocok untuk perusahaan Anda. menjawab strategi alternatif. Matriks (QSPM).

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Koperasi Telekomunikasi Seluler (KiSEL) adalah salah satu koperasi jasa. KiSEL tercatat sebagai koperasi jasa terbesar di Indonesia dengan omzet Rp 5,8 triliun menurut Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia Tahun Anggaran 2019, sedangkan wilayah Jawa Barat sendiri memiliki omzet 75,953. \$1 miliar pada tahun 2019 (KEMENTERIAN KOPERASI DAN UKM, 2020).

Analisis Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Dalam hasil wawancara dan kuesioner mengenai kondisi internal KiSEL maka terdapat kekuatan dan kelemahan yang paling berpengaruh bagi KiSEL. Berikut adalah faktor internal yang mempengaruhi operasi bisnis, termasuk kekuatan dan kelemahan KiSEL. Lihatlah faktor internal perusahaan, identifikasi bobot dan skor, dan konfirmasi bahwa skor keseluruhan adalah 2,94. Ini berarti bahwa perusahaan mampu memanfaatkan dan mengatasi kekuatan dan kelemahannya secara penuh.

Analisis External Factor Evaluation (EFE) Matrix

KiSEL melakukan hal yang sama untuk faktor eksternal. Peluang dan risiko yang paling berdampak untuk KiSEL dievaluasi dalam matriks evaluasi faktor eksternal (EFE). Faktor-faktor eksternal, termasuk peluang dan ancaman, adalah dua faktor yang mengekspos KiSEL. Berdasarkan faktor eksternal yang ada di perusahaan, kami menentukan bobot, peringkat dan skor 2,9, artinya perusahaan sangat baik dalam merespon peluang dan mengelola risiko yang ada.

Analisis External – Internal Matrix

Berdasarkan Analisis Evaluasi Faktor Eksternal (IFE) dan Analisis Evaluasi Faktor Internal (EFE), Matriks Evaluasi Eksternal-Internal (IE) mendapat skor penilaian faktor eksternal (EFE) sebesar 2,9 dan dihitung dari nilai ditentukan oleh pengklasifikasi. (IFE) Matriks 2.9 dengan posisi sel di sel V (hold and maintain).

Analisis SWOT Matrix

Berdasarkan matriks SWOT di bawah ini, muncul substitusi strategi KiSEL sebagai berikut:

1. S – O (Strengths – Opportunities)

Membuat program workshop dan bekerjasama dengan agen dan kios (S2-O4), menambahkan dan memperkuat jaringan distribusi (S4-O3).

2. W – O (Weaknesses – Opportunities)

Memberdayakan SDM untuk melakukan promosi di website dan social media (W2-O3), mengajukan kredit untuk mengembangkan usaha (W3-O2)

3. S – T (Strengths – Threats)

Membuka Gerai dan GraPARI dilokasi strategis (S6-T3), mengembangkan teknologi yang sudah ada, setara atau lebih dari teknologi pesaing (S5-T1), membuat strategi penyeimbang seiring dengan keluarnya regulasi dari Pemerintah (S2-T2).

4. W – T (Weakness – Threats)

Perusahaan harus berani mengambil hutang modal kerja untuk mengembangkan usahanya dibidang lain, untuk menghalau keluarnya kebijakan Pemerintah yaitu “Sinergi BUMN” (W3-T2).

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Tahap akhir analisis ini adalah tahap putusan. Keputusan dibuat didasarkan menurut pemilihan opsi terbaik. Hasil analisis matriks perencanaan kuantitatif (QSPM) menunjukkan bahwa sebagian besar dalam strategi pengembangan produk, dengan total skor 6,82, sehingga perusahaan lebih tertarik pada strategi pengembangan produk.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil daari penelitian pada KiSEL, kami menyimpulkan bahwa:

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 akan peluang dan ancaman yang ada, ancaman terbanyak yang dihadapi oleh KiSEL pada saat ini adalah kemampuan modal pesaing yang berpotensi datang dengan modal yang cukup besar berpotensi mengganggu hegemoni bisnis KiSEL.
2. Berdasarkan Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix 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, menunjukkan bahwa KiSEL

mempunyai posisi internal yang baik dikarenakan memiliki skor diatas 2,5. Hal ini menunjukkan KiSEL dinilai mampu menggunakan kekuatan untuk mengatasi permasalahan internal yang sudah jelas. 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”.

3. 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.
4. 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.

Saran

Kapabilitas dan kemampuan yang dimiliki oleh KiSEL pada saat perlu dikembangkan lagi dengan dengan mengidentifikasi Kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pengembangan produk merupakan salah satu strategi perusahaan yang baik dan harus dipertahankan dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan dan memenuhi kebutuhan konsumen yang terus berkembang, serta berdasarkan evaluasi 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.

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 terus tumbuh dalam lingkungan yang semakin kompetitif.

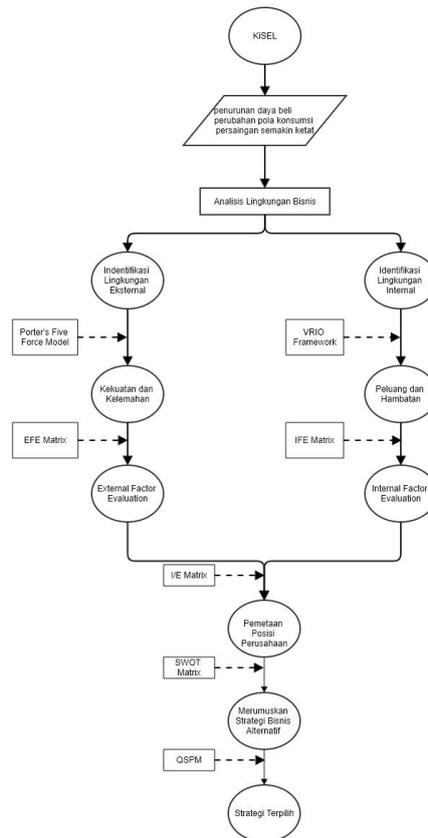
DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Basith, S.pd., M. S. (2008). *Islam dan Manajemen Koperasi*.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 6th Edition. In *Strategy*.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. In *Pearson Education Limited: Vol. Global Edi (Sixteenth)*. Pearson Education Limited.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen*. BPFE Yogyakarta.
- 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>
- Kuncoro, M. (2020). *Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Di Era Industri 4.0*. Andi Publisher.
- O'Sullivan, A. (2003). *Economics: Principles in action*. Pearson Prentice Hall.
- Pardede. (2011). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Mitra Wacana Media.
- Priyambada, R. (2019). *Produk Domestik Bruto Indonesia*. <https://www.indonesia-investments.com/id/keuangan/angka-ekonomi-makro/produk-domestik-bruto-indonesia/item253?>
- Sarjono, B. (2013). Pengelolaan strategi dalam persaingan bisnis. *Jurnal Manajemen Strategi*, 9(1), 58–61.
- Sattar. (2017). *Ajar Ekonomi Koperasi*. Deepublish.
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Wahyuningtias. (2011). *Perencanaan Strategis Usaha Kecil Menengah Jenis USaha Kue Dan Roti*. Binus Business Review.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability (Thirteenth)*. Pearson Prentice-Hall.
- Zulkarnaen, W., Amin, N. N. (2018). *Pengaruh Strategi Penetapan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen*. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(1), 106-128.

TABEL DAN GAMBAR

Stage 1 : The Input Stage		
External Factor Analysis Summary (EFAS)	Internal Factor Analysis Summary (IFAS)	Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)
Stage 2 : The Matching Stage SWOT Matrix		
Stage 3 : The Decision Stage Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)		

Gambar 1 : The Strategy-Formulation Analytical Framework (David, 2017)



Gambar 2 Konsep (data peneliti)

Tabel 1 Analisis Evaluasi Faktor Internal (IFE) Matriks

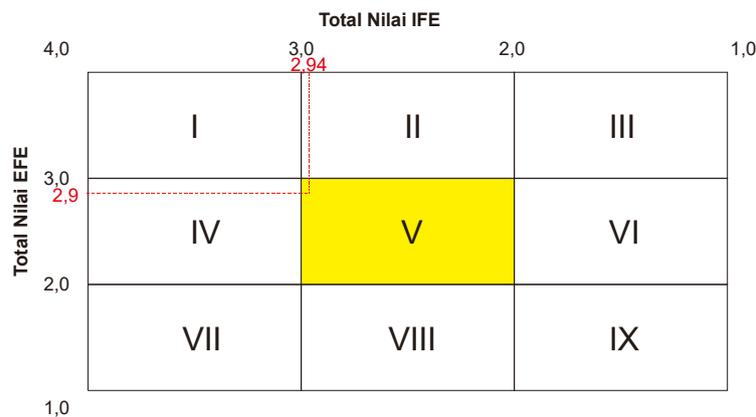
No	Faktor Strategi Internal	Weight	Rating	Score	Keterangan
Kekuatan					
1	Modal	0,18	4	0,72	Modal perusahaan tidak terbatas, karena seluruh anggota wajib menyetorkan sejumlah biaya
2	Kemampuan merumuskan strategi	0,14	3	0,42	Adanya perumusan strategi 3 tahunan seiring dengan pergantian kepengurusan dan evaluasi secara berkala.

No	Faktor Strategi Internal	Weight	Rating	Score	Keterangan
3	Pengembangan karir	0,09	3	0,27	Pengembangan karir dalam KiSEL sangat tinggi. Karyawan diuntut untuk dapat melakukan tugasnya dengan benar. Karyawan berprestasi akan diperhatikan dan bagi karyawan yang kurang akan diberikan pelatihan.
4	Leadership	0,12	3	0,36	Pemimpin mampu mengarahkan kebijakan perusahaan secara menyeluruh kepada seluruh karyawan dan rekan usaha.
5	Kemampuan menggunakan teknologi	0,14	3	0,42	Teknologi yang digunakan KiSEL sangat pesat, karena KiSEL harus menggunakan teknologi yang digunakan oleh Telkomsel.
6	Lokasi	0,12	4	0,48	Lokasi kantor, workshop, dan GraPARI tepat di tengah kota dan di dalam mall.
Kelemahan					
1	Pemberian Sanksi	0,04	1	0,04	KiSEL kurang tegas dalam memberikan sanksi
2	Promosi dan iklan	0,06	2	0,12	Promosi dan iklan bukan atas nama KiSEL melainkan atas nama Telkomsel
3	Hutang	0,11	1	0,11	Saat ini KiSEL melakukan transformasi dan membutuhkan banyak biaya.
Total		1		2,94	

Tabel 2 Analisis Evaluasi Faktor Internal (EFE) Matriks

No	Faktor Strategi External	Weight	Rating	Score	Keterangan
Peluang					
1	Hubungan ke supplier	0,2	3	0,6	Mudah menjangkau supplier dalam skala besar
2	Pentingnya industri bagi pemasok	0,3	4	1,2	Pentingnya industri telekomunikasi bagi Telkomsel
3	Integrasi ke hilir	0,2	3	0,6	Pada saat ini KiSEL yang dipercaya untuk mendistribusikan produk dan melakukan penjualan oleh Telkomsel
Ancaman					
1	Akses teknologi pendatang baru	0,05	2	0,1	Teknologi yang digunakan oleh pesaing lebih besar
2	Kebijakan Pemerintah	0,06	2	0,12	Kebijakan pemerintah bisa membuat penyerapan proyek dan harga yang ditawarkan pun murah
3	Kemampuan modal pesaing	0,09	2	0,18	KiSEL memiliki modal dari seluruh anggota, sedangkan pesaing yang memiliki modal mandiri
4	Jumlah pesaing	0,1	1	0,1	Saat ini KiSEL menjadi distribusi tunggal Telkosmel
Total		1		2,9	

Tabel 3 Analisis External – Internal Matrix



Tabel 4 SWOT Matrix

Internal Factor Evaluation	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	External Factor Evaluation	S1 Modal S2 Kemampuan merumuskan strategi S3 Pengembangan karir S4 Leadership S5 Kemampuan menggunakan teknologi S6 Lokasi
Opportunities (O)	Strategi S - O	Strategi W - O
O1 Hubungan ke supplier O2 Pentingnya industri bagi pemasok O3 Integrasi ke hilir O4 Jumlah pesaing	1) Membuat program workshop dan bekerjasama dengan agen dan kios (S2, O4) 2) Menambah dan memperkuat jaringan distribusi (S4, O3)	1) Memberdayakan karyawan untuk melakukan promosi di website dan sosial media (W2, O3) 2) Mengajukan kredit untuk perluasan usaha (W3, O2)
Threats (T)	Strategi S - T	Strategi W - T
T1 Akses teknologi pendatang baru T2 Kebijakan Pemerintah T3 Kemampuan modal pesaing	1) membuka Gerai dan GraPARI di lokasi yang strategis (S6, T3) 2) Megupgrade teknologi yang ada, setara atau lebih dari teknologi pesaing (S5, T1) 3) Membuat strategi penyeimbang seiring dengan keluarnya regulasi dan kebijakan pemerintah (S2, T2)	1) KISEL harus berani mengambil hutang modal kerja untuk mengembangkan usahanya dibidang lain, untuk menghalau keluarnya kebijakan pemerintah mengenai "Sinergi BUMN" (W3, T2)

Tabel 5 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Key Factor	Weight	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
		As	TAS	AS	TAS
<i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i>					
Kekuatan					
Modal	0,18	4	0,72	4	0,72
Kemampuan merumuskan strategi	0,14	3	0,42	4	0,56

Pengembangan karir	0,09	3	0,27	3	0,27
Leadership	0,12	3	0,36	4	0,48
Kemampuan menggunakan teknologi	0,14	3	0,42	4	0,56
Lokasi	0,12	4	0,48	4	0,48
<i>Kelemahan</i>					
Pemberian Sanksi	0,04	1	0,04	3	0,12
Promosi dan iklan	0,06	2	0,12	4	0,24
Hutang	0,11	1	0,11	3	0,33
<i>External Factor Evaluation (EFE)</i>					
<i>Peluang</i>					
Hubungan ke supplier	0,2	3	0,6	3	0,6
Pentingnya industri bagi pemasok	0,3	4	1,2	4	1,2
Integrasi ke hilir	0,2	3	0,6	3	0,6
Jumlah pesaing	0,1	1	0,1	2	0,2
<i>Ancaman</i>					
Akses teknologi pendatang baru	0,05	2	0,1	2	0,1
Kebijakan Pemerintah	0,06	2	0,12	3	0,18
Kemampuan modal pesaing	0,09	2	0,18	2	0,18
Total			5,84		6,82