

FORMULASI DAN PEMILIHAN STRATEGI DENGAN MENGGUNAKAN TEKNIK QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) (STUDI KASUS PADA PENYELENGGARA JASA INTERNET NETHOST DI DAYEUH KOLOT, KABUPATEN BANDUNG)

Stefanus Pakpahan¹, Tarcisius T. Sipayung, Drs., MM²

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹impozta@gmail.com ²ttsipayung@gmail.com

ABSTRAK

Sebagai salah satu perusahaan di industri penyedia layanan internet yang melayani layanan internet dedicated, NETHOST menghadapi persaingan dengan perusahaan skala besar dan kecil. Dalam lingkungan bisnis, perusahaan yang dapat berjuang dalam bisnis adalah perusahaan yang memiliki proses pada internal yang dapat mengelola sistem, budaya organisasi, strategi dan birokrasi dan memungkinkan perusahaan untuk bertahan hidup bersaing di industri. Kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan yang konstan memerlukan definisi yang jelas dari strategi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan dan memilih perencanaan strategi yang tepat untuk mengembangkan NETHOST dan menentukan prioritas strategi pengembangan perusahaan yang dapat diterapkan oleh NETHOST menggunakan QSPM, untuk meningkatkan posisi kompetitif sebagai penyedia layanan internet. Penelitian pada pengembangan perencanaan strategis di NETHOST akan dimulai dengan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal dan termasuk IE Matrix. Analisis dilakukan untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh NETHOST.

Data dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner yang dibagikan kepada 3 informan dengan tatap muka. Ketiga informan dipilih berdasarkan pengetahuan dan pengalaman mereka dalam perusahaan. Mereka mengambil bagian sebagai manajemen puncak yang memegang kunci perusahaan.

Kredibilitas dan reliabilitas pengolahan data dilakukan menggunakan teknik triangulasi sumber. Teknik triangulasi sumber data itu sendiri bertujuan untuk membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Semua informan dalam penelitian ini adalah manager.

Analisis faktor internal dan eksternal telah digunakan untuk menentukan posisi perusahaan saat ini yang berada pada kuadran V matriks IE (posisi dan strategi yang dapat diterapkan kuat menahan dan mempertahankan strategi). Penyusunan strategi akan mulai dengan menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari NETHOST menggunakan matriks SWOT. SWOT matriks telah menghasilkan 22 alternatif strategi. General Manager memilih 18 strategi yang relevan dan dapat diimplementasikan di perusahaan. Berdasarkan penelitian ini, strategi yang tepat dengan Matriks IE dan juga menjadi tujuan penelitian ini terdapat 9 strategi. Kemudian, berdasarkan Metode QSPM, hasil analisis matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi untuk meningkatkan kualitas layanan dan menciptakan diferensiasi yang unik harus dipilih sebagai prioritas utama oleh NETHOST dengan nilai TAS tertinggi 6,328

Keywords: *strategic management, external and internal factor, IE matrix, SWOT matrix, QSPM matrix*

ABSTRACT

As the one of the company in the internet service provider industry that serving dedicated internet service, NETHOST facing competition with large and small scale companies. In the business environment, company that can strive in the business is a company which has internal on going process that can manage the system, organization

culture, strategy and bureaucracy and enable the company to survive and compete in the industry. The need to adapt with the constant change requires the clear definition of the strategic

The purpose of this study is to formulate and select the right strategy planning for developing NETHOST and to determine priorities the company development strategy that can be applied by NETHOST using QSPM, to enhance competitive position as internet service provider. Research on the development of strategic planning at NETHOST will start by analyzing the internal and external factors and the IE Matrix induct. The analysis conducts to determine the strengths, weaknesses, opportunities, and threats owned by NETHOST.

Data were collected through interview and questionnaires distributed to 3 informant by face to face. The 3 informant was selected based on their knowledge and experience within the company. They are take a part as top management who holds the the key's company

Credibility and reliability of the data processing is done by using the technique triangulation method. The technique triangulation of data sources itself aims to compare and check behind the level of confidence of the information obtained through the time and different tools in qualitative research. All informants in this research are managers

The internal and external factors analysis has been used to determine the current position of the company which in quadrant V IE Matrix (strong position and strategies that can be applied is hold and maintain strategy). The preparation of the strategy will start by analyzing the factors strengths, weaknesses, opportunities and threats of NETHOST using the SWOT matrix. SWOT matrix has generated 22 alternative of strategy. General Manager selected 18 strategy that can be implemented in the company. Based on this research, the strategy that fit with IE Matrix and also the objectives of this study contained 9 strategies. Then, based on QSPM Method, the result of the matrix analysis QSPM showed that the strategy to increase the quality of service and create the unique differentiation should be selected as the main priority by NETHOST with the highest TAS value of 6,328

Keywords: *strategic management, external and internal factor, IE matrix, SWOT matrix, QSPM matrix*

1. Pendahuluan

Perkembangan dunia teknologi informasi yang demikian pesat telah membawa manfaat luar biasa bagi kemajuan peradaban umat manusia. Kegiatan komunikasi yang sebelumnya menuntut peralatan yang begitu rumit, kini relatif sudah digantikan oleh perangkat mesin-mesin otomatis. Sistem kerja alat teknologi telah mengalih fungsikan tenaga otot manusia dengan pembesaran dan percepatan yang menakjubkan. Begitupun dengan telah ditemukannya formulasi-formulasi baru aneka kapasitas komputer.

Setelah terbentuknya internet, banyak orang yang kemudian menggunakan layanan internet. Saat ini peringkat pertama dalam penggunaan jasa internet dipegang oleh China dengan jumlah pengguna 643 orang pada tahun 2014, sementara itu Indonesia sendiri berada di peringkat keenam dari pengguna layanan internet terbanyak di dunia. Adapun proyeksi yang diramalkan oleh eMarketer.com bahwa penggunaan internet akan meningkat pada tahun 2015 yaitu sekitar 93 juta orang pengguna.

Dengan banyaknya pengguna internet maka terbentuklah peluang bisnis penyedia jasa internet (PJI) / Internet service provider (ISP). Di Indonesia

perusahaan yang menyediakan layanan internet adalah perusahaan seluler, perusahaan sambungan internet maupun perusahaan penyedia layanan telepon. Perusahaan penyedia layanan telepon sendiri tidak selalu menyediakan layanan telepon saja tetapi juga menyediakan jasa seperti hubungan ke Internet, pendaftaran nama domain, dan hosting.

Melihat banyaknya peluang bisnis di dunia internet, maka terbentuklah NETHOST yang merupakan badan penyelenggara internet berkuota dengan kecepatan tinggi menggunakan teknologi fiber optic yang membuat kecepatan NETHOST menjadi dedicated (stabil). Sebagai penyelenggara internet NETHOST memiliki catatan 3.428 pelanggan yang berlangganan layanan internet di NETHOST hingga pertengahan 2015.

NETHOST juga mengembangkan lini bisnis untuk memanfaatkan fasilitas Internet dan juga sekaligus memangkas biaya-biaya operasional untuk kegiatan trading (perdagangan). NETHOST melayani pembelian ticket & travelling, pulsa operator GSM dan Print online.

NETHOST masih memiliki beberapa kelemahan strategis seperti belum adanya rencana jangka

panjang untuk menandingi provider yang telah berdiri terlebih dahulu dan belum adanya pengukuran kinerja yang ideal disebabkan penerapan budaya "BERBAGI KOPI" yang lebih dominan di "Ber" (Kebersamaan Tim). Budaya "Ber" kadang mengaburkan semangat produktifitas dan standar yang tinggi yang semestinya diterapkan dalam perusahaan. Masalah lain yang masih ada di dalam NETHOST dilihat dari segi marketing dan SDM, yaitu belum gencarnya promosi yang dilakukan dan tingkat turnover karyawan yang cukup tinggi dari awal berdiri sampai sekarang.

Beberapa masalah kecil jaringan juga masih sering terjadi di NETHOST. Masalah yang pernah terjadi adalah gangguan koneksi internet minimal sekali dalam seminggu, koneksi internet hanya bisa membuka facebook sementara yang lainnya "server not found" dan waktu yang sangat lama untuk tersambung kembali dengan internet setelah mati lampu.

NETHOST menghadapi berbagai persaingan dari beberapa competitor, seperti MyNet, IndiHome, First Media, Indosat M2, Homenet dan Speedy. Kompetitor ini memberikan layanan dan harga yang bervariasi. Provider dari penyelenggara layanan umumnya menyediakan layanan paket bulanan dan layanan tidak hanya terbatas pada paket kuota tetapi juga unlimited. Kompetitor yang terdiri dari ini menjadi ancaman yang harus diperhatikan NETHOST baik kompetitor incumbent maupun yang new entrans ditambah ancaman dari program Smart City dari pemerintah dimana NETHOST belum mendukung adanya program tersebut. Program Smart City ini digagas oleh Ridwan Kamil dan dikenal dengan program wifi "Bandung Juara"nya.

Manajemen dalam mewujudkan visi NETHOST "Connecting Youth And Communities: NETHOST adalah perusahaan terbesar yang menghubungkan secara fisik semua elemen yang ada di sekitar kampus dengan menyediakan total solution sebagai media untuk berkomunikasi dan berkreasi" harus menghadapi persaingan yang kompleks dan kompetitif. Oleh karena itu, NETHOST harus memiliki strategi bisnis yang tepat supaya dapat bersaing secara kompetitif dan memiliki pangsa pasar internet dan consumer preference yang lebih tinggi di banding pesaingnya. Perusahaan harus merancang strategi agar tidak hanya dapat tetap bertahan (survive) tetapi juga bertumbuh (growth). Sangat penting untuk NETHOST untuk mengetahui posisi NETHOST dalam lingkup persaingan serta perumusan strategi yang tepat untuk diterapkan di perusahaan.

Pangsa pasar yang sangat luas tentu sangat menguntungkan jika perusahaan menggunakan dan menjalankan strategi yang tepat. Terlebih NETHOST merupakan perusahaan yang baru berdiri, jadi sangat berguna bagi perusahaan dalam memilih dan menjalankan layanan bisnis yang sesuai bagi NETHOST dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dan meminimalisasi tingkat resiko ataupun kerugian.

David (2011 : 366) mengungkapkan esensi dari perumusan strategi adalah penilaian apakah suatu organisasi melakukan hal yang tepat dan bagaimana perumusan strategi dapat menjadi lebih efektif dalam penerapannya. Metode yang dapat digunakan dalam perumusan strategi suatu perusahaan adalah dengan mengetahui menggunakan IFE (Internal Factor Evaluation) Matrix dan EFE (External Factor Evaluation) Matrix. [1]

Dari metode tersebut, perusahaan dapat melihat kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam internal perusahaan, serta melihat ancaman dan peluang yang berasal dari eksternal perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan peluang dan meminimalisasi ancaman atau kerugian yang ada.

Dengan mengevaluasi berbagai alternatif strategi tersebut, maka akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang terbaik dan tepat serta menetapkan prioritas strategi untuk menghadapi berbagai ancaman dan peluang serta mengelola kelemahan dan kekuatan perusahaan.

2. Dasar Teori dan Metodologi/Perancangan

2.1 Dasar Teori

2.1.1 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Menurut David (2011: 154) matriks IFE berperan untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pada area fungsional bisnis serta keterhubungan antar area-area tersebut. Untuk membuat analisis dengan menggunakan IFE matrix. [1]

Pada matriks IFE, nilai maksimal yang dapat diperoleh dari suatu perusahaan ialah 4 yang berarti bahwa perusahaan tersebut merespon dengan optimal kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam

perusahaan, sebaliknya nilai minimum yang dapat diperoleh dari perusahaan ialah 1 yang mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut tidak memanfaatkan kekuatan yang ada dan mengatasi kelemahan yang terdapat dalam lingkungan internal. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2,5 (Febrianti dan Susan, 2014) [2]

2.1.2 Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Matriks EFE memungkinkan para pembuat strategi untuk merangkum dan mengevaluasi faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan daya saing. (David, 2011:112) [1]

Pada matriks EFE, nilai maksimal yang dapat diperoleh dari suatu perusahaan ialah 4 yang berarti bahwa perusahaan tersebut merespon dengan optimal peluang dan ancaman yang terdapat dalam industri, sebaliknya nilai minimum yang dapat diperoleh dari perusahaan ialah 1 yang mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut tidak memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang terdapat dalam lingkungan eksternal. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2,5 (Febrianti dan Susan, 2014) [2]

2.1.3 Matriks IE

Matriks Internal External (IE) merupakan analisis yang akan digunakan untuk memetakan posisi NETHOST. Parameter yang digunakan dalam matriks IE yaitu kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan. Setelah mengetahui total skor bobot dari faktor internal (skor matriks IFE) dan total skor bobot faktor eksternal (skor matriks EFE), maka dengan bantuan matriks IE akan dapat diketahui posisi internal dan eksternal perusahaan sekaligus alternatif strategi yang dapat dikembangkan.

2.1.4 SWOT Matrix

Pada matriks ini, menentukan key success factors untuk lingkungan eksternal dan internal merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan judgement yang baik. Hal tersebut menghubungkan faktor – faktor eksternal dan internal utama menjadi 1 strategi. Dalam SWOT Matrix dibagi ke dalam 4 strategi (Umar, 2001 : 225), keempat strategi tersebut adalah: [3]

1. Strategi SO (Strength - Opportunity)
2. Strategi WO (Weakness - Opportunity)

3. Strategi ST (Strength - Threat)

4. Strategi WT (Weakness - Threat)

2.1.5 Strategi Bersaing Generik Versi Porter

Menurut Porter (1994) keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari dua sumber: bisa dari keunggulan menciptakan biaya yang rendah (cost leadership) atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (differentiation) dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk pasar (competitive scope) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit.

Gabungan dari dua faktor ini membentuk dasar dari strategi bersaing generik Porter yaitu: Kepemimpinan biaya (cost leadership), Diferensiasi (differentiation) dan Fokus (berbasis biaya atau diferensiasi).

2.1.6 Matrik Quantitative Strategic Planning (QSPM)

QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan key success factors internal-internal yang telah diidentifikasi sebelumnya (Umar 2001 : 245). Secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (relative attractiveness) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. [3]

2.2 Metodologi/Perancangan

2.2.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian exploratory dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2012: 14) metode penelitian kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/ kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. [5]

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif. Menurut Sekaran (2006), studi deskriptif dilakukan untuk dapat menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Tujuan dari studi deskriptif adalah memberikan gambaran aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya.

2.2.2 Pengumpulan data

Jenis data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung dan penyerahan kuisisioner dengan Top Management perusahaan. Data sekunder diperoleh melalui studi literatur dari buku, artikel di internet, jurnal dan penelitian – penelitian terdahulu.

2.2.3 Uji Validitas dan Reabilitas Data Kualitatif

Dalam penelitian ini, keabsahan data yang diperoleh melalui wawancara dilakukan dengan triangulasi sumber, yaitu menguji kredibilitas dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data dari narasumber yang berbeda tersebut tidak bisa dirata – ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama dan yang berbeda. (Sugiyono, 2012 : 465). [4]

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Perancangan Matriks Faktor External dan Internal

Setelah melakukan pengumpulan data dengan mewawancarai tiga informan, maka didapat beberapa faktor internal dan eksternal. Selanjutnya, kuisisioner pembobotan faktor internal dan eksternal disebar untuk mengetahui bobot dan rating yang nantinya akan di masukkan ke dalam matriks IE.

Setelah mendapatkan bobot dan rating, maka bobot dan rating dikalikan untuk mendapatkan skor untuk External Factor Evaluation (EFE) Matrix dan Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix. Berikut adalah rangkuman dari hasil skor EFE dan IFE yang disajikan kedalam tabel 3.1 dan 3.2

Tabel 3.1

Matriks EFE NETHOST

	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Pertumbuhan bisnis di bidang internet di Indonesia tinggi	0,088	3,333	0,293
2	Pertumbuhan Industri di bidang Internet Service Provider (ISP) berpengaruh terhadap NETHOST	0,070	2,667	0,187
3	Tingkat jumlah kebutuhan akan jasa internet dari mahasiswa pengguna NETHOST yang tinggi	0,078	3,667	0,286
4	Hubungan yang baik yang telah dibangun dengan pelanggan	0,067	2,333	0,156
5	Tingkat kesadaran pemilik kosan terhadap kemajuan teknologi yang tinggi	0,096	3,0	0,288
6	Tingkat ketertarikan mahasiswa terhadap Penyelenggara Jasa Internet (PJI) Non Seluler tinggi	0,099	3,0	0,297
7	Semua aspek perusahaan sudah mendukung untuk pengembangan teknologi jangka panjang	0,098	2,0	0,196

	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Kebijakan atau peraturan pemerintah mengenai internet belum mendukung	0,077	2,333	0,180
2	Adanya program "smart city" yang diterapkan pemerintah daerah belum menguntungkan bagi perusahaan	0,096	2,333	0,224
3	Tingkat jumlah pelanggan yang menggunakan jasa internet NETHOST yang masih sedikit dari target pasar	0,086	2,333	0,201
4	Jumlah pesaing lama (incumbent) dari NETHOST yang diketahui cukup banyak	0,061	2,333	0,142
5	Jumlah pesaing baru (new entrants) dari NETHOST yang diketahui banyak	0,083	2,333	0,194
	Total	1,00		2,644

Tabel 3.2

Matriks IFE NETHOST

	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1	Tingkat keinginan seluruh entitas struktural dari NETHOST untuk merubah & mengembangkan perusahaan yang tinggi	0,055	3,667	0,202
2	Proses birokrasi antara staf dengan pimpinan NETHOST yang mudah	0,045	3,333	0,150
3	Akses untuk masuk kedalam industri Penyelenggara Jasa Internet (PJI) yang mudah	0,035	3,0	0,105
4	Rata-rata pembelian jasa dari pelanggan yang cukup tinggi	0,052	3,667	0,191
5	Strategi penentuan segmen pasar dan proses implementasinya yang baik	0,055	3,0	0,165
6	Modal dari perusahaan untuk menjalankan aktivitasnya mencukupi	0,060	3,0	0,180
7	Peralatan (equipment) yang dibutuhkan perusahaan mencukupi	0,061	3,0	0,183
8	Pengembangan konten mudah untuk dilakukan	0,047	3,0	0,141
9	Pengembangan file sharing mudah untuk dilakukan	0,054	3,0	0,162
10	Semua tim konsultan ahli dalam bidangnya	0,050	3,333	0,167
11	Attitude dari para pegawai NETHOST sudah baik	0,056	3,333	0,187

	Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1	Public Relations yang ada belum mumpuni	0,053	1,333	0,071
2	Pengelolaan keuangan dari NETHOST yang masih sederhana	0,054	1,0	0,054
3	Fasilitas yang ada didalam perusahaan belum mendukung	0,057	1,0	0,057
4	Penambahan server sulit untuk dilakukan	0,052	1,0	0,052
5	Hanya sebagian manajer yang ada yang sudah berpengalaman	0,054	1,333	0,072
6	Pengembangan SDM yang dilakukan masih belum sesuai	0,048	1,333	0,064
7	Kualitas SDM yang dimiliki yang belum baik	0,057	1,333	0,076
8	Penerapan budaya Perusahaan yang belum baik	0,053	1,333	0,071
	Total	1		2,350

tabel 3.4 berikut merupakan rangkuman strategi yang muncul dari matriks SWOT.

Matriks IE merupakan gambaran untuk penempatan letak kuadran dari matriks IE tersebut, dengan skor IFE sebesar 2,350 dan EFE sebesar 2,644. Dari skor tersebut maka NETHOST terletak pada kuadran V

Tabel 3.3

IE Matrix NETHOST

	Strong 3,0 - 4,0	Average 2,0 - 2,99	Weak 1,0 - 1,99
High 3,0 - 4,0	I (Grow and Build)	II (Grow and Build)	III (Hold and Maintain)
Medium 2,0 - 2,99	IV (Grow and Build)	V Hold and Maintain (2,350 : 2,644)	VI (Harvest dan Divest)
Low 1,0 - 1,99	VII (Hold and Maintain)	VIII (Harvest and Divest)	IX (Harvest and Divest)

Dalam penelitian tentang NETHOST, perusahaan berada pada kuadran V. David (2011 : 221) menjelaskan bahwa perusahaan yang berada pada wilayah ini strategi terbaik yang dapat dikembangkan adalah dengan hold and maintain dengan menjalankan strategi market penetration dan strategi product development. Strategi penetrasi pasar adalah suatu strategi mencari pangsa pasar yang lebih besar lewat produk saat ini, di pasar yang sekarang melalui pemasaran yang lebih baik.

3.2 Perancangan Matriks SWOT

Seperti yang telah didapatkan dari sub bab sebelumnya, faktor internal dan eksternal akan digunakan untuk menentukan strategi apa yang akan di implementasikan dengan melihat item-item dari kekuatan dengan peluang, kekuatan dengan ancaman, kelemahan dengan peluang dan yang terakhir adalah kelemahan dengan ancaman. Maka

Tabel 3.4

Matriks SWOT Internet Service Provider NETHOST

	<p>Kekuatan (Strenght)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat keinginan seluruh entitas struktural dari NETHOST untuk merubah & mengembangkan perusahaan yang tinggi 2. Proses birokrasi antara staf dengan pimpinan NETHOST yang mudah 3. Akses untuk masuk kedalam industri Penyelenggara Jasa Internet (PJI) yang mudah 4. Rata-rata pembelian jasa dari pelanggan yang cukup tinggi 5. Strategi penentuan segmen pasar dan proses implementasinya yang baik (segmen mahasiswa telkom) 6. Modal dari perusahaan untuk menjalankan aktivitasnya mencukupi 7. Peralatan (equipment) yang dibutuhkan perusahaan mencukupi 8. Pengembangan konten mudah untuk dilakukan 9. Pengembangan file sharing mudah untuk dilakukan 10. Semua tim konsultan ahli dalam bidangnya 11. Attitude dari para pegawai NETHOST sudah baik 	<p>Kelemahan (Weakness)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Public Relations yang ada belum mumpuni 2. Pengelolaan keuangan dari NETHOST yang masih sederhana 3. Fasilitas yang ada didalam perusahaan belum mendukung 4. Penambahan server sulit untuk dilakukan 5. Hanya sebagian manajer yang ada sudah berpengalaman 6. Pengembangan SDM yang dilakukan masih belum sesuai 7. Kualitas SDM yang dimiliki yang belum baik 8. Penerapan budaya Perusahaan yang belum baik
<p>Peluang (Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Semua aspek perusahaan sudah mendukung untuk pengembangan teknologi jangka panjang 2. Tingkat ketertarikan mahasiswa terhadap Penyelenggara Jasa Internet (PJI) Non Seluler yang tinggi 3. Tingkat kesadaran pemilik kosan terhadap kemajuan teknologi yang tinggi 4. Hubungan yang baik yang telah dibangun dengan pelanggan 5. Tingkat jumlah kebutuhan akan jasa internet dari mahasiswa Pengguna NETHOST yang tinggi 6. Pertumbuhan Industri di bidang Internet Service Provider (ISP) berpengaruh terhadap NETHOST 7. Pertumbuhan bisnis di bidang internet di Indonesia tinggi 	<p>Strenght - Opportunity (SO)=</p> <p>S-O 1: (S1,S3,S6,S7,S8,S9,S10,O1,O2,O3,O4,O5)</p> <p>S-O 2: (S5,S8,S9,S10,O1,O2,O5)</p> <p>S-O 3: (S1,S4,S5,S6,S7,O1,O5,O6,O7)</p> <p>S-O 4: (S1,S2,S11,O1,O6,O7)</p> <p>S-O 5: (S6,S7,S8,S10,O2,O4)</p>	<p>Weakness - Opportunity (WO)=</p> <p>W-O 1: (W4,O2,O5,O7)</p> <p>W-O 2: (W1, W2,W3,O4,O5)</p> <p>W-O 3: (W3,O1,O6,O7)</p> <p>W-O 4: (W1,O3,O5,O7)</p> <p>W-O 5: (W5,W7,W8,O1,O7)</p> <p>W-O 6: (W1,W5,W6,W7,W8,O1,O2,O5,O7)</p> <p>W-O 7: (W5,W6,W7,O6,O7)</p> <p>W-O 8: (W1,W7,W8,O2,O6)</p> <p>W-O 9: (W1,W6,W7,O1,O7)</p>
<p>Ancaman (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan atau peraturan pemerintah mengenai internet Positif belum mendukung (filter yang kurang jelas) 2. Adanya program "smart city" yang diterapkan pemerintah daerah belum menguntungkan bagi perusahaan (program wifi gratis dan konten yang mirip NETHOST) 3. Tingkat jumlah pelanggan yang menggunakan jasa internet NETHOST yang masih sedikit dari target pasar 4. Jumlah pesaing lama (incumbent) dari NETHOST yang diketahui cukup banyak 5. Jumlah pesaing baru (new entrants) dari NETHOST yang diketahui banyak 	<p>Strenght - Threats (ST)=</p> <p>S-T 1: (S4,S10,T3,T4,T5)</p> <p>S-T 2: (S4 dan T1)</p> <p>S-T 3: (S6,S7,S8,T2)</p> <p>S-T 4: (S4,S5,T3,T5)</p> <p>S-T 5: (S1,S6,S8,S9,S10,T3,T4,T5)</p>	<p>Weakness - Threats (WT)=</p> <p>W-T 1: (W6,W7,T4,T5)</p> <p>W-T 2: (W6,W7,W8,T4,T5)</p> <p>W-T 3: (W6,W7,W8,T4,T5)</p>

Keterangan:

- S-O 1: Meningkatkan Kualitas Produk & Jasa dan melakukan diferensiasi yang unik.
- S-O 2: Mengidentifikasi manfaat dan keunggulan utama dibandingkan pesaing kepada segmen pasar secara gamblang untuk meningkatkan pengetahuan dan respon segmen pasar
- S-O 3: Meningkatkan nilai perusahaan dengan memberikan keterbukaan secara penuh (transparansi) yang berdampak pada efisiensi usaha, peningkatan laba, peningkatan harga saham, competitive position.
- S-O 4: Meningkatkan loyalitas dan komitmen para pegawai dengan cara menerapkan performance appraisal dan performance reward kepada para pegawai yang telah bekerja dengan baik
- S-O 5: Membuka dan mendengarkan rubrik keluhan dan saran dari pelanggan dan pemilik kosan sehingga penyedia jasa internet NETHOST dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dari pelanggan & pemilik kosan (dapat berupa portal) dan membuat sebuah agenda evaluasi rutin khusus mengenai keluhan dan persepsi pelanggan terhadap kualitas produk NETHOST.
- W-O 1: Perusahaan dapat berinvestasi dalam bidang Public Relation untuk membangun CRM yang baik yang dapat menyebabkan meningkatnya income perusahaan.
- W-O 2: Melakukan pendekatan khusus kepada pihak supplier untuk mendapatkan peningkatan kualitas, server dan teknologi lainnya dalam rangka memfasilitasi permintaan dari konsumen (mahasiswa) yang tinggi
- W-O 3: Melakukan pitching ke investor guna mendapatkan dana tambahan dalam rangka meningkatkan fasilitas dalam perusahaan yang dapat mendukung proses bisnis
- W-O 4: Melakukan person-to-person atau direct selling kepada pemilik kosan dalam rangka meningkatkan penjualan
- W-O 5: Mengisi pos-pos yang masih rangkap jabatan pada suatu hari oleh orang-orang baru jika para karyawan bisa meningkatkan kualitas diri mereka dan di anggap layak atau menghire manager yang expert di bidang managerial
- W-O 6: Meningkatkan volume penjualan dengan cara mensponsori suatu kegiatan kemahasiswaan untuk lebih memperkenalkan produk dari perusahaan dan mengikuti pameran atau festival kampus
- W-O 7: Melakukan pengembangan SDM agar semua karyawan yang berasal dari beragam latar belakang mampu mengambil keputusan dengan lebih baik & sama baiknya dan pemecahan masalah yang efektif, mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar serta mengurangi tingkat turnover karyawan
- W-O 8: Melakukan benchmarking terhadap perusahaan kompetitor sejenis yang memiliki public relations lebih baik (W1,W7,W8,O2,O6)
- W-O 9: Menghire akuntan professional dan membangun sistem keuangan yang lebih baik dan lebih terkontrol (W1,W6,W7,O1,O7)
- S-T 1: Mempertahankan loyalitas pelanggan dengan menciptakan sebuah hubungan yang seimbang dan saling menguntungkan (menawarkan program menarik, follow up pasca penjualan dan memberikan keuntungan kepada pelanggan setia)
- S-T 2: Melakukan sosialisasi yang lebih intens mengenai cara bypass Internet Positif jika pelanggan banyak yang membutuhkan (S4 dan T1)
- S-T 3: Melakukan kerjasama dengan pemerintah, sebagai penyedia konten dalam program “smart city”
- S-T 4: Meningkatkan strategi penentuan segmen pasar yang baik, untuk menasar ceruk pasar-pasar yang belum dituju oleh pesaing baru, serta untuk mempertahankan pelanggan yang telah dimiliki
- S-T 5: Menciptakan sistem/program pengembangan yang berkelanjutan karna pelanggan akan memiliki ekspektasi yang meningkat terhadap perusahaan
- W-T 1: Meningkatkan keberadaan divisi marketing dengan mamberikan berbagai pelatihan yang optimal sehingga program-program pemasaran yang ditetapkan mampu bersaing dengan kompetitor
- W-T 2: Membuat program jangka panjang untuk membangun budaya perusahaan yang sustain dan bermanfaat sehingga mendukung “great people” dan “great sistem”
- W-T 3: Merekrut tenaga kerja yang tepat.

Penulis melakukan diskusi dengan General Manager NETHOST, Hartanti Soewito untuk merumuskan alternatif strategi yang akan dipilih

untuk mendukung kerangka strategi market penetration dan product development, beserta differentiation focus. Dari ke 22 strategi tersebut, maka dipilihlah 18 strategi yang relevan untuk dijalankan perusahaan. Ke 18 strategi itu antara lain: (1) strategi S-O 1, (2) strategi S-O 2, (3) strategi S-O 3, (4) strategi S-O 4, (5) strategi S-O 5, (6) strategi W-O 4, (7) strategi W-O 5, (8) strategi W-O 6, (9) strategi W-O 7, (10) strategi W-O 8, (11) strategi W-O 9, (12) strategi S-T 1, (13) strategi S-T 2, (14) strategi S-T 3, (15) strategi S-T 5, (16) strategi W-T 1, (17) strategi W-T 2 dan (18) strategi W-T 3.

3.3 Pemilihan Alternatif Strategi

Tahapan terakhir dalam analisa perencanaan strategi pengembangan pada NETHOST adalah pemilihan strategi yang sesuai dan dapat dijalankan oleh pihak NETHOST. Alat analisis yang digunakan dalam penentuan strategi adalah dengan QSPM (Quantitative Strategy Planning Matrix). Tahap terakhir dalam formulasi dan pemilihan strategi perusahaan adalah penyusunan QSPM (Quantitative Strategy Planning Matrix) yang akan menghasilkan urutan prioritas strategi yang diusulkan. QSPM dibuat dengan memberikan nilai AS (Attractiveness Score) setiap faktor eksternal dan internal kunci terhadap setiap strategi yang diusulkan. AS menilai bagaimana tingkat pengaruh suatu faktor kunci terhadap alternatif strategi tertentu.

Alternatif strategi dengan nilai TAS tertinggi merupakan strategi yang perlu dilaksanakan terlebih dahulu oleh perusahaan. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa nilai TAS tertinggi adalah alternatif strategi tentang Meningkatkan Kualitas Produk & Jasa dan melakukan diferensiasi yang unik dengan nilai TAS 6,328. General Manager NETHOST memiliki ketertarikan tertinggi terhadap alternatif strategi tersebut karena menganggap bahwa NETHOST memerlukan perbaikan kualitas dan melakukan diferensiasi untuk menunjang penetrasi pasar.

4. Kesimpulan

1. Analisa lingkungan eksternal menghasilkan 12 faktor kunci eksternal yang menjadi peluang dan ancaman pada NETHOST
2. Analisa lingkungan internal menghasilkan 19 faktor kunci internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada NETHOST
3. Berdasarkan hasil matriks IFE dan EFE, diketahui bahwa posisi perusahaan pada matriks IE berada pada kuadran V yaitu hold

and maintain dengan koordinat (2,350 : 2,644)

4. Berdasarkan Matriks QSPM, maka strategi yang paling menjadi prioritas yang mendukung market penetration dan product development beserta differentiation focus adalah strategi meningkatkan kualitas produk & jasa dan melakukan diferensiasi yang unik dengan nilai TAS sebesar 6,328.

5. Saran

1. Adanya komitmen dari pihak manajemen untuk memperbaiki kondisi internal saat ini, terutama dalam hal pembenahan dan pengembangan mutu SDM dalam hal peningkatan kualitas dan mengurangi turnover karyawan
2. Perusahaan diharapkan untuk terus menggali pangsa pasar yang ceruk dari lingkungan mahasiswa Telkom University yang ada seperti asrama mahasiswa atau ukm mahasiswa yang berbasis informasi dan teknologi dengan mengoptimalkan produk-produk yang ada dan menambahkan dimensi baru pelengkap fungsi dasar yang memiliki diferensiasi yang unik
3. Mengimplementasikan budaya perusahaan secara menyeluruh dan konsisten agar menciptakan great people dan great system
4. Secara berkala mengevaluasi strategi yang diterapkan perusahaan dan memperbaiki strategi-strategi yang sudah tidak relevan.

5. Daftar Pustaka

- [1] David, Fred R. (2011). *Strategic Management Concept and Cases*. (13th ed). Essex, UK: Pearson Education.
- [2] Febrianti, Oei Venny., dan Susan, Marcellia. (2013). *Usulan Alternatif Strategi PT. X Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. *E- Journal Graduate Unpar Part A – Economics*, 1(1), 1-12. Retrieved from Universitas Parahyangan Journals database.
- [3] Umar, Husein. (2001). *Strategic Management in Action: Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis* Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger. Gramedia Pustaka Utama. (1st ed). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [4] Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. (16st ed). Bandung: Alfabeta.