

Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Metode QSPM (Studi Kasus: PT Purnama Manggala Prima)

Fathia Aisha Choerunnadiyya¹, M. Iqbal Alamsyah²

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, fathiaaisha@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, iqbalalamsyah@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis yang tepat bagi PT Purnama Manggala Prima agar dapat beradaptasi dengan dinamika industri telekomunikasi Indonesia yang semakin kompetitif, khususnya setelah terjadinya merger antara Smartfren dan XL Axiata pada tahun 2024. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi perusahaan.

Kerangka teori yang digunakan adalah manajemen strategis dengan pendekatan Market-Based View (MBV). Analisis dilakukan melalui berbagai tahapan, dimulai dari identifikasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan menggunakan IFE dan EFE Matrix, kemudian pemetaan posisi strategis dengan IE dan SPACE Matrix, hingga akhirnya dilakukan formulasi dan penentuan prioritas strategi menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Purnama Manggala Prima berada pada posisi strategi agresif menurut hasil SPACE Matrix, dan IE Matrix menempatkan perusahaan dalam kuadran I (*grow and build*). Strategi prioritas yang dihasilkan melalui QSPM adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan layanan berbasis teknologi terkini, dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi sebesar 6.89, yang mencerminkan urgensi adaptasi terhadap perubahan teknologi pascamerger.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pengambilan keputusan strategis bagi perusahaan dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan bisnis di tengah lanskap industri yang terus berubah.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan Bisnis, Market-Based View, QSPM, Industri Telekomunikasi

I. PENDAHULUAN

Perkembangan pesat teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong transformasi besar dalam industri telekomunikasi di Indonesia. Dengan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan digital yang andal, penyedia jasa dan infrastruktur telekomunikasi dituntut untuk terus berinovasi dan menyesuaikan strategi bisnisnya. Data dari Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 67% penduduk Indonesia telah mengakses internet, mencerminkan peningkatan signifikan dalam penggunaan teknologi informasi dalam kehidupan sehari-hari.

Pada tahun 2024, industri telekomunikasi nasional mengalami perubahan besar dengan terjadinya merger antara dua operator besar, yaitu Smartfren dan XL Axiata. Merger ini tidak hanya menciptakan entitas baru yang lebih kuat, tetapi juga menghadirkan tantangan baru bagi para penyedia layanan dan infrastruktur telekomunikasi seperti PT Purnama Manggala Prima (PT PMP). Sebagai perusahaan yang telah beroperasi sejak tahun 2000 dalam bidang penyediaan peralatan, instalasi, dan pemeliharaan sistem telekomunikasi, PT PMP menghadapi tekanan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dinamika pasar, preferensi teknologi (antara ZTE dan Huawei), serta ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi terhadap kualitas dan stabilitas jaringan.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan strategis perusahaan untuk tetap relevan dan kompetitif di tengah konsolidasi pasar dan transformasi digital yang masif. Berdasarkan pendekatan Market-Based View (MBV), strategi yang tepat hanya dapat dirumuskan jika perusahaan mampu membaca kondisi eksternal secara akurat dan

menyesuaikan keunggulan internalnya. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk membantu PT PMP dalam merumuskan strategi pengembangan bisnis yang berbasis data dan analisis strategis yang komprehensif.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: (1) menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan menggunakan matriks IFE dan EFE; (2) menentukan posisi strategis perusahaan melalui IE dan SPACE Matrix; serta (3) merumuskan strategi prioritas menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Dengan pendekatan ini, perusahaan diharapkan mampu memilih strategi yang paling tepat dan implementatif untuk meningkatkan daya saing dan memperluas pangsa pasarnya. Tinjauan pustaka pada penelitian ini mengacu pada teori manajemen strategis oleh Fred R. David & Forest R. David (2019), yang membagi proses formulasi strategi ke dalam tiga tahap utama: tahap input (IFE, EFE), tahap pencocokan (IE, SPACE), dan tahap keputusan (QSPM). Selain itu, pendekatan MBV yang diperkenalkan oleh Porter (1980) menjadi kerangka utama dalam memahami pengaruh eksternal terhadap keunggulan kompetitif. Sejumlah penelitian terdahulu seperti oleh Rahardjo & Sulistiawan (2023) dan Kusuma & Prasetyo (2023) juga menunjukkan efektivitas penggunaan matriks-matriks strategis tersebut dalam konteks pengembangan bisnis di sektor telekomunikasi.

Dengan mempertimbangkan tantangan eksternal pascamerger dan peluang transformasi digital, penelitian ini menjadi langkah awal yang penting dalam mengarahkan perusahaan menuju formulasi strategi yang proaktif, adaptif, dan berkelanjutan.

II. TINJAUAN LITERATUR

Manajemen strategis merupakan proses menyeluruh yang mencakup perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi jangka panjang (David & David, 2019). Proses ini menjadi sangat penting dalam industri yang dinamis seperti telekomunikasi, di mana perubahan teknologi dan persaingan pasar terjadi secara cepat dan masif.

Pendekatan *Market-Based View* (MBV) menekankan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan ditentukan oleh kondisi eksternal, termasuk struktur industri dan dinamika pasar (Porter, 1980). MBV mendorong perusahaan untuk membentuk strategi berdasarkan pemahaman terhadap tekanan kompetitif dan peluang eksternal yang ada di pasar (Barney, 1991). Salah satu alat populer dalam pendekatan ini adalah *Porter's Five Forces* yang membantu memetakan ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pelanggan dan pemasok, ancaman produk substitusi, serta intensitas persaingan (Porter, 2015).

Dalam konteks telekomunikasi, penelitian oleh Rahardjo dan Sulistiawan (2023) menunjukkan bahwa strategi pengembangan berbasis MBV mampu meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan ketika dipadukan dengan kerangka analisis strategis seperti IFE, EFE, IE Matrix, dan QSPM. Mereka mencatat bahwa penggunaan QSPM efektif dalam menentukan strategi prioritas dengan objektif. Temuan ini diperkuat oleh Kusuma dan Prasetyo (2023) yang menekankan pentingnya pemilihan strategi berdasarkan nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* dari alternatif yang dianalisis secara kuantitatif.

Untuk memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan, digunakanlah *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)* Matrix, yang masing-masing menilai kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal (David & David, 2019). Hasil dari matriks ini digunakan dalam *Internal-External (IE) Matrix* dan *SPACE Matrix* untuk memetakan posisi strategis perusahaan dan menentukan arah umum strategi, apakah agresif, defensif, atau konservatif (Rowe et al., 2005).

Selanjutnya, *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* digunakan untuk mengevaluasi dan menentukan prioritas strategi berdasarkan faktor-faktor strategis yang telah ditentukan sebelumnya. QSPM memungkinkan pembuat strategi untuk membandingkan daya tarik dari berbagai pilihan strategi secara sistematis (Wheelen & Hunger, 2018). Penelitian oleh Chen dan Park (2023) menunjukkan bahwa penggunaan QSPM dalam pengembangan strategi digital berhasil meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dalam lingkungan industri telekomunikasi yang kompleks dan cepat berubah.

Berdasarkan studi literatur tersebut, kerangka konseptual dalam penelitian ini dibangun dari tahapan strategis David & David (2019), yaitu: (1) analisis lingkungan menggunakan IFE dan EFE, (2) pemetaan strategi melalui IE dan SPACE Matrix, dan (3) pemilihan strategi melalui QSPM. Seluruh proses ini mengarah bahwa formulasi strategi

pengembangan bisnis berbasis pendekatan MBV dan QSPM mampu meningkatkan posisi strategis dan daya saing PT Purnama Manggala Prima dalam menghadapi dinamika industri telekomunikasi nasional.

Kerangka ini juga didukung oleh bukti empiris dari berbagai studi di sektor telekomunikasi yang menyatakan bahwa integrasi antara pemetaan lingkungan strategis dan pengambilan keputusan berbasis kuantitatif menghasilkan strategi yang lebih efektif dan terukur (Santoso & Purnomo, 2022; Thompson & Anderson, 2023).

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis bagi PT Purnama Manggala Prima dalam merespons dinamika industri telekomunikasi nasional pascamerger. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali secara mendalam konteks strategis dan operasional perusahaan melalui interaksi langsung dengan narasumber utama dan pengamatan lapangan. Penelitian dilaksanakan pada Januari hingga Mei 2025 di kantor pusat PT Purnama Manggala Prima, Bandung, dengan fokus pada analisis strategi korporat di sektor penyediaan layanan dan infrastruktur telekomunikasi.

Objek penelitian adalah strategi pengembangan bisnis PT Purnama Manggala Prima, sedangkan ruang lingkupnya meliputi analisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan bisnis perusahaan, serta pemetaan dan penentuan prioritas strategi melalui matriks-matriks perumusan strategis. Data utama yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manajemen perusahaan, kepala divisi proyek, serta beberapa mitra eksternal strategis yang relevan. Selain itu, observasi lapangan dilakukan untuk memperoleh informasi kontekstual terhadap kegiatan operasional dan strategi implementatif perusahaan. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi perusahaan seperti laporan tahunan, struktur organisasi, profil proyek, serta literatur dan sumber berita industri telekomunikasi terkini.

Pengumpulan data dilakukan secara triangulatif, yaitu melalui kombinasi antara wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi internal maupun eksternal perusahaan. Teknik ini digunakan untuk meningkatkan validitas dan keandalan data yang dikumpulkan. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap sistematis yang merujuk pada kerangka strategi dari David & David (2019), dimulai dari tahap identifikasi kondisi lingkungan melalui Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix dan External Factor Evaluation (EFE) Matrix. Selanjutnya, posisi strategis perusahaan dipetakan menggunakan Internal-External (IE) Matrix dan Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix. Proses ini kemudian dilanjutkan dengan penyusunan alternatif strategi dan penentuan prioritas menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), yang memungkinkan penilaian daya tarik relatif dari setiap strategi berdasarkan skor tertimbang dari faktor internal dan eksternal.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua dimensi utama: lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal mencakup aspek organisasi, manajemen proyek, kapabilitas sumber daya manusia, dan efisiensi operasional, sedangkan lingkungan eksternal meliputi faktor industri, regulasi, teknologi, kompetisi pasar, dan preferensi pelanggan. Seluruh variabel ini dianalisis untuk menghasilkan alternatif strategi yang paling tepat bagi perusahaan dalam menghadapi tekanan kompetitif dan peluang pasar yang berkembang.

Melalui pendekatan metodologis ini, penelitian tidak hanya memberikan pemetaan strategis yang komprehensif, tetapi juga menyajikan justifikasi rasional atas strategi prioritas yang direkomendasikan, berdasarkan kondisi objektif yang telah terverifikasi melalui berbagai sumber informasi yang saling menguatkan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 4 1 Matriks QSPM PT Purnama Manggala Prima

Faktor Strategis	Bobot	AS 1	TAS 1	AS 2	TAS 2
Strength					
Kepemimpinan yang kuat dan sentral dari pemilik dan direktur perusahaan	0.20	4	0.80	4	0.80
Keputusan strategis dapat diambil cepat karena terpusat	0.07	3	0.21	4	0.28

Hubungan internal kekeluargaan menciptakan suasana kerja nyaman	0.05	2	0.10	2	0.10
Kenaikan laba bersih sebesar 354% dari tahun 2022-2023	0.31	4	1.24	4	1.24
Reputasi personal pimpinan mendukung kelancaran pemasaran	0.12	3	0.36	3	0.36
Weakness					
Tidak adanya sistem SDM dan regenerasi yang terstruktur	0.07	1	0.07	1	0.07
Ketergantungan pada figur sentral menimbulkan risiko organisasi	0.11	1	0.11	1	0.11
Belum adanya strategi pemasaran terdokumentasi	0.03	1	0.03	1	0.03
Terjadi <i>overlapping</i> peran yang berisiko friksi internal	0.02	2	0.04	2	0.04
Budaya kekeluargaan menyebabkan beberapa karyawan terlalu nyaman	0.01	1	0.01	1	0.01
TOTAL	1.00				
Opportunity					
Merger Smartfren dengan XL membuka peluang kerjasama proyek teknologi baru	0.12	4	0.48	4	0.48
Permintaan proyek energi (PLTS) dan dari BUMN terus tumbuh	0.20	4	0.80	3	0.60
Keterlibatan dalam proyek-proyek strategis nasional	0.31	4	1.24	4	1.24
Kebutuhan akan efisiensi dan teknologi cepat (produk Cina)	0.06	3	0.18	4	0.24
Budaya kerja lokal yang kuat mendukung loyalitas karyawan	0.03	2	0.06	2	0.06
Threat					
Merger kompetitor memperbesar skala persaingan dan hambat akses proyek	0.04	1	0.04	1	0.04
Ketidakpastian ekonomi menunda proyek besar	0.07	1	0.07	1	0.07
Ketergantungan pada proyek pemerintah menjadikan perusahaan rentan kebijakan	0.10	2	0.20	2	0.20
Perkembangan teknologi yang cepat menuntut adaptasi yang mahal	0.02	2	0.04	1	0.02
Kesulitan SDM regenerasi dan modernisasi budaya kerja	0.01	1	0.01	1	0.01
TOTAL	2.00		6.09		6.00

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Purnama Manggala Prima memiliki kekuatan internal yang solid dalam bidang manajemen proyek dan integrasi teknologi. Hal ini selaras dengan temuan dari Santoso dan Purnomo (2022), yang menyatakan bahwa perusahaan penyedia layanan teknologi perlu mengedepankan keunggulan operasional untuk menghadapi disrupsi pasar.

Skor IFE dan EFE yang tinggi menggambarkan kesiapan perusahaan dalam menanggapi perubahan eksternal seperti merger industri dan peningkatan permintaan terhadap infrastruktur jaringan. Strategi agresif yang dihasilkan melalui SPACE Matrix mempertegas bahwa perusahaan berada dalam posisi untuk mengambil risiko yang terukur demi pertumbuhan.

Rekomendasi utama yaitu strategi penetrasi pasar sangat relevan dengan kondisi pascamerger antara Smartfren dan XL Axiata. Perusahaan harus memanfaatkan momentum ini untuk menawarkan solusi yang terintegrasi dan berstandar tinggi, yang secara tidak langsung juga memperkuat kepercayaan pelanggan.

Temuan ini diperkuat oleh studi Chen dan Park (2023), yang menemukan bahwa strategi berbasis QSPM membantu perusahaan dalam memilih alternatif yang paling bernilai dan sesuai dengan kemampuan aktual, dibandingkan sekadar berbasis intuisi manajerial. Penggunaan QSPM dalam konteks ini bukan hanya memperkuat objektivitas keputusan, tetapi juga membantu perusahaan untuk fokus pada strategi yang memiliki daya tarik pasar paling besar. Dengan implementasi strategi yang tepat, perusahaan tidak hanya dapat bertahan dalam tekanan kompetisi, tetapi juga memperluas pangsa pasar dan meningkatkan efisiensi internal secara simultan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis yang tepat bagi PT Purnama Manggala Prima dalam menghadapi perubahan signifikan pada industri telekomunikasi nasional, terutama pascamerger antara Smartfren dan XL Axiata. Melalui pendekatan manajemen strategis berbasis Market-Based View (MBV) dan metode analisis kuantitatif seperti IFE, EFE, IE, SPACE, dan QSPM, diperoleh gambaran komprehensif mengenai posisi strategis perusahaan serta arah pengembangan bisnis yang dapat diambil.

Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang kuat dengan skor IFE sebesar 3.12 dan cukup mampu merespons tekanan eksternal dengan skor EFE sebesar 3.04. Pemetaan posisi strategis melalui IE Matrix menempatkan perusahaan pada kuadran I (grow and build), sedangkan SPACE Matrix mengindikasikan strategi agresif sebagai pendekatan yang sesuai. Dari tiga alternatif strategi yang dianalisis dalam QSPM, strategi penetrasi pasar menghasilkan nilai Total Attractiveness Score (TAS) tertinggi sebesar 6.89 dan direkomendasikan sebagai prioritas utama untuk diimplementasikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa PT Purnama Manggala Prima berada dalam posisi yang prospektif untuk memperluas jangkauan bisnisnya melalui strategi pertumbuhan agresif. Pemilihan strategi berbasis data dan pemetaan strategis ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memastikan keberlanjutan bisnis di tengah dinamika industri telekomunikasi yang terus berkembang.

REFERENSI

- Alamsyah, M. I., Dirgantari, P. D., Rahayu, A., & Adi, L. (2023). *Strategic Mapping of Corporate and Business Strategies in the Healthcare Sector: A Case Study of ABC Hospital in Indonesia*. East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR), 2(6), 2427-2444.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Chen, H., & Park, S. (2023). *QSPM implementation in telecommunication strategy: A global perspective*. International Business Research, 16(1), 14–28.
- Christiadi, Henry, and Muhammad Iqbal Alamsyah. *Evaluating Strategic Options Using QSPM: Enhancing Plaza Indonesia Realty's Competitive Edge*. International Journal of Indonesian Business Review 3.2 (2024): 125-134.
- David, F. R., & David, F. R. (2019). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9th ed.). Chichester, UK: Wiley.
- Kusuma, H., & Prasetyo, Y. (2023). *Analisis strategi pengembangan bisnis telekomunikasi menggunakan pendekatan QSPM*. Jurnal Manajemen Teknologi, 12(2), 105–115.
- Nugraha, S. A., Rismayani, R., & Alamsyah, M. I. (2025). *Formulasi strategi pengembangan bisnis dengan pendekatan SWOT dan QSPM (Studi kasus: Schouten.id)*. eProceedings of Management, 12(3).
- Pasaribu, R. D., Inzaghi, Z., & Sutjipto, M. R. (2022). *Strategi pengembangan bisnis menggunakan analisis SWOT dan QSPM (Studi kasus pada perusahaan keluarga PT. Susu KPBS Pangalengan)*. SEIKO: Journal of Management & Business, 5(1), 162–169.
- Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). *Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix*. Heritage and Sustainable Development, 5(1). <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E. (2015). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

Rahardjo, B., & Sulistiawan, J. (2023). Analisis strategi pengembangan bisnis telekomunikasi pada era digital infrastructure: Studi kasus PT Telkom Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 9(3), 211–225.

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (2005). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Santoso, A., & Purnomo, D. (2022). Implementasi strategi bisnis digital pada perusahaan telekomunikasi menggunakan SPACE Matrix dan BCG Matrix. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 85–97.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Chichester, UK: Wiley.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (22nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.