

**STRATEGIC ANALYSIS OF INCREASE OF INCOME THROUGH MARKET
SHARE EXPLANATION WITH QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING
MATRIX (QSPM) APPROACH
(Study in Lampung Telecommunication Business Area)**

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN MELALUI PERLUASAN
PANGSA PASAR DENGAN PENDEKATAN *QUANTITATIVE STRATEGIC
PLANNING MATRIX (QSPM)*
(Studi Pada Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung)**

Selma Jilan Sajidah AZ, Suripto
Administrasi Bisnis, Fisip, Universitas Lampung
Email: selmajilansajidahaz@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan pendapatan Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung melalui perluasan pangsa pasar dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* pada Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung. Terdiri dari 3 Informan penelitian, yang merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tahapan *Quantitative strategic planning matrix* (QSPM) 1. Tahap input yaitu *Matriks internal strategic factors analysis summary* (IFAS) dengan skor bobot 3,0 .dan *Matriks eksternal strategic factors analysis summary* (EFAS) dengan skor bobot 3,3 hasil yang diperoleh akan di analisis ke tahap selanjutnya. 2.Tahap analisis yaitu matriks analisis SWOT yang menghasilkan Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung berada posisi kuadran 1 yaitu mendukung strategi agresif , dan untuk matriks internal eksternal (IE) berada pada sel I yaitu *grow and build* dan tahap keputusan yaitu *Quantitative strategic planning matrix* yang menghasilkan strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk, untuk alternatif strategi lainnya yaitu sales agency tetap selektif kepada konsumen dengan menerapkan prinsip 5C agar dapat meningkatkan pendapatan dengan perluasan pangsa pasar di Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung.

Kata Kunci: Pendapatan, Pangsa pasar, *Quantitative strategic planning matrix*, Prinsip 5C

ABSTRACT

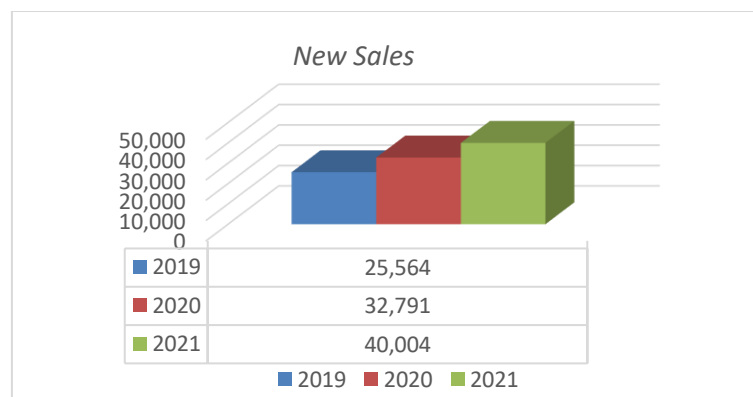
This study aims to analyze the strategy of increasing revenue for the Lampung Telecommunication Business Area through market expansion with the Quantitative Strategic Planning Matrix in the Lampung Telecommunication Business Area. Consists of 3 research informants, which is a descriptive study with a qualitative approach. Quantitative strategic planning matrix (QSPM) stages 1. The input stage is the internal strategic factors analysis summary (IFAS) matrix with a weight score of 3.0 and the external strategic factors analysis summary (EFAS) matrix with a weighted score of 3.3. The next step. 2. The analysis stage is the SWOT analysis matrix which results in the Lampung Telecommunication Business Area being in quadrant 1 position which is supporting aggressive strategy, and for the internal external matrix (IE) it is in cell I which is growing and building and the decision stage is the quantitative strategic planning matrix which produces market penetration strategy, market development strategy and product development, for other alternative strategies, namely sales agents remain selective to consumers by implementing 5C in order to increase revenue by expanding market share in the Lampung Telecommunication Business Area.

Keywords: Revenue, Market share, *Quantitative strategic planning matrix*, 5C PrinsipPrinciples

PENDAHULUAN

Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung merupakan bagian dari Regional 1 terdiri dari beberapa bagian divisi yang bertujuan untuk memudahkan koordinasi pekerjaan sesuai dengan bagian yang ditetapkan salah satunya yaitu divisi *consumer service* yang bertujuan untuk melaksanakan pelayanan dan menyampaikan produk indihome ke pelanggan *retail*. Penjualan adalah salah satu aspek penting bagi perusahaan, penjualan sebagai usaha yang dilakukan perusahaan untuk menyampaikan barang-barang kebutuhan kepada konsumen yang memerlukan dengan imbalan yang telah ditentukan dengan persetujuan bersama. Menurut pendapat (Tedy Herlambang dkk, 2011), Pendapatan merupakan arus masuk aktiva kedalam perusahaan sebagai hasil dari penjualan barang ataupun jasa.

Gambar 1.1 Diagram Penjualan Indihome Tahun 2019-2020
Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung



(Sumber: Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung. (Data Diolah (2022))

Pada gambar 1.1 menunjukkan terjadi peningkatan penjualan yang signifikan dari tahun 2019 hingga tahun 2020, dampak dari pandemi covid-19 berpengaruh terhadap dunia bisnis dan ekonomi, dalam waktu yang cukup singkat pola pemasaran pun berubah terlebih ketika pemerintah telah menetapkan peraturan *social distancing* atau Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), Masa *Work From Home* (WFH) dan *study from home* di tengah pandemi menjadi angin segar bagi industri telekomunikasi karena membutuhkan dukungan teknologi dan layanan internet. Sektor telekomunikasi mengalami peningkatan pada layanan konsumen yang cukup meningkat karena dimasa pandemi internet menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi secara bersamaan hal tersebut merupakan suatu tantangan yang harus di hadapi oleh industri Telekomunikasi pun semakin besar sehingga pengelolaan penjuan yang kurang baik akan sangat berdampak pada industri Telekomunikasi tersebut karena akan berimbas pada perolehan laba dan juga dapat menurangi pendapatan.

Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memiliki sistem yang tepat dalam setiap aspeknya. Karena sistem yang terorganisir dengan baik merupakan salah satu keberhasilan dalam mengelola sebuah perusahaan. Dalam masyarakat yang semakin konsumtif, perusahaan didorong untuk senantiasa meningkatkan biaya produksi dan distribusinya dengan tujuan meningkatkan pangsa pasar dan menghasilkan pendapatan yang optimal. Tujuan ini digunakan sebagai penilaian keberhasilan atau kegagalan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut. Perusahaan mengandalkan kegiatan berupa penjualan baik dalam bentuk tunai maupun kredit. Perusahaan tidak akan mampu mengembangkan usahanya dan pada akhirnya akan terdesak oleh pesaing. Bisnis umumnya mendapatkan penghasilan dari penjualan berusaha untuk memaksimalkan dan bahkan meningkatkan penggunaan dan retensi barang dan jasa dari waktu ke waktu.

Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti tertarik untuk menganalisis strategi yang menunjukkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. sehingga penulis dapat mengambil judul “Analisis Strategi peningkatan pendapatan melalui perluasan pangsa pasar dengan Pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)”.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah model yang dapat digunakan manajemen untuk menentukan pilihan strategis yang digunakan perusahaan setelah melakukan penilaian internal dan eksternal. Hal ini bertujuan untuk melihat faktor mana yang mendukung dan mana yang menjadi hambatan. Dengan menerapkan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), keunggulan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah dapat dijadikan pedoman bagi manajemen untuk mengikuti perubahan perkembangan yang terjadi setelah adanya *improvement* berkesinambungan yang dijalankan manajemen, sehingga dapat diantisipasi fenomena-fenomena perubahan yang akan mempengaruhi kondisi internal perusahaan. (Suhardi, 2011).

METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif (Sugiyono, 2012) Metode penelitian kualitatif didasarkan pada filsafat postpositivisme. filsafat postpositivisme atau yang juga dikenal dengan paradigma interpretif dan konstruktif memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang kompleks, dinamis, bermakna, dan saling terkait, gejalanya bersifat interaktif (timbal balik). Penelitian dengan metode ini tidak mendefinisikan penelitian hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi juga pada keseluruhan situasi sosial yang diteliti termasuk aspek lokasi, pelaku dan aktivitas interaksi sinergis. Penelitian dilakukan pada subyek alam dan peneliti adalah instrumen kunci. Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dimana data dikumpulkan dalam bentuk kata-kata atau gambar dan tidak ada penekanan pada angka, eksplorasi dan fotografi situasi sosial, akan dipelajari secara menyeluruh, Hasil penelitian ini lebih menekankan kepada makna dari pada generalisasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer merupakan Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada informan kunci, yaitu Ibu Sulasmia S.Mn (*Mgr Shared Service* Telkom Witel Lampung) dan melalui informan pendukung seperti *officer* maupun *leader*. Data sekunder atau pengumpulan data, dilakukan melalui penelitian kepustakaan (buku, karya ilmiah, laporan) dan penelitian kepustakaan (file atau dokumen yang diperoleh di lokasi penelitian atau dapat diakses melalui internet).

Menurut pendapat (Sugiyono, 2012) Kegiatan analisis data penelitian kualitatif dilakukan dengan cara sistematis, kegiatan nya adalah reduksi data, visualisasi data, dan ekstraksi/validasi kesimpulan. Analisis data yang pertama adalah reduksi data. Reduksi data adalah proses meringkas data secara menyeluruh di lokasi penelitian dengan menggunakan Matriks *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS), Matriks *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS). Analisis data kedua adalah penyajian data setelah mengumpulkan semua informasi yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan, seperti matriks SWOT dan matriks IE (internal dan eksternal). Analisis data ketiga Kesimpulan Derivasi/validasi beberapa alternatif strategi yang dapat direkomendasikan seperti *Quantitative staretgic planning matrik* (QSPM).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Pengumpulan data diperoleh dari data penelitian wawancara dan kuesioner, Untuk membuat langkah awal Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) teknik pengumpulan data ini menggunakan pengumpulan data kuesioner sebanyak 3 Responden. Informan utama yaitu Ibu Sulasmia S.Mn selaku Mgr Shared Service Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung, Informan pendukung yaitu Ibu Ulfah Adzkie, S. T selaku officer dan Ibu Meriska selaku Team leader shared service operation.

The Input Stage (Tahap Masukan)

1. Matriks *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS)

Tabel 4.1 hasil matriks indikator kekuatan

	Keterangan	Jumlah	Bobot	Rating	Skor
S ₁	Sumber daya manusia yang berpengalaman	16	0,04	3	0,12
S ₂	Adanya <i>key performance indicator</i>	18	0,04	3	0,13
S ₃	Adanya fasilitas kesejahteraan karyawan	16	0,04	3	0,12
S ₄	Adanya pelatihan untuk menunjang skill karyawan	14	0,03	3	0,10
S ₅	Adanya evaluasi bulanan	17	0,04	3	0,12
S ₆	Adanya <i>reward</i> dan <i>punishment</i> bagi karyawan	13	0,03	3	0,09
S ₇	Reputasi yang baik di bidang pelayanan	16	0,04	3	0,12
S ₈	Adanya fasilitas yang memberikan kenyamanan untuk konsumen	14	0,03	3	0,10
S ₉	Satpam dan customer service ramah dan mematuhi standar kualitas pelayanan	16	0,04	3	0,12
S ₁₀	Petugas <i>payment collection</i> yang memberikan solusi terkait tagihan pelanggan	17	0,04	3	0,12
S ₁₁	Adanya fasilitas <i>call center</i> 147	18	0,04	3	0,13
S ₁₂	Kualitas produk terjamin	15	0,04	4	0,14
S ₁₃	Harga produk yang bersaing	15	0,04	3	0,11
S ₁₄	Produk yang di tawarkan beragam sesuai dengan pendapatan masyarakat	17	0,04	3	0,12
S ₁₅	Pertumbuhan wilayah usaha telekomunikasi lebih cepat di bandingkan pesaingnya	16	0,04	3	0,12
S ₁₆	Ada standar kualitas operasional	15	0,04	3	0,11
S ₁₇	Pemasaran dilakukan dalam penggolongan pelanggan	15	0,04	3	0,11
S ₁₈	Mengandalkan <i>sales agency</i> dalam penjualan produknya	15	0,04	3	0,11
S ₁₉	Adanya riset pasar	16	0,04	3	0,12
S ₂₀	Menggunakan system IP (<i>internet protocol</i>)	18	0,04	3	0,13
S ₂₁	Penggunaan fiber optic	18	0,04	3	0,13
S ₂₂	Penggagas dalam menerapkan teknologi baru	18	0,04	3	0,13
Total		353	0,85		3

Sumber: data diolah (2022)

Tabel 4.2 hasil matriks indikator kelemahan

	Keterangan	Jumlah	Bobot	Rating	Skor
W ₁	Perekrutan hanya di tangani sendiri oleh wilayah usaha telekomunikasi lampung	6	0,01	3,0	0,04
W ₂	Punishment hanya untuk pelanggaran kedisiplinan	7	0,02	2,0	0,03
W ₃	Kurangnya layanan panggilan ke pelanggan untuk jangka waktu tertentu	7	0,02	3,0	0,05
W ₄	Kurangnya pemanfaatan STO (Sentral telepon otomatis)	5	0,01	3,0	0,04
W ₅	Kegiatan pelayanan masih terpusat	5	0,01	3,0	0,04
W ₆	Petugas <i>customer service</i> kurang mengerti tentang perkembangan produk tertentu	4	0,01	3,0	0,03
W ₇	Banyaknya komplain dari konsumen terkait tagihan indihome	6	0,01	3,0	0,04
W ₈	Belum optimalnya penggunaan fiber optik	4	0,01	3,0	0,03
W ₉	Tarif di tentukan oleh pemerintah	5	0,01	3,0	0,04
W ₁₀	Belum maksimalnya pemasaran di daerah pedesaan	6	0,01	3,0	0,04
W ₁₁	Kurangnya pemasaran untuk beberapa produk tertentu	3	0,01	3,0	0,02
W ₁₂	Kurang adanya persiapan teknologi pendukung untuk produk baru	3	0,01	3,0	0,02
Total		61	0,15		0,4
Total IFAS		414	1,00		3,0

Sumber: data diolah (2022)

Rangkuti, F. (2016). Matriks IFAS bertujuan untuk menganalisis dua variabel yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung.

2. Matriks Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)

Tabel 4.3 hasil matriks indikator peluang

	Keterangan	Jumlah	Bobot	Rating	Skor
O ₁	Laju perekonomian rakyat	13	0,04	3	0,13
O ₂	Laju inflasi menurun	13	0,04	3	0,13
O ₃	Meningkatnya pertumbuhan penduduk	15	0,05	3	0,15
O ₄	Pasar telekomunikasi belum tergarap secara maksimal	16	0,05	4	0,22
O ₅	Pola hidup masyarakat yang berkelompok	14	0,05	3	0,14
O ₆	Gaya hidup masyarakat yang konsumtif	16	0,05	3	0,16
O ₇	Berkembangnya pemanfaatan jasa telekomunikasi	17	0,06	4	0,23
O ₈	Saham terbesar dimiliki pemerintah	18	0,06	3	0,18
O ₉	Adanya proyek telekomunikasi di lingkungan pemerintah daerah	16	0,05	3	0,16
O ₁₀	Adanya dukungan dari pemerintah	17	0,06	3	0,17
O ₁₁	Perkembangan teknologi yang pesat	18	0,06	3	0,18
Total		173	0,59		2

Sumber: data diolah (2022)

Tabel 4.4 hasil matriks indikator ancaman

	Keterangan	Jumlah	Bobot	Rating	Skor
T ₁	Kondisi ekonomi tidak stabil	14	0,05	3	0,1
T ₂	Komposisi penduduk beragam	16	0,05	3	0,2
T ₃	Masyarakat lampung pedesaan masih banyak yang belum mengetahui telekomunikasi	13	0,04	3	0,1
T ₄	Belum berkembangnya pola pikir masyarakat terutama di daerah pinggir kota tentang Telekomunikasi	14	0,05	4	0,2
T ₅	Ijin yang sulit didapat	11	0,04	3	0,1
T ₆	Banyaknya pesaing	18	0,06	4	0,2
T ₇	Tawaran harga yang bervariasi	17	0,06	3	0,2
T ₈	Perlu survei mendalam untuk mengkaji teknologi yang sesuai	18	0,06	4	0,2
Total		121	0,41		1,4
Total EFAS		294	1,00		3,3

Sumber: data diolah (2022)

Rangkuti, F. (2016). EFAS yaitu Strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan yang dihadapi dalam bisnis hasil keseluruhan perhitungan skor matriks IFAS dan EFAS adalah:

Matriks Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) yaitu sebesar 3.0 dan Matriks Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS) sebesar 3.3

Hasil yang diperoleh dari IFAS dan EFAS dianalisis ke dalam matriks internal-eksternal (IE). Matriks EFAS eksternal internal (IE) dimaksudkan untuk menempatkan SBU (Unit Bisnis Strategis) perusahaan dalam matriks yang terdiri dari 9 sel yaitu sumbu X total skor dari matriks IFAS dan sumbu Y total skor matriks EFAS.

1. Analisis Matriks SWOT

Tabel 4.4 hasil matriks SWOT

IFAS	Strength (S)	Weaknesses (W)
EFAS	1. SDM yang berpengalaman dibidang penjualan dan pelayanan, 2. adanya evaluasi bulanan 3. Customer service dan petugas payment collection yang bekerja dengan standar kualitas pelayanan, 4. adanya call center 147 5. kualitas produk terjamin, 6. harga bersaing dan ada standar kualitas operasional 7. pertumbuhan WITEL lebih pesat di banding pesaing nya 8. adanya sales agency dan riset pasar 9. menggunakan Internet protocol, 10. fiber optic, dan penggasan dalam tekhnologi baru	1.kurangnya service ke pelanggan untuk waktu tertentu 2. adanya komplain pelanggan terkait tagihan indihome 3. belum optimalnya penggunaan fiber optik 4. pemasaran di pedesaan belum maksimal 5. kurang kesiapan teknologi untuk produk baru

Opportunities (O) 1. peningkatan pertumbuhan penduduk 2. pasar telekomunikasi belum Tergarap secara optimal 3. masyarakat yang Berkelompok dan konsumtif 4. saham terbesar dimiliki pemerintah	Strategi (SO) 1. Menjalin hubungan baik dengan pelanggan melalui penawaran promo 2. adanya sales agency dan riset pasar agar dpt memaksimalkan penjualan dengan tetap selektif terhadap konsumen yang ingin berlangganan 4. memaksimalkan kualitas pelayanan pelanggan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan	Strategi (WO) 1. dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk dapat memperluas wilayah pemasaran hingga kepedesaan 2. Manfaatkan kemajuan teknologi untuk menghadirkan kemudahan bagi pelanggan 3. memberikan pelatihan bagi karyawan untuk meminimalisir komplain dari konsumen
Treath (T) 1. kondisi ekonomi yang tidak stabil, penduduk yang beragam, 2. masyarakat pedesaan belum mengenal produk telekomunikasi 3. banyaknya pesaing, dengan harga berbeda 4. Penyelidikan lebih lanjut diperlukan untuk mempertimbangkan teknologi yang sesuai ancaman.	Strategi (ST) 1. Membuat program yang belum dimiliki kompetitor dan sesuai dengan kebutuhan atau keinginan pasar 2. kualitas produk terjamin, 3. harga bersaing dan ada standar kualitas operasional	Strategi (WT) 1. perlu survei mendalam untuk mengkaji teknologi yang sesuai agar dapat mempersiapkan teknologi 2. pendukung untuk produk baru 3. melakukan service ke pelanggan secara rutin agar pelanggan lebih memahami prosedur pembayaran

Sumber: data diolah (2022)

Berdasarkan Matrik SWOT tersebut maka dapat disusun empat strategi utama yaitu SO (*Strength-Opportunities*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), ST (*Strength-Treath*), WT (*Weaknesses-Treath*), masing-masing strategi tersebut selanjutnya akan di cantumkan di dalam *critical success factors* yang terdapat di *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Rangkuti, F. (2016). Berdasarkan hasil perhitungan IFAS dan EFAS pada tabel 4.5 sampai tabel 4.8 di analisis perbandingan faktor internal dan faktor eksternal Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung sebagai berikut :

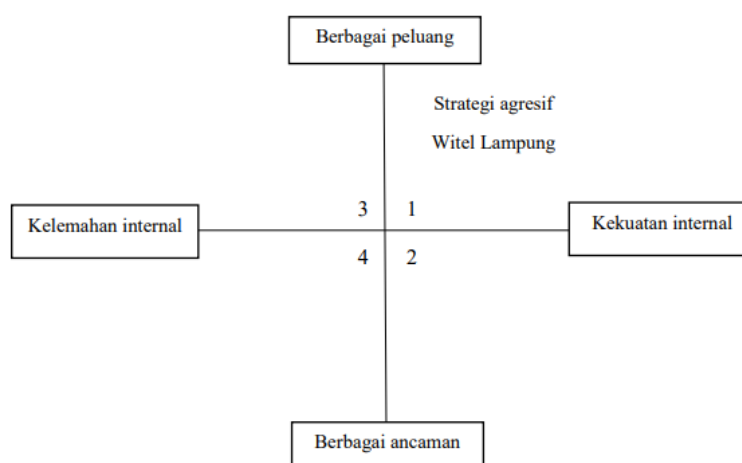
Tabel 4.5 perbandingan IFAS dan EFAS

Eksternal	Internal	Strategi
Peluang > ancaman	Kekuatan > kelemahan	Strategi agresif
2 > 1,4	3 > 0,4	

Sumber : data diolah (2022)

Strategi yang tepat sesuai untuk diterapkan pada Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung adalah strategi agresif berdasarkan faktor internal, dimana kekuatan lebih besar daripada kelemahan, dan faktor eksternal, dimana peluang lebih besar daripada ancaman.

Gambar 1.2 Diagram Matriks SWOT

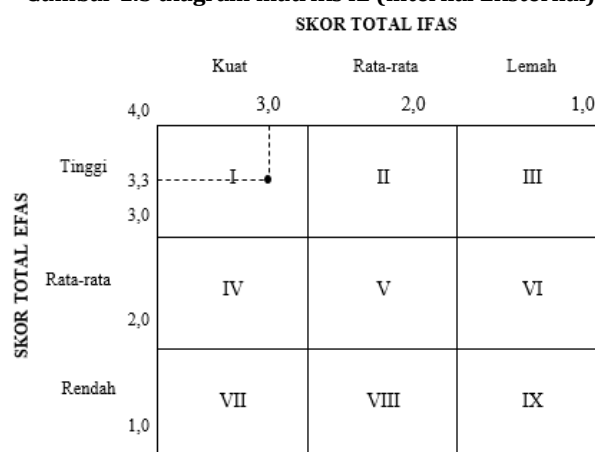


Sumber : data diolah (2022)

2. Analisis Matriks internal eksternal

Rangkuti, F. (2016). Matriks IE dimaksudkan untuk memposisikan unit bisnis strategis atau strategic business unit (SBU) dalam matriks yang terdiri dari sembilan sel berdasarkan penjumlahan skor IFAS dan EFAS, maka matriks IE (inside-inside-out) keluar) terdiri dari dua dimensi yaitu Skor IFAS 3,0 pada sumbu X dan skor EFAS total 3,3 pada sumbu Y. Pada sumbu X terdapat tiga titik yaitu 1,0 - 1,99. posisi internal lemah , 2,0 - 2,99 rata-rata posisi internal , Skor 3,0 - 4,0 posisi internal kuat, Pada sumbu Y terdapat tiga poin, yaitu Skor 1,0 - 1,99 posisi eksternal rendah, skor 2,0 - 2,99 posisi eksternal sedang, skor 3,0 - 4,0 posisi eksternal tinggi.

Gambar 1.3 diagram matriks IE (internal Eksternal)



Sumber : data diolah (2022)

Berdasarkan diagram, Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung terletak di sel I dengan sumbu X dengan nilai 3,0 dan sumbu Y dengan nilai 3,3. Sel I yang memiliki arti bahwa kondisi bisnis yang tumbuh dan berkembang (*grow and build*). Strategi yang cocok untuk Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung dalam menghadapi persaingan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

The Decision Stage (Tahap keputusan)

Rangkuti, F. (2016). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. QSPM menggunakan data dari tahap pertama dan korespondensi dari tahap kedua untuk mengidentifikasi strategi alternatif secara objektif. Beberapa alternatif strategi yang dianalisis oleh QSPM adalah: strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk yang dihasilkan dari matriks IE (internal eksternal). Faktor penentu keberhasilan atau *critical success factors* dihasilkan dari matriks SWOT.

Penentuan bobot (weight) dari *critical success factors* diperoleh dari total analisis faktor internal dan faktor eksternal dibagi banyaknya *critical success factors* yang ada, masing-masing sebesar 1,00, Tentukan nilai *attractive score* (AS) untuk setiap strategi dari 1 sampai 4, dimana: 1 tidak menarik, 2 cukup menarik, 3 menarik secara logika, 4 sangat menarik, Kalikan nilai bobot dengan skor daya tarik (AS) untuk mendapatkan total *attractive score* (TAS). Jumlahkan semua total attractive score (TAS) di setiap kolom QSPM.

Tabel 4.6 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

critical success factors	Bobot	Alternatif Strategi					
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan melalui penawaran promo	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
adanya sales agency dan riset pasar mampu memaksimalkan penjualan yang belum maksimal dengan tetap selektif terhadap konsumen yang akan berlangganan	0,20	4	0,80	2	0,40	4	0,80
Dapat memaksimalkan kualitas pelayanan meningkatkan loyalitas pelanggan	0,20	2	0,40	4	0,80	2	0,40
dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk dapat memperluas wilayah pemasaran hingga kepedesaan	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60
Memanfaatkan kemajuan teknologi, untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60
memberikan pelatihan bagi karyawan untuk meminimalisir komplain dari pelanggan	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60
Membuat program yang belum dimiliki pesaing dan disesuaikan dengan keinginan pasar	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60
kualitas produk terjamin, harga bersaing dan ada standar kualitas operasional	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
perlu survei mendalam untuk mengkaji teknologi yang sesuai agar dapat mempersiapkan teknologi pendukung untuk produk baru	0,20	2	0,40	4	0,80	2	0,40
melakukan service ke pelanggan secara rutin agar pelanggan lebih memahami prosedur pembayaran	0,20	2	0,40	4	0,80	2	0,40
Total	2,00	26,00	5,20	37,00	7,40	29,00	5,80

Sumber : data diolah (2022)

Berdasarkan hasil *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, strategi yang direkomendasikan untuk Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung adalah strategi pengembangan pasar (*market development strategy*) dengan nilai *attractive score (TAS)* sebesar 7,40 , dengan selisih 2,2 dan 1,6 dibandingkan dengan yang lain.

B. PEMBAHASAN

Keterangan hasil analisis matriks IFAS dari sisi kekuatan dan kelemahan untuk perluasan pangsa pasar pada Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung :

Hasil pembobotan dari faktor internal atau IFAS yang menjadi indikator kekuatan terbesar adalah Adanya *key performance indicator*, Menurut (Wheelen, Thomas L., Hunger, 2010) Manajemen strategi merupakan rangkaian dari keputusan dan manajerial seperti perencanaan, implementasi dan evaluasi. Sehingga Wilayah Usaha Telekomunikasi lampung terencana dalam hal mengukur kinerja individu dan menilai organisasi nya sendiri untuk mencapai tujuannya dengan jangkauan visi yang strategis.

Adanya fasilitas *call center* 147 dengan adanya *call center* 147 menjadikan tempat untuk pelanggan yang mempunyai keluhan terhadap pelayanan yang di berikan sehingga akan meningkatkan kualitas pelayanan hal ini di perkuat dengan pendapat (Goetsch dalam Siswanto (2005), n.d.) yang menyatakan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan juga lingkungan yang dapat memenuhi atau melebihi harapan. indikator terbesar ketiga yaitu Kualitas produk terjamin, Wilayah Usaha Telekomunikasi lampung selalu menjaga kualitas produk karena kualitas produk sangat erat kaitannya dengan sikap konsumen. Jaminan kualitas produk memotivasi konsumen untuk membangun hubungan dengan perusahaan, banyak pelanggan yang

puas dengan kualitas, produk menciptakan ikatan jangka panjang, dan kualitas unggul yang dihasilkan perusahaan, Profitabilitas dijamin dengan pangsa pasar melalui produk berkualitas dan berskala besar.

Kualitas dan ekonomi sangat erat hubungannya. Perusahaan yang menawarkan barang dan jasa yang berkualitas tentunya dapat mengalahkan pesaing yang menawarkan kualitas dalam ruangan. Dengan sistem IP (Internet Protocol) dan penggunaan serat optik, fungsi kabel serat optik pada dasarnya sama dengan kabel pada umumnya, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa penggunaan internet protokol dan serat optik sangat penting. Artinya, interkoneksi komputer atau pengguna dalam area jaringan tertentu. Namun, serat umumnya berbeda dari kabel karena memiliki kecepatan akses yang lebih tinggi dan dapat mentransfer data lebih cepat, sehingga kecepatan dapat mencapai kisaran gigabit/detik.

Selain itu karena tidak membawa listrik kabel jenis ini juga tidak terpengaruhi gangguan elektromagnetik sehingga stabil dalam penggunaannya, Hal tersebut membuat pelanggan indihome nyaman dalam menggunakannya. Indikator kekuatan yang besar terakhir adalah Penggagas dalam menerapkan teknologi baru. Sedangkan untuk faktor internal indikator kelemahan yang menjadikan indikator terbesar adalah kurangnya *service call* ke pelanggan untuk waktu tertentu, menurut (Boediono, 2003) pelayanan adalah upaya yang dilakukan organisasi atau badan usaha agar produk maupun jasa lebih unggul dari pesaing melalui pemberian lebih kepada konsumen dan tercipta kepuasan bagi konsumen. Sehingga untuk kelemahan ini dapat diatasi dengan kekuatan yang ada di Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung yaitu dengan adanya call center 147 maupun *key performance indicator* sehingga permasalahan ini segera diatasi.

Keterangan hasil analisis matriks EFAS dari sisi peluang dan ancaman untuk perluasan pangsa pasar pada Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung :

Berdasarkan perhitungan skor pembobotan matriks EFAS Indikator peluang yang menjadi indikator terbesar adalah Berkembangnya pemanfaatan jasa telekomunikasi, dengan berkembangnya jasa telekomunikasi membuat masyarakat semakin konsumtif dalam memenuhi kebutuhan dalam bidang komunikasi, selain itu juga Pasar telekomunikasi belum tergarap secara maksimal hal ini merupakan peluang bagi jasa telekomunikasi untuk memperluas pangsa pasar.

Faktor eksternal indikator ancaman yang menjadikan indikator terbesar yaitu banyaknya pesaing dengan tawaran harga yang bervariasi, menurut (Amin, 1994) ancaman merupakan situasi utama yang sangat tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Sehingga hal ini dapat diatasi dengan mengembangkan kekuatan dan peluang yang telah dimiliki oleh Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung.

Berdasarkan hasil perhitungan EFAS dan IFAS sehingga dapat dirangkum perbandingan skor internal dan eksternal Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung sebagai berikut :

Skor pembobotan untuk peluang lebih besar dari skor pembobotan ancaman dan untuk skor pembobotan kekuatan lebih besar dari skor pembobotan ancaman Sehingga Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung berada pada kuadran I yaitu strategi agresif menurut Rangkuti, F. (2016) pada posisi ini merupakan posisi yang sangat menguntungkan karena faktor eksternal dan internal yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan bisnis yang dihadapi Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung memiliki peluang yang relatif lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang ada, dan kekuatan yang relatif memiliki peluang yang lebih besar dari pada ancaman yang ada, peluang bisnis, dan kelemahan internal, sehingga memiliki peluang yang besar untuk Pertumbuhan Pada posisi ini, telekomunikasi Lampung memiliki kemampuan untuk mengubah potensi menjadi kinerja yang lebih profesional dengan memanfaatkan peluang yang ada, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman.

Keterangan hasil analisis matriks SWOT untuk perluasan pangsa pasar pada Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung.

(Pearce dan Robinson, 1997) menyatakan bahwa analisis SWOT merupakan komponen dalam manajemen strategi, hal ini mencakup internal perusahaan untuk menghasilkan profil perusahaan sekaligus untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi. Sehingga akan dibandingkan dengan ancaman eksternal dan peluang sebagai dasar untuk menghasilkan opsi atau alternatif strategi lain.

Analisis matriks SWOT yang merupakan kombinasi dari SO (Strength Opportunities), WO (Weaknesses-Opportunities), ST (Strength-Treath), WT (Weaknesses-Treath).

1. Strategi SO yaitu strategi yang menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang yaitu :
 - a. Membangun hubungan yang baik dengan pelanggan melalui penawaran promo khusus, dengan adanya promo yang di tawarkan membuat ketertarikan terhadap pelanggan dan pelanggan lebih antusias terhadap hal tsb
 - b. Adanya sales agency dan riset pasar agar dapat memaksimalkan penjualan dengan tetap selektif terhadap konsumen yang ingin berlangganan, hal ini perlu dilakukan oleh sales agency agar tidak hanya memaksimalkan penjualan saja tetapi tetap harus selektif terhadap konsumen yang ingin berlangganan agar nantinya tidak berdampak pada penurunan pendapatan
 - c. Dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan juga produk layanan bertujuan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, dengan meningkatnya kualitas layanan sehingga membuat pelanggan nyaman dan tetap berlangganan dalam waktu yang lama, dengan meningkatnya loyalitas pelanggan sehingga kemungkin ada konsumen lain yang tertarik akan hal tersebut.
 2. Strategi WO yaitu strategi yang bertujuan meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang
 - a. Dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk dapat memperluas wilayah pemasaran hingga kepedesaan, hal ini perlu dilakukan oleh Wilayah Usaha Telekomunikasi agar tetap memperluas pemasarannya hingga ke pedesaan bahkan tak jarang yang berlokasi di pinggiran kota pun belum mengetahui tentang Telekomunikasi.
 - b. Dapat memanfaatkan kemajuan teknologi agar memberikan kemudahan kepada pelanggan, semakin berkembangnya teknologi mempermudah pelanggan untuk akses atau berkomunikasi dengan pihak di Wilayah Usaha Telekomunikasi lampung, baik menciptakan platform yang terdapat berbagai panduan untuk mengatasi permasalahan yang di alami pelanggan atau bisa langsung menghubungi pihak Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung.
 - c. Memberikan pelatihan bagi karyawan untuk meminimalisir komplain dari konsumen, hal ini perlu dilakukan terutama bagi divisi divisi yang menjadi garda terdepan yang melayani pelanggan, seperti Customer service, Payment Collection maupun Sales agency.
 3. Strategi ST merupakan strategi yang bertujuan dalam memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi Ancaman
 - a. Menciptakan suatu program yang belum dimiliki pesaing dan sesuai dengan keinginan pasar, dengan cara seperti ini sehingga dapat lebih memperluas pangsa pasar karena yang akan di berikan kepada pelanggan merupakan suatu hal yang belum dimiliki oleh pesaing Wilayah Usaha Telekomunikasi.
 - b. Kualitas produk terjamin, harga bersaing dan ada standar kualitas operasional, kualitas dalam suatu produk maupun kualitas dalam hal pelayanan yang akan dilakukan sangat berpengaruh terhadap kepuasan konsumen.
-

4. Strategi WT yaitu strategi untuk meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman
 - a. Perlu survei mendalam untuk mengkaji teknologi yang sesuai agar dapat mempersiapkan teknologi pendukung untuk produk baru, perlu dilakukannya survei mendalam untuk mengkaji teknologi agar lebih mengevaluasi apa yang perlu dilakukan Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung agar tetap mempertahankan pangsa pasarnya.
 - b. Melakukan service ke pelanggan secara rutin agar pelanggan lebih memahami prosedur pembayaran. Melakukan service via online agar mengetahui keluhan yang dialami pelanggan sehingga dapat segera diatasi permasalahan tersebut.

Berdasarkan hasil analisis terhadap Matrik IE (internal eksternal) untuk perluasan pangsa pasar Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung yaitu sebagai berikut :

Berdasarkan diagram yang telah diidentifikasi Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung berada pada sel I menurut Rangkuti, F. (2016) yang menggambarkan pertumbuhan dan kondisi bisnis yang sedang berkembang. Strategi yang tepat bagi bisnis telekomunikasi Lampung dalam menghadapi persaingan adalah penetrasi pasar. (*market penetration*) yaitu strategi untuk mengembangkan pasar yang sudah ada sehingga dapat berkonsentrasi pada perluasan pasar bertujuan untuk menarik pelanggan dari pesaing yang saat ini belum menggunakan produk.

Pengembangan pasar (*market development*) yaitu salah satu usaha yang harus dilakukan Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung untuk dapat meningkatkan penjualan atas produk yang sudah ada pada lokasi pasar yang baru bertujuan untuk mencapai pertumbuhan produk dilokasi baru. Pengembangan produk (*product development*) yaitu bertujuan untuk memberikan nilai maksimal kepada konsumen agar dapat bersaing dengan pesaing. Berdasarkan hasil Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

Strategi utama yang direkomendasikan untuk Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung adalah strategi pengembangan pasar (*market development strategy*). Strategi yang di terapkan Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung untuk menaikkan pendapatan dan perluasan pangsa pasar dengan bertambahnya jumlah penduduk maka dimungkinkan untuk memperluas wilayah pemasaran ke daerah pedesaan, memanfaatkan pangsa pasar secara maksimal. teknologi, membawa kenyamanan bagi pelanggan, menyediakan karyawan. Pelatihan untuk meminimalkan keluhan pelanggan untuk membangun hubungan yang baik dengan pelanggan.

Menciptakan program yang belum dimiliki pesaing dan sesuai kebutuhan atau keinginan pasar, dengan memaksimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi mempertahankan kualitas pelayanan sebagai keunggulan kompetitif terhadap pesaing, dan yang harus dilakukan *sales agency* harus tetap selektif terhadap konsumen yang akan berlangganan dengan cara memperhatikan prinsip 5C, menurut (Permadi Gandapradja, 2004) prinsip 5C harus memiliki kejelasan dalam hal prosedur, pedoman dan kebijakan agar dapat menentukan kualitas pembiayaan yang akan diberikan kepada nasabah. prinsip 5C yaitu sebagai berikut :

- a. Character (Karakter) Karakter pribadi dari konsumen yang akan berlangganan indihome, yaitu menunjukkan sikap tanggung jawab terhadap keputusan untuk berlangganan karena jika berhenti kurang dari satu tahun maka akan dikenakan denda, bagaimana konsumen menyikapi hal tersebut.
- b. Capital (Modal) Modal adalah sarana produksi yang menghasilkan, untuk mempertanyakan lebih lanjut terkait profesi calon konsumen karena jika memudahkan semua konsumen dalam pemasangan internet tanpa menanyakan secara lnsung profesi yang dimiliki nya, dikhawatirkan akan kesulitan membayar tagihan internet sehingga akan menurunkan pendapatan.
- c. Capacity (Kapasitas) Kapasitas digunakan untuk melihat kemampuan konsumen dalam tanggung jawabnya terkait tagihan bulanan yang akan berjalan Ketika internet sudah di gunakan, selain itu juga sales agency dapat menanyakan langsung dengan lingkungan sekitar terkait kemampuan konsumen tersebut.
- d. Collateral (Jaminan) Jaminan tersebut merupakan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh peminjam dana apabila konsumen melanggar aturan yang sudah di tetapkan seperti tagihan

internet tidak di bayar sehingga tagihan tersebut menjadi data Pra Npc (tagihan tertunggak 2 bulan) sehingga hal ini akan menyulitkan pihak payment collection dalam menagih pelanggan dan akan berdampak pada pendapatan.

- e. Condition (Kondisi) Secara umum kondisi atau situasi yang harus di perhatikan adalah kondisi secara umum baik kondisi konsumen yang bersangkutan maupun kondisi lingkungan tempat tinggal dan lingkungan tempat tinggal. Apakah konsumen tsb memiliki Riwayat hutang besar yang belum selesai atau mempunyai Riwayat yang menunjukkan konsumen adalah konsumen yang tidak bertanggung jawab.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan identifikasi dan analisis data strategi yang direkomendasikan untuk Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung untuk meningkatkan pendapatan melalui perluasan pangsa pasar yaitu sebagai berikut :

1. Hasil identifikasi *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) yaitu dengan mempertahankan skor pembobotan faktor kekuatan salah satunya seperti *key performance indicator* sehingga pihak internal lebih mengevaluasi faktor internal yang menjadi kendala.
2. Hasil identifikasi *External Factor Analysis Strategic* (EFAS) yaitu dengan melihat peluang yang ada seperti pemanfaatan jasa telekomunikasi yang semakin canggih dan masyarakat yang semakin konsumtif sehingga menjadi peluang besar bagi Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang ada seperti Banyaknya pesaing dan tawaran harga yang bervariasi.
3. Hasil identifikasi dari perbandingan *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Strategic* (EFAS) yaitu Wilayah Usaha Telekomunikasi Lampung berada pada posisi kuadran I yaitu strategi agresif artinya posisi yang sangat menguntungkan karena memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi prestasi kerja sehingga mempunyai nilai yang positif di banding pesaing nya.
4. Hasil identifikasi dari analisis SWOT untuk perluasan pangsa pasar dengan menerapkan empat strategi yaitu analisis SWOT.
5. Hasil identifikasi dari analisis IE (internal eksternal) berdasarkan pola yang teridentifikasi pada sel I menggambarkan aktivitas bertumbuh dan juga membangun (*grow and build*) sehingga strategi yang tepat untuk meningkatkan pangsa pasar yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk
6. Hasil identifikasi dari *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yaitu strategi pengembangan pasar (*market development strategy*). Untuk dapat meningkatkan penjualan pada produk yang sudah ada pada lokasi pasar yang baru bertujuan untuk mencapai pertumbuhan produk dilokasi baru, tetapi sales agency harus tetap selektif terhadap konsumen yang akan berlangganan agar meminimalisir terjadinya tagihan yang sulit di kembalikan agar tidak menurunkan pendapatan dengan menerapkan prinsip 5C.

Saran

Berdasarkan identifikasi yang telah dilakukan, dapat diberikan rekomendasi strategi untuk meningkatkan pendapatan dengan memperluas pangsa pasar, khususnya dengan menjaga kualitas layanan karena kualitas layanan dirasakan oleh pelanggan diakui sebagai keunggulan kompetitif yang harus dipertahankan dan terpelihara, sehingga memiliki lebih banyak pilihan atas konsumen yang akan berlangganan, untuk *sales agency* lebih selektif kepada konsumen yang akan berlangganan. selain itu strategi di terapkan untuk perluasan pangsa pasar yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, W. T. (1994). *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Boediono. (2003). *Pelayanan Prima Perpajakan*. Jakarta : Rieneka Cipta.
- Goetsch dalam Siswanto (2005). (n.d.). *pengantar manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pearce dan Robinson. (1997). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Permadi Gandapradja. (2004). *Dasar dan Prinsip Pengawasan Bank*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV ALFABETA.
- Suhardi. (2011). Quantitative Stratefic Planning Matrix (QSPM). In *Jurnal STIE Semarang* (Vol. 3, Issue 1, pp. 14–22).
- Tedy Herlambang dkk. (2011). *Ekonomi Makro Teori Analisis dan Kebijakan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson. Terjemahan, Salemba Empat Jakarta.