

STRATEGI KOPERASI TELKOMSEL MENGHADAPI PERUBAHAN BISNIS PENJUALAN DAN DISTRIBUSI PRODUK TELEKOMUNIKASI

MUJIATNO



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2021**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Strategi Koperasi Telkomsel Menghadapi Perubahan Bisnis Penjualan dan Distribusi Produk Telekomunikasi” adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Mei 2021

Mujiatno
NIM K15191029

*Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerjasama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerjasama yang terkait



RINGKASAN

MUJIATNO. Strategi Koperasi Telkomsel Menghadapi Perubahan Bisnis Penjualan dan Distribusi Produk Telekomunikasi. Dibimbing oleh M. SYAMSUL MAARIF dan YUNUS TRIYONGGO.

Sektor telekomunikasi merupakan salah satu sektor usaha yang mendapat prioritas untuk melakukan aktivitas selama pandemi covid-19. Sektor ini menjadi penggerak munculnya adaptasi baru pada sebagian besar industri yang bertransformasi ke arah digital dan menjadi satu satunya industri mengalami pertumbuhan positif di atas 2 digit. Namun demikian, sektor telekomunikasi juga mengalami dampak negatif akibat adanya penurunan daya beli masyarakat, perubahan pola konsumsi pelanggan dan persaingan antar operator yang semakin ketat selama masa pandemi ini. Menghadapi dinamika perubahan yang terjadi pada industri telekomunikasi ini, Koperasi Telkomsel (Kisel) sebagai pelaku usaha penjualan dan distribusi produk telekomunikasi yang *captive market* terbesarnya di Telkomsel perlu beradaptasi dan merumuskan strategi baru menghadapi perubahan yang terjadi.

Penelitian ini menitikberatkan pada penyelarasan strategi antara proses formulasi dan rencana implementasi strategi yang dijalankan koperasi Telkomsel dalam menghadapi perubahan bisnis penjualan dan distribusi produk telekomunikasi. Tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi; (2) untuk merumuskan alternatif strategi; (3) membuat prioritas strategi; dan (4) merumuskan rencana implementasi strategi.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret – Desember 2020 dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif dan teknik pengumpulan data primer dari 31 responden melalui survei, wawancara, dan *Focus Group Discussion* (FGD), serta menggunakan data sekunder yang berasal dari data internal dan studi literatur. Pemilihan responden dilakukan dengan sengaja (*puspositive sampling*) dengan pertimbangan bahwa responden yang dipilih memiliki pengalaman dan keahlian di bidangnya serta memiliki kewenangan dalam menentukan kebijakan dan keputusan operasional. Kerangka kerja pada penelitian ini adalah: (1) dilakukan identifikasi perubahan lingkungan internal maupun eksternal dan evaluasi implementasi strategi saat ini sebagai bagian dari penyelarasan visi, misi dan tujuan perubahan yang diinginkan, serta untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini pada IE Matriks; (2) dilakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats*) untuk menentukan alternatif strategi; (3) dilakukan penyusunan prioritas strategi dengan menggunakan metode pengambilan keputusan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM); dan (4) menyusun rencana implementasi strategi yaitu mengembangkan strategi, merencanakan strategi, menyelaraskan strategi, merencanakan operasional, monitoring dan perbaikan strategi.

Dari hasil evaluasi implementasi strategi Kisel saat ini, tahapan merencanakan operasional merupakan tahapan paling penting dalam implementasi strategi namun memiliki nilai terendah. Hasil evaluasi faktor internal dan eksternal menunjukkan Kisel memiliki lima kekuatan (*strengths*) dengan nilai 2,03, empat kelemahan (*weakneses*) dengan nilai 0,71, lima peluang (*opportunities*) dengan nilai 1,54 dan lima ancaman (*threats*) dengan nilai 1,51. Sehingga secara total

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

IPB University

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

diperoleh nilai IFE sebesar 2,74 dan EFE sebesar 3,04 yang dalam matrik IE berada di posisi *build & growth*. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa Kisel siap untuk bersaing dan tumbuh dalam menghadapi perubahan bisnis penjualan dan distribusi produk telekomunikasi dengan strategi intensif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan strategi integrasi

Berdasarkan analisis SWOT diperoleh empat alternatif strategi Kisel menghadapi perubahan bisnis penjualan dan distribusi produk telekomunikasi, yaitu: (1) strategi SO (ekspansi bisnis *non captive market*); (2) strategi ST (mempertahankan dan mengamankan bisnis eksisting); (3) strategi WO (memperkuat infrastruktur bisnis dan pondasi bisnis digital); dan (4) strategi WT (memperkuat dan mengembangkan bisnis inti).

Sedangkan hasil perhitungan dengan metode pengambilan keputusan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) diperoleh prioritas strategi: (1) mempertahankan dan mengamankan bisnis eksisting menjadi strategi prioritas pertama dengan nilai 6,18; (2) memperkuat infrastruktur bisnis dan memperkuat pondasi bisnis digital menjadi strategi prioritas kedua dengan nilai 5,49; (3) memperkuat dan mengembangkan bisnis inti menjadi strategi prioritas ketiga dengan nilai 5,33; dan (4) ekspansi bisnis *non captive market* menjadi strategi prioritas terakhir dengan nilai 5,07.

Dalam merencanakan implementasi strategi diperlukan adanya tolak ukur pada setiap program kerja, keselarasan antara program kerja dan target pendapatan serta perencanaan keuangan dan sumber daya manusia yang selaras dengan target yang ditetapkan. Pada tahap rencana implementasi strategi dibagi menjadi enam tahapan yaitu: mengembangkan strategi, merencanakan strategi, menyelaraskan strategi, merencanakan operasional, monitoring dan perbaikan strategi.

Kata kunci: Koperasi Telkomsel, *QSPM*, Strategi, *SWOT*, Telekomunikasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

MUJIATNO. Strategies of Koperasi Telkomsel to Face Changes in the Sales and Distribution Business of Telecommunication Product. Supervised by M. SYAMSUL MAARIF and YUNUS TRIYONGGO.

The telecommunications sector is one of the business sectors that gets priority to carry out activities during the covid-19 pandemic. This sector is the driving force for the emergence of new adaptations in most industries that are transforming towards digital and become the only industry experiencing positive growth above 2 digits. However, the telecommunications sector has also experienced a negative impact due to a decline in people's purchasing power, changes in customer consumption patterns and competition between operators which has become tighter during this pandemic. Facing the dynamic changes that have occurred in the telecommunications industry, the Koperasi Telkomsel (Kisel) as a business actor in the sales and distribution of telecommunication products with the largest captive market in Telkomsel needs to adapt and formulate new strategies to deal with the changes that occur.

This research focuses on the alignment of strategies between the formulation process and the strategy implementation plan implemented by the Telkomsel Cooperative in dealing with changes in the business of selling and distributing telecommunication products. The objectives of this study are: (1) to analyze the internal and external environment faced; (2) to formulate alternative strategies; (3) prioritizing strategies; and (4) formulating a strategy implementation plan.

This research was conducted in March – December 2020 using qualitative and quantitative research methods and primary data collection techniques from 31 respondents through surveys, interviews, and focus group discussions (FGD), as well as using secondary data from internal data and literature studies. The selection of respondents was using purposive sampling with the consideration that the selected respondents had experience and expertise in their fields and had the authority to determine policies and operational decisions. The framework in this study are: (1) to identify changes in the internal and external environment and evaluate the implementation of the current strategy as part of aligning the vision, mission and objectives of the desired changes, as well as to determine the company's current position on the IE Matrix; (2) conducted a SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) to determine strategic alternatives; (3) prioritization of strategies is carried out using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) decision making method; and (4) formulating a strategy implementation plan, namely developing strategies, planning strategies, aligning strategies, planning operations, monitoring and improving strategies.

From the results of the current evaluation of Kisel's strategy implementation, the operational planning stage is the most important stage in strategy implementation but has the lowest value. The results of the evaluation of internal and external factors show that Kisel has five strengths with a value of 2.03, four weaknesses with a value of 0.71, five opportunities with a value of 1.54 and five threats with a value of 1.51. So that in total the IFE value is 2.74 and EFE is 3.04 which in the IE matrix is in the position of build & growth. From these results it can be said that Kisel is ready to compete and grow in the face of changes in the

@Hak Cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

sales and distribution business of telecommunications products with intensive strategies, namely market penetration, market development, product development and integration strategies.

Based on the SWOT analysis, there are four alternative strategies for Kisel to face changes in the sales and distribution business of telecommunications products, namely: (1) SO strategy (non-captive market business expansion); (2) ST strategy (maintaining and securing existing business); (3) WO strategy (strengthening business infrastructure and digital business foundations); and (4) WT strategy (strengthening and developing core business).

Meanwhile, the results of calculations using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) decision-making method obtained strategic priorities: (1) maintaining and securing the existing business becomes the first priority strategy with a value of 6.18; (2) strengthening business infrastructure and strengthening digital business foundations is the second priority strategy with a value of 5.49; (3) strengthening and developing the core business into the third priority strategy with a score of 5.33; and (4) non-captive market business expansion is the last priority strategy with a score of 5.07.

In planning the implementation of the strategy, it is necessary to have benchmarks in each work program, harmony between work programs and income targets as well as financial and human resource planning that are in line with the set targets. The strategy implementation planning stage is divided into six stages, such as: developing strategies, planning strategies, aligning strategies, planning operations, monitoring and improving strategies.

Key words: Koperasi Telkomsel, Strategy, Telecommunication, SWOT, QSPM





© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2021 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



STRATEGI KOPERASI TELKOMSEL MENGHADAPI PERUBAHAN BISNIS PENJUALAN DAN DISTRIBUSI PRODUK TELEKOMUNIKASI

MUJIATNO

Tesis
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2021**



@Hak cipta milik IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 **Dr. Ir. Arry Ekananta, ST, M.Si.**
- 2 **Dr. Siti Jahroh, BSc, M.Sc.**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Judul Tesis : Strategi Koperasi Telkomsel Menghadapi Perubahan Bisnis
Penjualan dan Distribusi Produk Telekomunikasi

Nama : Mujiatno
NIM : K15191029

@Hak cipta milik IPB University

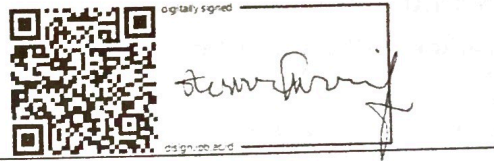
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tanggal Ujian Tesis : 6 April 2021

Disetujui oleh

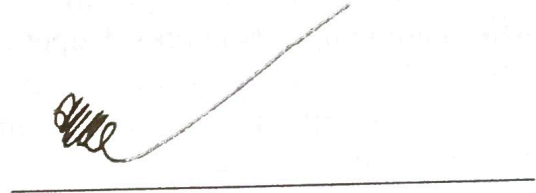
Pembimbing 1 :

Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng.



Pembimbing 2 :

Dr. Ir. Yunus Triyonggo, M.M.



Diketahui oleh

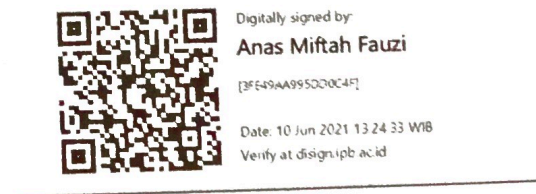
Ketua Program Studi :

Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng.
NIP 195809041982031004



Dekan Sekolah Pascasarjana :

Prof. Dr. Ir. Anas Miftah Fauzi, M.Eng.
NIP 196004191985031002



Tanggal Lulus :

10 JUN 2021



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *subhanaahu wa ta'ala* atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Maret 2020 sampai bulan Desember 2020 ini ialah manajemen strategi, dengan judul “Strategi Koperasi Telkomsel Menghadapi Perubahan Bisnis Penjualan dan Distribusi Produk Telekomunikasi”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing, Prof. DR. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng dan DR. Ir. Yunus Triyonggo, MM yang telah membimbing, memberi motivasi dan banyak memberi saran. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada DR. Arry Ekananta, ST, M.Si dan DR. Siti Jahroh, BSc, MSc selaku penguji luar komisi pembimbing, moderator seminar, peserta seminar dan mahasiswa SB IPB Angkatan E70-EK27 yang telah banyak memberi masukan. Selain itu, penghargaan penulis sampaikan kepada Suryo Hadiyanto, S.I.Kom., MM, para Pengurus/Direksi Koperasi Telkomsel periode 2018-2021, para Direktur Anak Usaha Kisel, para General Manager dan para Manager yang telah memberikan ijin penelitian dan memberikan data-data serta bersedia menjadi responden maupun peserta *focus group discussion*. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian penelitian ini.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Mei 2021

Mujiatno

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Pengertian dan Prinsip Koperasi	8
2.2 Koperasi dan Badan Usaha Non Koperasi	9
2.3 Manajemen Strategik	10
2.4 Perencanaan Strategik	12
2.5 Formulasi Strategi	13
2.6 Implementasi Strategi	18
2.7 Penelitian Terdahulu	20
2.8 Kerangka Kerja Penelitian	23
III METODE PENELITIAN	25
3.1 Waktu, Lokasi dan Metode Pengumpulan Data	25
3.2 Data yang Diperlukan dan Sumbernya	25
3.3 Teknik Pengelolaan dan Analisis Data	26
3.4 Alat Analisis	28
IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	29
4.1 Visi, Misi dan Budaya Perusahaan	29
4.2 Struktur Organisasi Kisel, Peran dan Fungsi <i>Stakeholders</i>	30
4.3 Bisnis Utama Kisel dan Anak Perusahaan	32
V PEMBAHASAN	35
5.1 Perubahan Lingkungan Bisnis Industri Telekomunikasi	35
5.2 Arah dan Tujuan Perubahan Koperasi Telkomsel	36
5.3 Evaluasi Kualitas Implementasi Strategi Koperasi Telkomsel	38
5.4 Analisis Faktor Internal	40
5.5 Analisis Faktor Eksternal	48
5.6 Matriks Internal dan Eksternal	55
5.7 Penyusunan Alternatif Strategi	56
5.8 Penentuan Prioritas Strategi	57
5.9 Merencanakan Implementasi Strategi Operasional	59
VI SIMPULAN DAN SARAN	67
6.1 Simpulan	67
6.2 Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	69
RIWAYAT HIDUP	74



DAFTAR TABEL

1	Hasil survei respon perusahaan menghadapi pandemi Covid-19	2
2	Kinerja Telkomsel tahun 2015 – 2019	3
3	Kinerja Kisel tahun 2015-2019	4
4	Kontribusi lini bisnis Kisel Grup tahun 2015-2019	5
5	Daftar dan jabatan responden	25
6	Sumber data dan metode analisa	26
7	Alat bantu penilaian sistem implementasi strategi	27
8	Pangsa pasar operator seluler di Indonesia tahun 2018	35
9	Penilaian terhadap kualitas implementasi strategi Kisel	39
10	Rincian penilaian terhadap kualitas implementasi strategi Kisel	39
11	Jumlah anggota Kisel tahun 2015 - 2019	40
12	Pertumbuhan bisnis Kisel berdasarkan saluran penjualan dan distribusi	42
13	Jumlah simpanan anggota Kisel tahun 2015 - 2019	44
14	Jumlah karyawan Direktorat Niaga per Desember 2020	46
15	Evaluasi faktor internal	47
16	Kontribusi pendapatan penjualan dan distribusi produk Kisel tahun 2015 - 2020	54
17	Evaluasi faktor eksternal	55
18	Prioritas strategi	58
19	Strategi inisiatif, program, <i>key indicator</i> dan <i>timeline</i>	61
20	Koordinasi strategi	63
21	Rencana waktu pelaksanaan	64
22	Rencana kebutuhan modal kerja Kisel tahun 2021	65
23	<i>Monitoring</i>	66

DAFTAR GAMBAR

1	Hubungan antara formulasi dan implementasi strategi	19
2	Tahapan eksekusi strategi	20
3	Kerangka pemikiran penelitian	24
4	Matriks SWOT	27
5	Analisis QSPM	28
6	Struktur organisasi Kisel Grup	30
7	Kerangka strategi Kisel tahun 2019-2021	36
8	<i>Kisel's digital business framework</i> tahun 2018 - 2021	38
9	Jumlah pengguna internet di Indonesia 2020	50
10	Matriks IE Kisel	56
11	Matriks SWOT	57
12	<i>Strategy map</i> Direktorat Niaga	59