



STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI PT XYZ

FEBRIANTO H MASIGI



MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025

- 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.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA*

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis pada Perusahaan Telekomunikasi PT XYZ” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi manapun. 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, Januari 2025

Febrianto H Masigi
NIM K1501212262

- 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.



RINGKASAN

FEBRIANTO H MASIGI. Strategi Pengembangan Bisnis pada Perusahaan Telekomunikasi PT XYZ. Dibimbing Oleh SITI JAHROH dan ARRY EKANANTA

@Hak cipta milik IPB University

Perkembangan yang sangat cepat dan dinamis pada sektor industri telekomunikasi dan informasi di era *society 5.0*, memberikan tantangan bagi para penyedia layanan telekomunikasi dalam menjalankan bisnisnya. Selain itu dengan adanya bisnis digital yang semakin beragam, *e-learning* dan *e-commerce* sekarang ini maka dibutuhkan akses internet maupun jaringan telepon yang baik. Kompetisi yang semakin ketat di sektor telekomunikasi kini mulai dirasakan oleh masyarakat luas. Persaingan teknologi dan persaingan bisnis antar operator telah memberi alternatif pilihan yang menguntungkan bagi masyarakat.

PT XYZ sebagai perusahaan penyelenggara jasa telekomunikasi dengan *market share* terbesar di proyek pemeliharaan jaringan (*managed services*) di Indonesia yang lebih dari 25.000 site multi operator dan kurang dari 6000 KM jaringan serat optik di seluruh Indonesia. Secara persentase bisnis dan keterlibatan proyek di industri selular, PT XYZ saat ini memiliki beberapa pekerjaan atau *scope of work* (SOW) yang di terima adalah sebagai berikut, *managed service* (MS) 40%, *roll out* (NRO) 25%, *FTTH deployment*: 15%, *roll out* (NRO) – tower: 10% dan *roll out* (NRO) - power & energy: 10%.

Sebagai perusahaan penyedia jasa instalasi dan pemeliharaan jaringan (*main contractor services*) di industri telekomunikasi, PT XYZ juga ikut merasakan dampak persaingan dalam bisnis telekomunikasi. Besar kecilnya pendapatan pada PT XYZ sebagai penyedia jasa instalasi dan pemeliharaan jaringan yang berada di antara vendor penyedia dan penyuplai barang kebutuhan dalam industri telekomunikasi, mengakibatkan kebutuhan dukungan atas proyek proyek pemeliharaan jaringan (*network*) bergantung pada arah kebijakan perusahaan penyedia jaringan telekomunikasi dalam hal ini operator selular. Seperti halnya yang terjadi di awal dan pertengahan tahun 2022, dua perusahaan operator telekomunikasi selular di Indonesia, mengubah arah kebijakan perusahaan dengan skema merger sehingga ini berdampak secara bisnis mengubah peta kebutuhan vendor penyuplai perangkat yang sebelumnya menggunakan vendor produk buatan Eropa menjadi vendor produk buatan non Eropa. Hal ini yang memberikan implikasi cukup besar pada penurunan pendapatan (*revenue*) PT XYZ sesuai nilai proyek atau *purchase order* (PO) yang diterima saat ini.

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah (1) menganalisis faktor internal dan eksternal strategi peningkatan pendapatan bisnis, (2) merumuskan strategi dalam peningkatan pendapatan bisnis dan (3) menentukan strategi prioritas untuk meningkatkan pendapatan bisnis. Selanjutnya untuk menentukan strategi peningkatan pendapatan bisnis, dilakukan analisis dengan metode *key success factor* (KSF), *political, economic, social, technological, legal, environmental* (PESTLE), *strengths, weaknesses, opportunities, threats* (SWOT) dan menentukan strategi prioritas dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Penelitian ini dilakukan di PT XYZ, yakni pada bulan Januari 2024 sampai Juni 2024. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner dan wawancara dengan pihak PT XYZ. Data sekunder berasal dari visi misi

perusahaan serta berbagai literatur dan untuk menentukan responden penelitian ini menggunakan *expert judgement* yaitu proses menggunakan penilaian dan keahlian seseorang yang ahli dalam suatu bidang tertentu. Manajemen perusahaan yang terlibat langsung dalam proses bisnis, *operation*, *project management office* (PMO), *supply chain* dan *human capital* sebanyak 8 orang serta pihak eksternal seperti manajerial level yang terlibat langsung pada pelaporan kinerja bisnis sebanyak 3 orang dijadikan responden dalam penelitian ini, untuk memberikan pandangan mengenai strategi peningkatan pendapatan yang optimal, sehingga hasil yang diperoleh dapat mencerminkan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi PT XYZ secara menyeluruh (*comprehensive*).

Faktor internal mengenai kekuatan di PT XYZ yaitu diantaranya portofolio produk dan layanan (*service*) yang komprehensif dapat menjangkau berbagai segmen pasar, infrastruktur jaringan yang kuat dan luas, stabilitas keuangan perusahaan yang kuat memberikan daya tahan terhadap tekanan ekonomi dan keuangan, tim yang memiliki kompetensi memadai, dukungan sistem *IT* sebagai *business support system* yang memadai. Kelemahan yaitu literasi *marketing campaign* pada media digital yang masih sangat rendah, kurangnya manajemen risiko yang efektif, meningkatkan kemungkinan terjadinya kerugian finansial, masih erfokus pada tipe pekerjaan jasa instalasi, pemeliharaan perangkat telekomunikasi saja, jumlah eskalasi keluhan pelanggan dan penanganan yang masih belum baik dan terukur, dan kompetensi dan produktivitas SDM yang masih belum merata. Kemudian pada faktor eksternal terdapat tiga peluang tertinggi yaitu *market size* yang masih cukup besar, pertumbuhan ekosistem *5G & IOT* seiring dengan ketersediaan jaringan yang memadai, semakin besarnya tuntutan kebutuhan data di semua sektor. Ancaman antara lain tingginya biaya investasi infrastruktur jaringan baru yang diperlukan untuk mengikuti perkembangan teknologi terkini, perubahan regulasi pemerintah yang dapat mempengaruhi kebijakan bisnis dan operasional perusahaan, jumlah *key player* industri.

Rumusan alternatif matriks IE menghasilkan delapan strategi yaitu meningkatkan portofolio produk teknologi berbasis pelanggan yang komprehensif untuk menjangkau berbagai segmen pasar, membangun infrastruktur jaringan yang kuat dan luas sehingga dapat mencakup area yang luas, menciptakan produk baru dengan layanan yang adaptif terhadap perubahan teknologi untuk mempertahankan posisi kompetitif di market, meningkatkan efisiensi pada biaya produksi untuk masing masing produk maupun layanan, menerapkan transformasi fungsi *business support system* dengan ERP (*enterprises resource planning*) pada proses bisnis secara menyeluruh, meningkatkan kemampuan manajemen risiko yang efektif, untuk meminimalkan terjadinya kerugian finansial, mengembangkan lini (*stream*) bisnis multi sektoral, begitu juga meningkatkan literasi *marketing campaign* secara digital yang lebih intensif.

Terdapat dua strategi prioritas yang dapat diaplikasikan oleh PT XYZ untuk peningkatan pendapatan bisnis yakni strategi intensif dengan penetrasi pengembangan layanan (*service* dan *product*) dan strategi integratif dengan pembaruan (*deployment and capability*).

Kata Kunci: AHP, EFE, IFE, *Revenue*, SWOT



SUMMARY

FEBRIANTO H MASIGI. Business Development Strategy in Telecommunication Company PT XYZ. Supervised by SITI JAHROH and ARRY EKANANTA

Growing, rapid and dynamic development in the telecommunication and information industry sector in the era of society 5.0, presents challenges for telecommunication providers in running their business. Almost all lines of our lives depend on the use of internet and wireless communication networks. No exception in the business world, the aspect of communication and speed of access to information plays a very important role in the rapid growth of business. In addition, with the increasingly diverse digital business, e-learning and e-commerce today, many require good internet access and telephone networks. The increasingly tight competition in the telecommunications sector is now beginning to be felt by the wider community. Technological competition and business competition between operators have provided alternative choices that are profitable for the community. PT XYZ is trusted to carry out maintenance activities on more than 25.000 multi-operator site units and less than 6000 KM of fiber optic networks throughout Indonesia. In terms of business presentation and project involvement in the cellular industry, PT XYZ currently has several jobs or scope of work (SOW) received as follows, *managed service (MS)* 40%, *roll out (NRO)* 25%, *FTTH deployment* 15%, *roll out (NRO) – tower* 10%, and *roll out (NRO) - power & energy* 10%.

As a company providing network installation and maintenance services (main contractor services) in the telecommunications industry, PT XYZ also feels the impact of competition in the telecommunications business. The size of the income of PT XYZ as a provider of network installation and maintenance services (main contractor services) which is between the vendor provider and supplier of goods needed in the telecommunications industry, results in the need for support for network maintenance projects (network) depending on the policy direction of the telecommunication network provider company in this case the cellular operator. As happened in early and mid-2022, where two cellular telecommunication operator companies in Indonesia changed the direction of company policy with a merger scheme so that this had an impact on changes that in business terms changed the map of vendor needs for device suppliers who previously used European-made product vendors to non-European-made product vendors. Changes in cooperation between cellular telecommunications operator companies and these vendors have an impact on the business revenue obtained by PT XYZ, where PT XYZ's revenue decreased when the vendor from Europe changed to a non-European vendor.

The purpose of this study is (1) to analyze internal and external factors of business revenue increase strategies, (2) to formulate strategies to increase business revenue and (3) to determine priority strategies to increase business revenue. Furthermore, to determine the strategy for increasing business revenue, researchers conducted an analysis using the key success factor (KSF), PESTLE, strengths, SWOT methods and determined priority strategies with the Analytical Hierarchy process (AHP). This research was conducted at PT XYZ, conducted from January 2024 to June 2024. This research uses primary and secondary data. Primary data was obtained from questionnaires and interviews with PT XYZ. Secondary data comes from the company's vision and mission and various literature and to

@Hak Cipta Milik IPB University

IPB University

determine the respondents, this study uses expert judgment, namely the process of using the judgment and expertise of someone who is an expert in a particular field to make decisions or provide input in a context that requires special knowledge or in-depth experience. The company management directly involved in the business process, operation, project management office (PMO), supply chain and human capital as many as 8 people and external parties such as managerial level directly involved in business performance reporting as many as 3 people were made respondents in this study to provide views on optimal revenue increase strategies, so that the results obtained can reflect the needs and challenges faced by PT XYZ as a whole (comprehensive).

Internal factors regarding the strengths of PT XYZ include a comprehensive product and service portfolio reaching various market segments, a strong and extensive network infrastructure, the company's strong financial stability providing resilience to economic and financial pressures, a team with adequate competence, IT system support as an adequate business support system. Weaknesses include very low digital media marketing campaign literacy, lack of effective risk management, increasing the possibility of financial losses, still focusing on the type of installation service work, maintenance of telecommunications devices only, the number of escalation complaints and handling that are still not good and measurable, and human resources competence and productivity that are still not evenly distributed.

External factors include three highest opportunities, namely the market size which is still quite large, growth of the 5G & IOT ecosystem along with the availability of adequate networks, the increasing demand for data needs in all sectors. Threats include the high cost of investing in new network infrastructure needed to keep up with the latest technological developments, Changes in government regulations that can affect business policies and company operations, and business competition with quite a lot of key players.

The alternative formulation of the IE matrix produces eight strategies, namely Increasing a comprehensive customer-based technology product portfolio that reaches various market segments, Building a strong and extensive network infrastructure, so that it can cover a wide area, Creating new products with services that are adaptive to technological changes, to maintain a competitive position in the market, Increasing efficiency in production costs for each product, application and service, Implementing a transformation of the business support system function with ERP (Enterprises resource planning) in the overall business process, increasing effective risk management capabilities, to minimize financial losses, developing new business lines (streams) in multi-sector businesses, as well as Increasing digital marketing campaign literacy.

There are two priority strategies that can be applied by PT XYZ to increase business revenue, namely penetration strategy of development and products by creating a comprehensive customer-based technology product portfolio to reach various market segments or industries and an update strategy (deployment) and capability by implementing the business support System function with ERP (enterprises resource planning) in the overall business process.

Keywords: AHP, EFE, IFE, Revenue, SWOT



@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.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025
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 apa pun tanpa izin IPB.

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI PT XYZ

FEBRIANTO H MASIGI

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
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:
1 Prof. Dr. Ir. Harianto, M.S.
2 Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M.

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 Pengembangan Bisnis pada Perusahaan Telekomunikasi PT XYZ
Nama : Febrianto H Masigi
NIM : K1501212262

Disetujui oleh:

Pembimbing 1:
Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.



Pembimbing 2:
Dr. Arry Ekananta, S.T., M.Si.



Diketahui oleh:

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M. Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian Tesis: 16 Desember 2024

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Alhamdulillah Rabbil ‘Alamin, puji dan syukur dipanjatkan kepada Allah SWT atas limpahan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Penelitian (Tesis) dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis pada Perusahaan Telekomunikasi di PT XYZ”

Ucapan terima kasih penulis ucapkan kepada Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc. dan Dr. Arry Ekananta, S.T., M.Si selaku komisi pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan, dan bimbingan kepada penulis, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan benar. Begitu juga ucapan terimakasih kepada dosen penguji Prof. Dr. Ir. Harianto, M.S. dan Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M. untuk semua koreksi dan saran yang diberikan.

Demikian juga penulis mengucapkan banyak terimakasih atas dukungan doa dan semangat kepada orang tua, istri, dan kedua anak saya (Cedric dan Gwen) yang selalu memberikan motivasi besar untuk penyelesaian tesis ini.

Akhir kata penulis berharap, semoga tesis ini bermanfaat bagi berbagai pihak yang membutuhkan dan berguna bagi kemajuan ilmu pengetahuan di lingkungan professional dan akademik.

Bogor, Januari 2025

Febrianto H Masigi

@Hak cipta milik IPB University

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	X
DAFTAR GAMBAR	X
DAFTAR LAMPIRAN	XI
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup	8
II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Manajemen Strategi	9
2.2 Analisis Strategi	12
2.3 SWOT	13
2.4 <i>Porter's Five Force Analysis</i>	14
2.5 <i>Key Success Factor Analysis</i>	16
2.6 <i>PESTEL Analysis</i>	16
2.7 Matriks IE (<i>Internal External Matrix</i>)	18
2.8 <i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	19
2.9 Kerangka Pemikiran	20
III METODE	22
3.1 Lokasi, Waktu dan Sumber Data Penelitian	22
3.2 Teknik Pengumpulan Data	22
3.3 Teknik Pengambilan sampel	22
3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	23
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1 Profil Perusahaan	29
4.2 Analisis Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal	31
4.3. Perumusan Strategi	43
4.4 Penentuan Strategi Prioritas	47
4.5 Implikasi Manajerial	51
V SIMPULAN DAN SARAN	53
5.1 Simpulan	53
5.2 Saran	54
DAFTAR PUSTAKA	55
LAMPIRAN	58
RIWAYAT HIDUP	64



DAFTAR TABEL

1	Pendapatan PT XYZ berdasarkan jenis pekerjaan	4
2	Lini bisnis lain PT XYZ	5
3	Data responden	23
4	Tahapan pengolahan dan analisis data	23
5	Matriks IFE	24
6	Matriks EFE	25
7	Analisis matriks SWOT	28
8	Matriks IFE PT XYZ	33
9	Matriks EFE PT XYZ	34
10	Matrik SWOT berpasangan PT XYZ	46
11	Alternatif strategi	47
12	Nilai Bobot Matriks SWOT berpasangan	49
13	Nilai peringkat strategi	51
14	Rencana strategi PT XYZ	52

DAFTAR GAMBAR

1	Pertumbuhan pengguna internet di Indonesia dari tahun 2018-2022	1
2	Komposisi pelanggan telepon seluler	2
3	Lini bisnis pekerjaan dan proyek di PT XYZ	3
4	<i>Trend</i> penurunan nilai <i>purchase order</i> (PO) pekerjaan di PT XYZ	3
5	Trend penurunan pendapatan (<i>revenue</i>) di PT XYZ periode 2011-202	4
6	Proses manajemen strategik	11
7	Kerangka kerja analisis untuk perumusan strategi	12
8	Diagram analisis SWOT	14
9	<i>Strategi framework Porter's five forces</i>	14
10	Kerangka pemikiran	21
11	Struktur organisasi PT. XYZ	30
12	Matriks internal-eksternal (IE)	44
13	Proses AHP pada PT XYZ	48



DAFTAR LAMPIRAN

1 Kuisisioner penelitian terhadap identifikasi faktor strategis SWOT	59
2 Pertanyaan untuk mendapatkan bobot faktor strategis internal	60
3 Pertanyaan untuk mendapatkan bobot faktor strategis eksternal	62

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.

