

## **BAB IV**

### **ANALISA STRATEGI PERUSAHAAN**

#### **4.1 Faktor Strategi Eksternal**

##### **4.1.1 Identifikasi Faktor Lingkungan Eksternal**

Penentuan faktor strategi eksternal bertujuan untuk mengetahui berbagai peluang serta ancaman yang muncul dari faktor eksternal perusahaan. Faktor strategi eksternal ini kemudian diidentifikasi ke dalam tabel *Eksternal Strategic Factor Summary (EFAS)*.

##### **1. Peluang**

- Regulasi dan kebijakan pemerintah  
Pemerintah yang mendukung industri konten.
- Pemasok yang kompetitif  
Semakin banyaknya pilihan produk pemasok, harga bandwidth yang ditawarkan juga bisa semakin murah.
- Banyaknya potensi demand, semakin tingginya pertumbuhan pasar.  
Jumlah penduduk Indonesia yang besar sekitar 230 jutaan dan di luar negeri sekitar 3.147.211, serta semakin mudahnya akses internet karena semakin banyaknya operator penyedia layanan internet user yang mengakses layanan internet TV semakin banyak.
- Perkembangan teknologi  
Perkembangan penetrasi internet di Indonesia semakin cepat saja dan sudah tidak berkonsentrasi di kota-kota besar saja. Sehingga untuk mengakses internet sudah semakin mudah. Perkembangan teknologi telekomunikasi ke depan mengarah kepada jaringan yang mempunyai kecepatan akses yang cepat, error kecil, dan delay yang kecil. Dengan semakin banyaknya akses internet kemungkinan ke depan tarif internet akan semakin murah.

##### **2. Ancaman**

- Ekonomi  
Belum berakhirnya krisis global yang terjadi di akhir tahun 2008

dan semakin tidak stabilnya kurs rupiah terhadap dolar sangat berdampak pada tingginya investasi yang harus dikeluarkan karena semakin besar harga perangkat dalam dolar US.

- Infrastruktur jaringan domestik yang belum baik.

Untuk terselenggaranya internet TV yang dapat di terima dengan baik diperlukan kecepatan internet yang tinggi. Untuk konsumsi lokal sendiri pada saat akses internet TV masih banyak masalah dengan koneksi yang lambat.

- Tuntutan konsumen yang semakin meningkat dan beragam.

Konsumen saat ini lebih cerdas, kritis dan telah menyadari hak-haknya. Hal ini mengakibatkan operator internet TV harus lebih memperhatikan hal-hal tersebut, karena pelanggan secara umum mereka menuntut kualitas yang lebih baik dengan harga yang terjangkau.

- Persaingan

Di era Globalisasi saat ini PT GTI harus berusaha lebih keras lagi, kompetisi antar perusahaan layanan internet TV berbayar terutama di Indonesia kedepan akan semakin ketat.

#### 4.1.2 Analisa Faktor Lingkungan Eksternal dengan Matriks EFAS

Berdasarkan faktor peluang dan ancaman, dibuat matrik EFAS dengan pembobotan dan penentuan rating. Penentuan jumlah dominan dan rating dilakukan melalui wawancara dan kuesioner terhadap 10 responden pihak manajemen PT GTI dan hasilnya dapat di lihat pada tabel 4.1 dan 4.2.

Tabel 4.1 Matrik pembobotan eksternal

| NO | Faktor Strategis    | Pilihan |   |   |   |   |   |   |   | Jumlah Pilihan Dominan | Bobot |
|----|---------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|-------|
|    |                     | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |                        |       |
| 1  | Regulasi            | 1       |   |   |   |   |   |   |   | 61                     | 0.17  |
| 2  | Teknologi           |         | 2 |   |   |   |   |   |   | 45                     | 0.13  |
| 3  | Pemasok             |         |   | 3 |   |   |   |   |   | 33                     | 0.09  |
| 4  | Pasar               |         |   |   | 4 |   |   |   |   | 54                     | 0.16  |
| 5  | Pertumbuhan Ekonomi |         |   |   |   | 5 |   |   |   | 55                     | 0.16  |

|        |                        |  |  |  |  |  |   |   |   |     |      |
|--------|------------------------|--|--|--|--|--|---|---|---|-----|------|
| 6      | Infrastruktur Domestik |  |  |  |  |  | 6 |   |   | 35  | 0.09 |
| 7      | Konsumen               |  |  |  |  |  |   | 7 |   | 50  | 0.12 |
| 8      | Kompetitor             |  |  |  |  |  |   |   | 8 | 27  | 0.9  |
| JUMLAH |                        |  |  |  |  |  |   |   |   | 360 | 1    |

Tabel 4.2 Matriks EFAS

| NO        | FAKTOR EKSTERNAL       | BOBOT | RATING | BOBOT X RATING |
|-----------|------------------------|-------|--------|----------------|
| <b>I</b>  | <b>Peluang</b>         |       |        |                |
| 1         | Regulasi               | 0.17  | 4      | 0.68           |
| 2         | Teknologi              | 0.13  | 3      | 0.39           |
| 3         | Pemasok                | 0.09  | 3      | 0.27           |
| 4         | Pasar                  | 0.16  | 4      | 0.64           |
| <b>II</b> | <b>Ancaman</b>         |       |        |                |
| 5         | Pertumbuhan Ekonomi    | 0.16  | 2      | 0.32           |
| 6         | Infrastruktur Domestik | 0.19  | 1      | 0.19           |
| 7         | Konsumen               | 0.12  | 1      | 0.12           |
| 8         | Kompetitor             | 0.09  | 2      | 0.18           |
| Jumlah    |                        | 1     |        | 2.79           |

Bila di lihat dari matrik EFAS pada tabel 4.3 terlihat bahwa skor total 2,79 menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi rata-rata dari keseluruhan posisi strategisnya untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal dan menghindari ancaman-ancaman yang mungkin muncul.

## 4.2 Faktor Strategi Internal

### 4.2.1 Identifikasi Lingkungan Internal

Penentuan faktor strategi internal bertujuan untuk melihat berbagai kekuatan serta kelemahan dari sisi internal perusahaan. Faktor strategi internal ini kemudian di identifikasikan ke dalam tabel *Internal Strategic Faktor Summary* (IFAS).

## 1. Kekuatan

- Leader dalam bisnis Internet TV di Indonesia  
PT GTI lebih dahulu menguasai dan tentu saja lebih banyak improvisasi dan membuat bisnis model.
- SDM yang profesional.  
Saat ini Karyawan PT GTI sudah profesional di bidangnya, apalagi saat dibantu oleh pihak luar negeri yang sudah berpengalaman sebagai konsultan IT di luar negeri.
- Tujuan organisasi yang tepat  
Tujuan organisasi perusahaan sudah terukur dan terkomunikasikan secara tepat ke seluruh karyawan.
- Produk yang berkualitas  
PTI GTI sudah mampu membangun sistem internet TV yang berkualitas dan susah untuk ditiru.

## 2. Kelemahan

- Belum berpengalaman dalam bisnis Internet TV  
Selama 2 Tahun memulai layanan Internet TV karyawan PT GTI masih terus belajar untuk mengembangkan bisnisnya dan mencari solusi yang terbaik untuk pengembangan bisnis ke depan.
- Jaringan pemasaran masih terbatas.  
Dikarenakan infrastruktur jaringan internet yang belum baik di Indonesia, maka saat ini pelanggan Internet TV yang disediakan PT GTI sebagian besar baru berasal dari luar negeri, seperti Amerika Serikat, Kanada, Negara-negara Eropa dan negara-negara lain yang sudah memiliki infrastruktur jaringan kecepatan tinggi yang sudah sangat baik.
- Sosialisasi produk layanan.  
Dikarenakan PT GTI masih pemula dalam bisnis ini, maka masih banyak orang Indonesia baik yang di dalam negeri maupun di luar negeri yang belum mengenal layanan internet TV yang membuka konten lokal Indonesia. Maka perlu sosialisasi dan pendekatan

kepada pelanggan dan masyarakat luas agar produk PT GTI dapat diterima secara luas.

- Sumber dana yang belum mencukupi

Untuk mengembangkan bisnisnya, PT GTI tidak memiliki modal yang cukup. Bisnis Internet TV membutuhkan modal yang besar terutama dalam biaya operasionalnya.

#### 4.2.2 Analisa Faktor Lingkungan Eksternal dengan Matriks IFAS

Dengan mempertimbangkan variabel-variabel diatas dibuatlah suatu evaluasi terhadap faktor tersebut dengan menggunakan matriks IFE (Internal Faktor Evaluation). Dari hasil perhitungan (Kuesioner), maka masing-masing faktor tersebut diberikan bobot, rating, dan score (nilai) matriks IFE dapat dilihat pada tabel 4.3

Tabel 4.3 Matriks Pembobotan Internal

| NO            | Faktor Strategis           | Pilihan |   |   |   |   |   |   |   | Jumlah Pilihan Dominan | Bobot |
|---------------|----------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|-------|
|               |                            | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |                        |       |
| 1             | SDM                        | 1       |   |   |   |   |   |   |   | 61                     | 0.17  |
| 2             | Leader bisnis              |         | 2 |   |   |   |   |   |   | 56                     | 0.16  |
| 3             | Tujuan Organisasi          |         |   | 3 |   |   |   |   |   | 45                     | 0.13  |
| 4             | Produk yang berkualitas    |         |   |   | 4 |   |   |   |   | 44                     | 0.11  |
| 5             | Keuangan                   |         |   |   |   | 5 |   |   |   | 49                     | 0.14  |
| 6             | Jaringan Pemasaran         |         |   |   |   |   | 6 |   |   | 50                     | 0.15  |
| 7             | Sosialisasi produk layanan |         |   |   |   |   |   | 7 |   | 30                     | 0.08  |
| 8             | Belum berpengalaman        |         |   |   |   |   |   |   | 8 | 25                     | 0.07  |
| <b>JUMLAH</b> |                            |         |   |   |   |   |   |   |   | 360                    | 1     |

Tabel 4.4 Matrik IFAS

| NO       | FAKTOR INTERNAL | BOBOT | RATING | BOBOT X RATING |
|----------|-----------------|-------|--------|----------------|
| <b>I</b> | <b>Kekuatan</b> |       |        |                |
| 1        | SDM             | 0.17  | 4      | 0.68           |
| 2        | Leader bisnis   | 0.16  | 4      | 0.64           |

|           |                            |      |   |      |
|-----------|----------------------------|------|---|------|
| 3         | Tujuan organisasi          | 0.13 | 3 | 0.39 |
| 4         | Produk yang berkualitas    | 0.11 | 3 | 0.33 |
| <b>II</b> | <b>Kelemahan</b>           |      |   |      |
| 5         | Keuangan                   | 0.14 | 2 | 0.28 |
| 6         | Jaringan pemasaran         | 0.15 | 2 | 0.3  |
| 7         | Sosialisasi produk layanan | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 8         | Belum berpengalaman        | 0.07 | 1 | 0.07 |
| Jumlah    |                            | 1.01 |   | 2.93 |

### 4.3 Penentuan Strategi

#### 4.3.1 Matriks IE

Penentuan strategi dengan menggunakan matrik IE, menggunakan hasil yang didapat dari evaluasi yang dilakukan terhadap data-data eksternal maupun internal perusahaan. Dari matrik EFE dan dan IFE akan didapatkan suatu nilai / skor dimana nilai tersebut akan dipetakan ke dalam kuadran matrik IE.

Setelah mengevaluasi faktor internal dan eksternal didapatkan *score* atau nilai sebagai berikut :

- Skor faktor eksternal = 2,79
- Skor faktor internal = 2,93

Posisi PT GTI dalam matrik IE menurut nilai dari kedua matrik seperti gambar di bawah ini :

|                      |          | Total Skor Internal |             |       |
|----------------------|----------|---------------------|-------------|-------|
|                      |          | Kuat                | Rata-rata   | Lemah |
| Total Skor Eksternal | 4        |                     |             |       |
|                      | Tinggi   | I                   | II          | III   |
|                      | 3        | IV                  | V<br>PT GTI | VI    |
|                      | Menengah | VII                 | VIII        | IX    |
| 2                    |          |                     |             |       |
| Rendah               |          |                     |             |       |
| 1                    |          |                     |             |       |

Gambar 4.1 Matriks IE

Dari matrik IE terlihat bahwa posisi PT GTI berada pada kuadran V yang menunjukkan bahwa PT GTI memiliki kekuatan rata-rata baik dari faktor eksternal maupun internalnya yang harus dilakukan adalah "Jaga dan Pertahankan". Untuk itu Strategi yang tepat untuk dilakukan pada kuadran V ini adalah melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk ke arah yang lebih baik lagi.

#### 4.4 Analisa dengan menggunakan matriks SWOT

Dengan menggunakan matriks SWOT, maka diperoleh pilihan strategi yang dapat digunakan oleh PT GTI sehingga dapat lebih siap dan unggul dalam bersaing. Analisa dengan menggunakan matriks SWOT ditunjukkan pada tabel 4.5

Tabel 4.5 Matriks SWOT

| Faktor internal           |                             | Kekuatan ( Strength ) |  | Kelemahan ( Weakness ) |  |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|--|------------------------|--|
|                           |                             | 1                     | SDM yang profesional   | 1                      | Keuangan tidak mencukupi   |
| Faktor Eksternal          |                             | 2                     | Leader dalam bisnis Internet                                   | 2                      | Jaringan Pemasaran terbatas  |
|                           |                             | 3                     | Tujuan organisasi yang kuat dan support manajemen yang baik    | 3                      | Belum berpengalaman dalam bisnis Internet TV   |
|                           |                             | 4                     | Produk yang berkualitas  | 4                      | Sosialisasi produk masih kurang  |
|                           |                             |                       |  | 5                      | Profit yang didapat blm bisa mengimbangi biaya operasional   |
|                           |                             |                       |  |                        |  |
| Peluang ( Opportunities ) |                             | Strategi S-O          |  | Strategi W-O           |  |
| 1                         | Regulasi pemerintah         | S1,S4, O1,O2          | Perluasan pangsa pasar ( penetrasi pasar ) yang lebih gencar ) | W1,W4, O3,O4           | kerjasama dengan perusahaan lain   |
| 2                         | Perkembangan Teknologi      | S2,S3, O3,O4          | Kerjasama (Aliansi) dengan perusahaan lain                     | W2,W4, O2,O4           | Perluasan jaringan pemasaran, untuk menambah pelanggan   |
| 3                         | Pilihan pemasok yang banyak | S4,O3                 | Lebih meningkatkan kualitas produk                             | W3,O4                  | Pengembangan SDM dengan training dan studi banding dengan penyelenggara internet TV yang sudah lama. |

|                            |   |                     |   |                     |  |
|----------------------------|---|---------------------|---|---------------------|--|
| 4                          | Adanya demand pasar yang besar                        | S1,S2, O1,O2        | Persiapan yang lebih matang, apabila tarif internet sudah lebih murah dan akses cepat | W2,W4, O4           | Promosi produk ke media-media.baik media cetak maupun online   |
|                            |   |                     |   | W1,O1,O4            | Mendapatkan Investor yang mau menanamkan modalnya  |
|                            |   |                     |   | W1,O4               | Menambah iklan/banner pada website   |
| <b>Ancaman ( Threats )</b> |   | <b>Strategi S-T</b> |   | <b>Strategi W-T</b> |  |
| 1                          | Ekonomi yang buruk                                    | S1,T1               | Efisiensi Biaya dalam operasional perusahaan  | W1,T3,T4            | Melakukan efisiensi biaya operasional  |
| 2                          | Infrastruktur Jaringan Domestik yang masih belum baik | S2,T2               | Memanfaatkan pengalaman untuk merebut pasar   | W3,W4,T3,T4         | Melakukan pembenahan terus menerus dalam akses konten,dan melakukan analisa terhadap minat pelanggan     |
| 3                          | Kompetitor dan pendatang baru                         | S1,S3, T3           | Menjaga loyalitas pelanggan dengan menjamin kepuasan yang berkelanjutan bukan sesaat  | W5,T2               | Mengembangkan profit bisnis sampingan,seperti internet radio yang membutuhkan bandwidth yang lebih kecil |
| 4                          | Tuntutan konsumen yang semakin tinggi                 | S2,S4, T3,T4        | Melakukan persiapan yang baik dalam menghadapi era kompetisi                          |                     |  |
|                            |   | S1,S4, T3,T4        | Menetapkan strategi harga yang kompetitif   |                     |  |

#### 4.5 Langkah PT GTI dalam memasuki bisnis Internet TV

Berdasarkan matriks SWOT diatas,maka langkah-langkah persiapan yang harus dilakukan oleh PT GTI dalamantisipasi kompetisi bisnis internet TV yang semakin ketat.

- Keuangan

Memasuki bisnis internet TV yang global PTI GTI harus mempersiapkan dana yang tidak sedikit apabila hendak menjangkau seluruh siaran televisi lokal untuk di broadcast.Pendanaan ini dapat bersumber dari PT GTI sendiri atau dengan bantuan pihak lain.

- Tenaga pemasaran

Tenaga pemasaran yang dimiliki PT GTI saat ini sangat sedikit dan

terbatas. Untuk itu PT GTI haruslah memperbesar dan mempersiapkan tenaga pemasarannya. Penggunaan Sistem Informasi Marketing yang dipadu dalam desain web saat ini belum terbaca jelas oleh tenaga pemasaran. Hendaknya tenaga pemasaran dapat membaca minat pelanggan melalui statistik web analytic yang dibuat.

- Penetrasi pasar

Untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal, maka PT GTI harus melakukan penetrasi pasar. Strategi ini dapat dilakukan dengan meningkatkan tenaga pemasaran, meningkatkan promosi penjualan.

- Sumber Daya Manusia

Untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki PT GTI dalam bisnis barunya, maka PT GTI harus melakukan pelatihan-pelatihan kepada karyawannya untuk meningkatkan keahlian teknologi dan pemasaran

- Strategi Harga yang kompetitif

Di era kompetisi yang semakin ketat maka PT GTI harus melakukan strategi marketing yang tepat agar dapat menembus pasar yang ada. Untuk itu harus di usahakan agar investasi yang dikeluarkan tidak terlalu besar, sehingga PT GTI dapat menetapkan harga yang kompetitif kepada pelanggannya.

- Persiapan Strategi bisnis ke depan

Sebagai salah satu operator layanan internet TV di Indonesia saat ini, PT GTI telah memiliki akses pelanggan yang berada sebagian besar di luar negeri. Akan tetapi untuk lingkup nasional pelanggan masih sangat kurang. Pengembangan infrastruktur masih tergantung kepada infrastruktur yang sedang dikembangkan oleh pemerintah dan swasta.

Pengembangan website semenarik mungkin dan akses yang cepat akan lebih menambah minat pelanggan.

Internet TV masih merupakan teknologi masa depan bagi masyarakat Indonesia, oleh karena itu diharapkan PT GTI telah siap apabila Infrastruktur jaringan internet domestik sudah semakin cepat dan murah.