



UNIVERSITAS INDONESIA

**STRATEGI BERSAING BISNIS *E-COMMERCE* DALAM PILIHAN
ALTERNATIF STRATEGI GENERIK
(STUDI KASUS PLASA.COM)**

TESIS

**RATIH DWI SUCIANI
0706186461**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA**

**JAKARTA
Juni, 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**STRATEGI BERSAING BISNIS *E-COMMERCE* DALAM ALTERNATIF
PILIHAN STRATEGI GENERIK
(STUDI KASUS PLASA.COM)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi**

**RATIH DWI SUCIANI
0706186461**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
Kekhususan: Administrasi Bisnis Internasional**

**JAKARTA
Juni, 2010**

i

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Ratih Dwi Suciani

NPM : 0706186461

Tanda Tangan :

Tanggal :

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL**

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Ratih Dwi Suciani
NPM : 0706186461
Judul : Analisis Strategi Bersaing Bisnis e-Commerce dalam Pilihan Alternatif Strategi Generik (Studi Kasus Plasa.com)

Pembimbing Tesis :

(Ir. Achmad Purwono, MBA)

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Ratih Dwi Suciani
NPM : 0706186461
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Analisis Strategi Bersaing Bisnis e-Commerce dalam Pilihan Alternatif Startegi Generik (Studi Kasus Plasa.com)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ. (.....)
Pembimbing : Ir. Achmad Purwono, MBA (.....)
Penguji : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (.....)
Sekretaris Sidang : Drs. Achmad Lutfi, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Pertama-tama saya panjatkan puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT karena dengan pertolongan dan limpahan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangat sulit untuk menyelesaikan tesis ini. Saya mengucapkan terima kasih kepada :

- 1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (FISIP UI).
- 2) Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.Publ. sebagai Ketua Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- 3) Ir. Achmad Purwono, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
- 4) Direktur PT Telekomunikasi Indonesia, Bapak Indra Utoyo, yang telah membantu dalam usaha memperoleh data dan informasi yang diperlukan.
- 5) Pihak-pihak dari PT Multimedia Nusantara (METRA) yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data dan informasi yang diperlukan.
- 6) Orangtua, keluarga dan anak-anak yang telah memberikan doa dan dukungannya kepada penulis.
- 7) Sahabat-sahabatku dan teman-teman ABI IX yang sudah memberikan bantuan dan dukungannya dalam penyelesaian tesis ini.
- 8) Seluruh staf di Sekretariat dan Perpustakaan Pasca Sarjana FISIP UI.

Saya berharap semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Juni 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ratih Dwi Suciani
NPM : 0706186461
Program Studi : Ilmu Adminstrasi
Departemen : Ilmu Adminstrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Analisis Strategi Bersaing Bisnis *e-Commerce* Dalam Pilihan Alternatif Strategi
Generik (Studi Kasus Plasa.com)**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : Juni 2010

Yang menyatakan

(Ratih Dwi Suciani)

ABSTRAK

Nama : Ratih Dwi Suciani
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Analisis Strategi Bersaing Bisnis *e-Commerce* Dalam Pilihan Alternatif Strategi Generik (Studi Kasus plasa.com)

Dalam tesis ini mencoba merumuskan strategi bersaing dalam bisnis *e-commerce*. Seperti diketahui internet telah membudaya dalam masyarakat dunia, digunakan untuk mendapatkan informasi, komunikasi dan sebagai alat transaksi. *E-commerce* merupakan transaksi elektronik yang dilakukan melalui media internet. Di pasar internasional, *e-commerce* menjadi alat pembayaran utama bagi pelaku bisnis *online*, karena kemudahan dan keefisienannya, serta tidak memiliki batas dalam ruang dan waktu. Secara umum diharapkan di negara-negara maju akan menerapkan *e-commerce* dan *paperless trading* pada tahun 2005, sedangkan pada negara berkembang termasuk Indonesia dimulai pada tahun 2010. Pelaku bisnis diharapkan dapat mengembangkan bisnis *e-commerce* ditengah hambatan yang ada, agar dapat dijadikan landasan untuk bersaing di pasar internasional.

Kata kunci :
e-commerce, strategi, strategi bersaing

ABSTRACT

Name : Ratih Dwi Suciani
Study Program : Administrative Science
Title : Analysis Competing Strategies e-Commerce Business in alternative
Choice of Generic strategy (case study : plasa.com)

In this thesis, I would like to formulate the strategy of competition in e-commerce business. As has been known that internet has been entrenched in the world community, which is used to obtain information, communication and as a mean of transaction. E-commerce is an electronic transaction conducted through internet. In international markets, e-commerce has become a major tool for online businesses due to its efficiency, effectiveness and flexibility as well as the unlimited of the usage. Generally expected that the developed countries will start implementing e-commerce and Paperless trading in the year of 2005 whereas the developing countries; including Indonesia; will commence in 2010. The business people are expected to develop an e-commerce business in the middle of the existing obstacles hence could be used as the basis for competing in international markets.

Key words:
e-commerce, strategy, competing strategy

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Batasan Penelitian	10
1.6 Kerangka Teori dan Pemikiran	10
1.7 Sistematika Penulisan Tesis	12
2. TINJAUAN LITERATUR	13
2.1 Tantangan Bisnis di era Globalisasi	13
2.2 Internet	14
2.3 <i>e-Commerce</i>	16
2.3.1 Pengertian <i>e-Commerce</i>	16
2.3.2 Manfaat <i>e-commerce</i>	18
2.3.3 Pemasaran <i>e-commerce</i>	22
2.3.4 Promosi <i>e-commerce</i>	22
2.4 <i>Consumer Insight</i>	25

2.5	Perilaku Konsumen	26
2.6	Konsep Strategi	26
	2.6.1 Manajemen Strategis	28
	2.6.2 Proses Manajemen Strategi	29
2.7	Strategi Bersaing	33
	2.7.1 Konsep Strategi Bersaing	34
	2.7.2 Menganalisa Persaingan	35
	2.7.3 Mengantisipasi Masa Depan	53
2.8	Strategi-Strategi Generik	54
3. METODE PENELITIAN		59
3.1	Pendekatan dan Jenis Penelitian	59
3.2	Subyek dan Obyek Penelitian	60
3.3	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	60
3.4	Teknik Analisis Data	61
	3.4.1 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	61
	3.4.2 Keuntungan Menggunakan AHP	62
	3.4.3 Prinsip Dasar <i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	62
	3.4.4 Tiga Fungsi Utama <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	63
	3.4.5 Karakteristik Model AHP	64
3.5	Langkah-langkah Menggunakan Metode AHP	65
	3.5.1 Studi Pendahuluan (<i>Preliminary Study</i>)	69
	3.5.2 Penyusunan Hierarki	73
	3.5.3 Penyusunan Kuesioner	75
	3.5.4 Pemilihan Responden <i>Expert</i>	78
	3.5.5 Penentuan Prioritas	79
3.6	Keterbatasan Penelitian	81
4. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN		83
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian	83
4.1	Sejarah Perusahaan PT Telkom Indonesia	83
	4.1.1 Visi dan Misi PT Telkom Indonesia	84

4.1.2 Unit-unit Bisnis TELKOM: Divisi, Centre, Yayasan & Anak Perusahaan	85
4.1.3 Susunan Organisasi PT Telkom Indonesia	87
4.2 Sejarah Perusahaan PT Metra	87
4.2.1 Visi, Misi dan Objectif PT Metra-net	88
4.2.2 Susunan Organisasi PT Metra	89
4.3 Mojopia	91
4.3.1 Visi, Misi dan Tujuan Strategis Mojopia	91
B. Pembahasan Hasil Penelitian	93
4.4 Analisis Lingkungan	93
4.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal	93
4.4.2 Analisis Lingkungan Industri	96
4.4.2.1 Hambatan Masuknya Pendetang Baru	96
4.4.2.2 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok	98
4.4.2.3 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli	99
4.4.2.4 Ancaman Produk Substitusi	99
4.4.2.5 Persaingan Antar Perusahaan Dalam Industri.....	99
4.4.3 Lingkungan Operasional	100
4.4.4 Lingkungan Internal	101
4.5 Analisa Strategi AHP	102
4.5.1 Analisa Skala Prioritas & Sintesis	102
4.5.2 Alternatif Strategi	105
4.5.3 Analisis Sensitivitas 2 Dimensi Plot.....	108
4.6 Analisis Kondisi Perusahaan Terhadap Pilihan Strategi	115
5. KESIMPULAN DAN SARAN	121
5.1 Kesimpulan	121
5.2 Saran	122

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Struktur Alternatif Manajemen Strategis PerusahaanMultibisnis	11
Gambar 2.1	Rantai Nilai Produksi	41
Gambar 2.2	Lingkungan Eksternal Perusahaan	45
Gambar 2.3	Lingkungan Persaingan Industri	47
Gambar 2.4	Diagram Strategi Bersaing Generik	56
Gambar 3.1	Pohon Hierarki Dan Alternatif	74
Gambar 3.2	Contoh Kuesioner	77
Gambar 4.1	Bagan Pilihan Prioritas Altenatif Strategi Generik.....	107
Gambar 4.2	Analisis Sensitifitas antara Kriteria Differentiation dengan Cost Leadership.....	108
Gambar 4.3	Analisis Sensitifitas antara Kriteria Differentiation dengan Focus	109
Gambar 4.4	Analisis Sensitifitas antara Kriteria Cost Leadership dan Focus	110
Gambar 4.5	Sensitivity Differences antara Alternative Solusi B dan A	111
Gambar 4.6	Sensitivity Differences antara Alternative Solusi B dan C	113
Gambar 4.7	Sensitivity Differences antara Alternative Solusi A dan C	114
Gambar 4.8	Halaman Situs plasa.com.....	120

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perubahan Paradigma Bisnis dari Kecenderungan Pendekatan Lokal/Nasional/Internasional ke Pendekatan Global	13
Tabel 2.2	Model Bisnis Internet	15
Tabel 2.3	Perspektif Mengenai e-Commerce	17
Tabel 2.4	Manfaat e-Commerce atau e-Business bagi Organisasi, Konsumen dan Masyarakat Luas	19
Tabel 2.5	Persyaratan untuk Strategi Bersaing Generik	57
Tabel 2.6	Resiko Penerapan Strategi Generik	58
Tabel 3.1	Skala Banding Secara Berpasang	80
Tabel 4.1	Sintesis Strategi Generik.....	104
Tabel 4.2	Output Expert Choice : Strategi Generik	106

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Masyarakat dunia dewasa ini tengah memasuki Era Masyarakat Informasi yang ditandai dengan pertukaran berbagai jenis informasi secara mudah, cepat dan murah antar antar anggota-anggota masyarakat, baik dalam lingkup lokal, regional maupun global. Perkembangan teknologi informasi telah membuat dunia seperti tanpa batas dan horizontal dan membuat percepatan globalisasi semakin meluas dan mendorong pertumbuhan bisnis menjadi semakin pesat, karena berbagai informasi dapat diperoleh dengan mudah, melalui penggunaan teknologi informasi jarak tidak menjadi halangan untuk melanjutkan proses bisnis, kondisi yang demikian merupakan pertanda dimulainya era *cyber* dalam bisnis.

Perkembangan teknologi informasi yang besar terjadi sejak diperkenalkannya teknologi berbasis Internet Protokol (IP), internet merupakan rancangan jaringan multimedia masa depan yang mampu menciptakan konvergensi seutuhnya antara *Computer – Communications – Content/Knowledge* dan memberikan banyak keuntungan. Konvergensi ini menghasilkan berbagai jenis aplikasi mulai dari teks, gambar, foto, video, audio, hingga ke telephoni, *video conference*, dan TV Kabel disalurkan dalam satu infrastruktur yang sama.

¹Konvergensi teknologi memicu munculnya gaya hidup baru dan menghasilkan peluang-peluang bisnis baru yang amat luas dengan terciptanya produk dan layanan baru yang merupakan hasil kombinasi dari teknologi yang dulu teraplikasi secara terpisah-pisah.

Perkembangan internet dimulai dengan teknologi web 1.0 dimana internet hanya dapat dipakai sebagai sarana informasi yang bersifat satu arah kemudian sejak adanya perkembangan baru web 2.0 yang memungkinkan pemakai internet untuk saling berinteraksi satu dengan lainnya dalam dunia maya. Teknologi

¹ Kartajaya, H., Yuswohady & Madyani (2004). on Becoming a Customer-Centric Company, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

informasi dan komunikasi telah berkembang dari yang tadinya *one-to-many* ke *one-to-one* dan sekarang di era *many-to-many*.

²Didorong oleh teknologi Web 2.0 yang menyebabkan membanjirnya aplikasi berbasis jejaring dari banyak ke banyak ini yang menyebabkan internet telah berubah. Teknologi Web 2.0 membuat internet bersifat lebih interaktif dan dinamis. Interaksi dengan komunitas menjadi lebih memungkinkan karena pada dasarnya kekuatan sesungguhnya dari aplikasi internet yang bersifat web 2.0 adalah *read & write*. Perkembangan teknologi aplikasi Web 2.0 menyebabkan orang jadi lebih mudah mengekspresikan dirinya, berpartisipasi, melakukan *networking*, membentuk komunitas lewat situs jejaring, dan banyak hal lainnya. Teknologi yang sama memungkinkan setiap orang memiliki kesempatan yang sama, bukan hanya milik sekelompok orang tertentu.

Perkembangan teknologi informasi dengan internet telah mempesona masyarakat dunia karena menawarkan keuntungan secara ekonomis, *financial*, tenaga dan memberikan informasi yang cepat dari seluruh penjuru dunia, juga dapat dipergunakan sebagai sarana komunikasi domestik ataupun internasional. Perkembangan teknologi menimbulkan perubahan perilaku masyarakat yang semakin modern, tuntutan masyarakat akan kebutuhan informasi yang cepat semakin meningkat.

Adanya peluang-peluang yang timbul dengan kemajuan teknologi seperti internet membuat kemudahan dan kelancaran dalam pertukaran informasi menumbuhkan terjadinya perubahan perilaku masyarakat dan perubahan dalam bidang ekonomi dan proses-proses bisnis yang dikenal secara populer dengan nama *new economy* atau *digital economy* atau *e-economy* mendorong terciptanya transformasi bisnis yang fundamental yaitu dengan munculnya paradigma perdagangan baru dalam transaksi bisnis, dari yang semula berbasis transaksi tertulis (kertas) menjadi transaksi bisnis yang berbasis digital/elektronik. Transaksi-transaksi bisnis secara digital/elektronik ini biasa dikenal dengan nama *electronic commerce (e-commerce)*.

²Hermawan, Kartajaya (2009). Pemasaran Horizontal, Kamis, September 03, 2009. <http://bisniskeuangan.kompas.com>

³Dikalangan *Netpreneur* (wirausaha berbasis Internet) dikenal empat model bisnis Internet. Pertama, menjadikan Internet sebagai etalase barang dagangan. Pelopor model ini adalah Amazon.com. Kedua, membuat situs dengan target mendapatkan banyaknya anggota atau hit ke situs agar ada pemasangan iklan yang datang. Ini model yang paling umum dilakukan di Internet. Nama besar seperti google, yahoo, youtube, dan facebook pantas diapungkan. Ketiga, transaksi berbasis komisi seperti yang dilakukan oleh ebay.com dan paypal.com dan keempat, model bisnis *broker (middleman)* seperti yang dibuat oleh alibaba.com.

Target secara umum yang dicanangkan oleh masyarakat internasional adalah berharap *e-commerce & paperless trading* bisa terjadi di negara maju pada tahun 2005 sedang negara berkembang (termasuk Indonesia) ditargetkan untuk mampu berpartisipasi dalam *e-commerce* pada tahun 2010.

Persaingan bisnis *e-commerce* semakin tajam, terutama di dunia internasional untuk mendukung era pasar bebas dan terbukanya. Apalagi dengan adanya *China Asean Free Trade Area* di tahun 2010 ini, maka untuk menghindari defisit negara, Indonesia dituntut untuk dapat mengelola produksi dalam negeri agar mampu bersaing dengan produk-produk buatan China yang relative murah dan diminati masyarakat.

⁴Di lingkungan internasional, khususnya dalam perdagangan internasional penggunaan *e-commerce* sudah menjadi alat utama untuk bertransaksi. *e-commerce* merupakan salah satu produk berkembangnya teknologi yang terjadi karena keinginan bangsa – bangsa besar di dunia untuk membuat lingkungan perdagangan dan interaksi antar manusia di negara mereka bertambah efisien. Di negara- negara maju, masalah *e-commerce* ini sudah sangat lumrah dan sudah memiliki perangkat pengaturan hukum yang memadai. Keunggulan *e-commerce* adalah dapat menciptakan ruang dan waktu tanpa batas juga efisiensi, keefektivan dan keekonomisan yang didapat oleh konsumen dan pelaku bisnis, membuat *e-commerce* semakin diminati dalam bisnis internasional.

³ Sejuta Asa Pada Mojopia. November 10,2009. <http://dhi.koran-jakarta.com>

⁴ Pengembangan e-Commerce di Indonesia. Maret 31, 2010. <http://wartawarga.gunadarma.ac.id>

Bisnis *e-commerce* sudah dijadikan sebagai alat transaksi bagi perdagangan internasional, maka perusahaan – perusahaan di Indonesia pun baik yang besar ataupun yang kecil seharusnya tidak ketinggalan untuk mengikuti trend pasar yang digunakan saat ini agar tidak kalah bersaing di pasar internasional. *E-commerce* dapat dijadikan sarana untuk mengembangkan pasar secara efisien dan murah. Pada riset ini penulis memfokuskan pada perkembangan bisnis *e-commerce* domestik untuk membangun terlebih dahulu landasan yang kuat untuk kemudian bersaing di pasar internasional.

Perusahaan juga harus memahami lingkungan bisnisnya dan melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan yang terjadi amat pesat bahkan harus dapat memperkirakan tantangan tantangan baru yang akan dihadapi dalam lingkungan bisnisnya untuk kemudian dapat dikembangkan menjadi keunggulan bersaing perusahaan.

Munculya paradigma baru dalam era informasi menimbulkan persaingan bisnis yang baru, dimana akan semakin tajam dan keras. Hanya perusahaan yang kuat, sehat dan kompetitif yang dapat bertahan. Diperlukan suatu transformasi bisnis yang merupakan seluruh proses perubahan yang diperlukan oleh suatu korporasi untuk memposisikan diri agar lebih baik dalam menyikapi dan menjawab tantangan-tantangan bisnis baru, lingkungan usaha yang berubah secara cepat maupun keinginan-keinginan baru yang muncul dari dalam perusahaan.

⁵Dilingkup Asia Pasific, negara-negara APEC merumuskan kebijakan *e-commerce* dalam rangkuman beberapa hasil pertemuannya tentang *e-commerce* & perdagangan tanpa kertas (*paperless*) pada Simposium APEC tingkat tinggi yang diadakan bulan Februari 2001 di China International *Electronic Commerce Center*, Beijing. Dimana perwakilan dari Indonesia oleh bapak Indra Utoyo dari Telkom dan bapak Onno W. Purbo dari Postel. Rangkuman dari pertemuan itu adalah sebagai berikut:

Dalam penerapan *e-commerce* prioritas & persepsi masing-masing negara akan bisa berbeda jauh satu dengan lainnya tergantung tingkat kemajuan sosial & budaya masyarakat di masing-masing negara. Di negara maju seperti Australia,

⁵ Purbo, Onno W (2001). Kebijakan e-Commerce APEC. Februari 5, 2001. <http://onno.vlsm.org>

Amerika & Jepang biasanya berpegang pada asumsi bahwa masyarakat yang dihadapi relatif jujur, profesional & pandai, tapi hal ini bukan gambaran umum dibanyak negara berkembang, termasuk Indonesia.

Selanjutnya secara garis besar berbagai hal/pengalaman di lapangan yang banyak terjadi adalah dalam ketiga bidang berikut ini, dalam bidang infrastruktur, isu utamanya sebetulnya sangatlah klasik seperti penetrasi PC, penetrasi telepon di masyarakat. Pada akhirnya pengembangan infrastruktur telekomunikasi maupun *e-commerce* merupakan seni tersendiri yang harus dibarengi oleh kebijakan pemerintah yang menunjang terjadi iklim industri telekomunikasi & informasi yang baik, kualitas sumber daya manusia yang baik maupun keahlian dalam berbagai teknik telekomunikasi baik yang menggunakan kabel maupun tanpa kabel melalui satelit atau *microwave* terutama untuk mencapai daerah rural/terpencil dan juga di perkotaan yang tidak bisa diberikan servis pada kecepatan tinggi.

Proses *e-commerce* sendiri terutama ditujukan untuk mengefisienkan transaksi dokumen, yang pada akhirnya akan mengefisienkan transaksi barang. Revolusi e-bisnis mengembangkan proses bisnis yang baru, terlalu banyak informasi, kertas tidak bisa diterima dan bergerak sangat cepat akan tetapi harus ada pergeseran paradigma yang membutuhkan penerimaan, perubahan hukum, cara/prosedur yang baru, pola pikir yang baru dan terutama membutuhkan pemikiran yang bersih.

Langkah selanjutnya adalah kebijakan untuk keamanan informasi, analisa resiko, infrastruktur keamanan yang mendukung transaksi *e-commerce* & e-dokumen. Mengubah hukum dengan cara mengidentifikasi isu dan melakukan proses perubahan dengan mengacu hukum-hukum internasional yang berlaku seperti di APEC, Masyarakat Eropa & US yang tidak kalah penting selanjutnya perlu pembentukan dewan penasihat yang profesional di bidangnya terutama pakar, *publisher* / redaksi, pakar hukum. Terakhir adalah bidang sumber daya manusia, yang pada prinsipnya semua negara APEC setuju bahwa sumberdaya manusia merupakan kunci utama keberhasilan kita dalam mengembangkan *e-commerce* di masing-masing negara.

⁶Seiring dengan perubahan yang terjadi pada berbagai berbagai aspek kehidupan dan untuk menjawab tantangan bisnis yang baru dan mengikuti trend perdagangan internasional, PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) sebagai perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia melakukan transformasi bisnis. Salah satu caranya adalah dengan mengganti logonya guna mewujudkan identitas korporasi baru dan peluncuran portofolio perusahaan baru yang dikenal dengan T.I.M.E yang merupakan kepanjangan dari Telekomunikasi, Informasi, Media dan Edutainment dan motto barunya “*The World is in Your Hand*”.

⁷Pada tanggal 5 November 2009, PT Telkom meluncurkan Mojopia sebagai perluasan bisnisnya. Mojopia merupakan *re-branding* dari plasa.com dan akan dijadikan sebagai perusahaan penyedia portal *e-commerce* dan agregasi konten. Mojopia akan memfokuskan usahanya pada penyelenggaraan jasa tiga layanan yaitu, *e-Commerce*, *Content* dan *Communication*. Melalui penyelenggaraan *e-commerce*, Mojopia menargetkan untuk dapat mendorong pertumbuhan pasar *e-Commerce*. Selain itu, layanan ini juga diharapkan untuk meningkatkan *entrepreneurship* melalui penyediaan *platform online shopping*.

⁸PT Telkom mempercayakan kepada PT Multimedia Nusantara (METRA) sebagai anak perusahaannya dalam pengelolaan bisnis *e-commerce*, Mojopia diharapkan dapat dijadikan pendorong *e-commerce* di Indonesia. Mojopia akan membuat plasa.com seperti portal *e-commerce* yang namanya sudah dikenal di pasar internasional seperti alibaba.com, ebay.com dan amazon.com ataupun bisa gabungan dari ketiganya.

Di Indonesia, *e-commerce* masih relative baru walaupun dengan cepat ia mampu meraih popularitas, tapi belum menyentuh keseluruhan masyarakat, melainkan hanya pada golongan atau kelompok terbatas khususnya di kota-kota besar, dikarenakan masih terdapat kesenjangan digital (*digital inequality*).

⁶Firman & Chandraratna (2009) Mojopia: Portal e-Commerce Cita Rasa Lokal. November 5, 2009. <http://teknologi.vivanews.com>

⁷ Khesa, Feby (2009) Mojopia: Wujud Target Baru dari Telkom <http://www.teknopreneur.com>

⁸ Mojopia. Maret 30, 2010. <http://blog.mojopia.com>

⁹*E-commerce* Indonesia tampaknya masih berada pada perkembangan tahap awal, masih mencari bentuk dan belum memiliki wacana hukum yang dapat memprediksi yang mampu secara rinci, lengkap, dan transparan mengatur bagaimana seharusnya transaksi-transaksi bisnis lewat internet seperti *e-commerce transaction* dilakukan. Indonesia belum memiliki frame work hukum yang *holistic* untuk mengantisipasi evolusi atau bahkan revolusi bisnis pada masyarakat dunia.

¹⁰Jumlah penduduk yang besar dan rentang fisik yang berjauhan dapat menjadikan Indonesia pasar potensial bagi bisnis *e-commerce*, tapi pasar ini belum tereksplorasi karena adanya hambatan-hambatan seperti yang dikemukakan diatas. Mengutip ADMA (*Asia Digital Marketing Association*) menyebutkan bahwa di tahun 2008 ada 128 juta pengguna internet bergerak (*mobile subscribers*) di Indonesia. Jumlahnya terus meningkat, dimana 2009 lalu diperkirakan pengguna internet bergerak akan mencapai 159 juta dan sebanyak 233 juta di 2010.

Masyarakat Indonesia masih memiliki budaya yang belum mendukung untuk penggunaan *e-commerce* selain ketidaktahuan mereka mengenai *e-commerce* juga belum terbiasa berbelanja melalui belanja online, mereka akan lebih puas berbelanja dengan melihat dan memegang bentuk fisik langsung dari produk yang mereka ingin beli, serta masih rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap keamanan dalam penggunaan *e-commerce*.

Dengan potensi bisnis yang besar yang terdapat di dalam negeri dan sebagai sarana untuk dapat bersaing di pasar internasional dengan efisien dan efektif, PT Telkom Indonesia tertantang untuk mengembangkan bisnis *e-commerce* melalui Mojopia yang baru dimulainya. PT Telkom sebagai penyedia infrastruktur dan Mojopia sebagai penyedia portal *e-commerce* dan agregasi konten.

Selain daripada itu juga akan berperan sebagai pembuka akses bagi para pelaku bisnis pada bentuk komunikasi mudah yang dapat dilakukan oleh siapa

⁹Suparni, Niniek (2009) *Cyberspace: Problematika & Antisipasi Pengaturannya*. Jakarta: Sinar grafiika

¹⁰ Regional Digital Marketing Survey (2009). <http://www.asiadma.com>

saja, dimana saja dan kapan saja dalam upaya membangkitkan bisnis *e-commerce* di Indonesia dengan menyediakan *platform* pada *plasa.com* yang menaungi dan mendistribusikan produk dari para pelaku bisnis *e-commerce* di tanah air agar dapat bersaing secara lokal dan internasional.

Namun menghadapi lingkungan bisnis yang ada dengan hambatan-hambatannya, mengembangkan *e-commerce* bukan perkara mudah, maka bagaimanakah lingkungan bisnis *e-commerce* PT Telkom Indonesia dan strategi bersaing seperti apa yang digunakan oleh *Plasa.com* untuk dapat memposisikan diri dan untuk bertahan serta mengoptimalkan bisnis *e-commerce* yang dijalaninya.

Peneliti memilih *plasa.com* sebagai obyek penelitian karena *plasa.com* memiliki visi memfasilitasi akses berbelanja *online* masyarakat Indonesia ke penjuru dunia, dan misi utama memberdayakan dan mengembangkan wiraswasta di Indonesia, dimana *plasa.com* berupaya mendukung pertumbuhan *entrepreneur* dan Usaha Kecil Menengah (UKM) di seluruh Indonesia dengan menyediakan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan serta memberikan pengalaman belanja *online* kepada pengguna *plasa.com*, sehingga keberhasilan *plasa.com* juga merupakan keberhasilan dari pemberdayaan dan peningkatan wiraswasta di Indonesia dalam pengembangan bisnisnya melalui fasilitas *e-commerce* yang disediakan *plasa.com*.

1.2 Perumusan Masalah

Penggunaan *e-commerce* sebagai alat transaksi di pasar internasional sudah digunakan sebagai alat utama oleh pelaku – pelaku bisnis dunia. Hal ini memudahkan mereka untuk memasuki pasar-pasar diseluruh dunia yang terjangkau oleh jaringan internet secara efisien dan ekonomis, sehingga dapat meluaskan pasar mereka dan memenangkan mereka dalam persaingan pasar internasional.

Banyaknya hambatan dalam bisnis *e-commerce* di Indonesia membuat masih besarnya pasar potensial yang belum digarap, mengingat jumlah penduduk Indonesia yang besar dan luasnya rentang fisik pasar serta pertumbuhan pengguna internet yang besar di Indonesia akan menjadikan peluang pasar yang besar

apabila dapat mengatasi kendala-kendala yang ada. *Digital inequality* menyebabkan masih banyak masyarakat Indonesia yang tidak mengerti teknologi dan belum mengetahui penggunaan *e-commerce*. Juga kebudayaan masyarakat Indonesia yang belum terbiasa belanja secara *online*.

Dengan mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan diatas sebagai dasar masalah penelitian maka penulis menentukan pokok permasalahan pada proposal penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Bagaimana lingkungan faktor internal dan eksternal lingkungan bisnis *e-commerce* PT Telkom Indonesia saat ini?
- 2) Strategi bisnis apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan daya saing Plasa.com dalam menghadapi perubahan persaingan usaha yang semakin kompetitif

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian adalah :

- 1) Menjelaskan kondisi faktor internal dan eksternal pada lingkungan bisnis *e-commerce* PT Telkom Indonesia
- 2) Menetapkan strategi bisnis apa yg harus dilakukan untuk meningkatkan daya saing Plasa.com dalam menghadapi persaingan usaha *e-commerce* yang kompetitif.

1.4 Manfaat Penelitian

Penerapan *e-commerce* mendapat prioritas dan persepsi di masing-masing negara akan bisa berbeda jauh satu dengan lainnya tergantung dari tingkat kemajuan sosial dan budaya masyarakat di masing-masing negara. Maka dalam penelitian ini mencoba memaparkan lingkungan yang mempengaruhi bisnis *e-commerce* dalam penerapan strategi bersaingnya.

Sehingga manfaat dari penelitian ini pun dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Bagi bidang akademik, dari segi teoritis dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dan wawasan tentang bisnis *e-commerce*, khususnya di Indonesia pada era informasi untuk memperluas bisnis secara lokal dan internasional.

- 2) Bagi bidang bisnis, dari segi bisnis diharapkan dapat memberi gambaran tentang strategi bersaing yang dapat diterapkan untuk bisnis *e-commerce* dengan melihat situasi dan kondisi lingkungan yang melingkupinya.
- 3) Bagi umum, untuk menambah wawasan mengenai bisnis *e-commerce* dan berharap bisnis *e-commerce* dapat diterima dan membudaya di masyarakat.

1.5 Batasan Penelitian

Agar penelitian dapat lebih terarah dan lebih mudah untuk dipahami dengan maksud memaksimalkan potensi dalam negeri terlebih dahulu untuk kemudian dijadikan landasan kekuatan di pasar internasional, pada penelitian ini penulis melakukan pembatasan dalam menentukan area penelitian yaitu hanya pada pasar domestik di Indonesia. Penelitian ini juga tidak akan membahas mengenai teknologi informasi yang bersifat teknis dan penanganan sumber daya manusia secara spesifik, penelitian membahas dari segi bisnis secara general.

1.6 Kerangka Teori dan Pemikiran

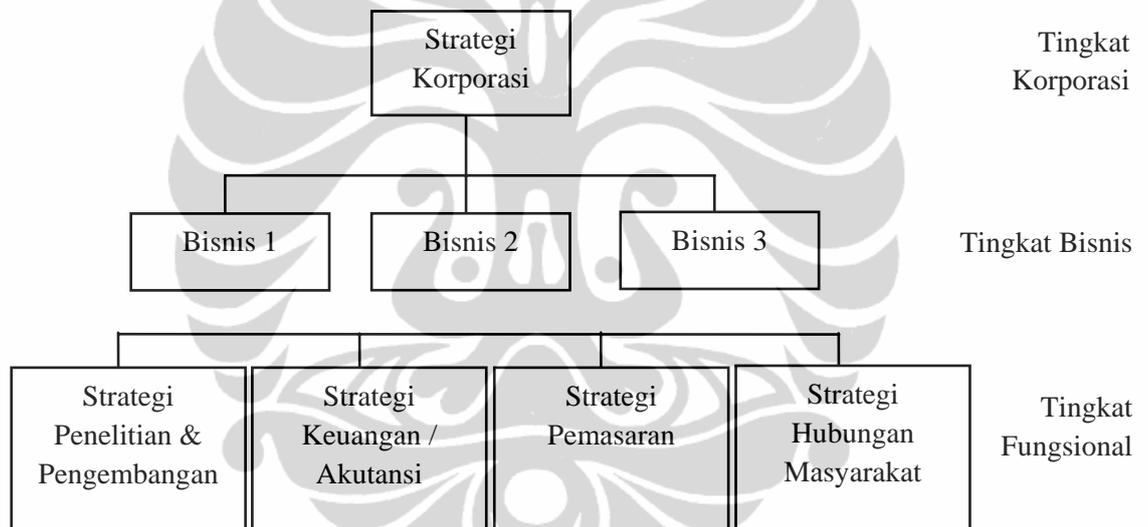
¹¹Pada bagian ini akan dijelaskan dasar teori yang akan digunakan dalam penelitian, baik teori tentang bisnis yang akan diteliti ataupun metode yang akan digunakan dalam melakukan analisis penelitian. Dasar teori yang akan digunakan dalam menganalisa permasalahan utamanya menggunakan teori keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Michael E. Porter. Penelitian akan mencoba mendekati permasalahan yang ada dalam bisnis *e-commerce* dengan teori keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Michael E. Porter. Porter mengemukakan ada 5 faktor yang mempengaruhi industri, yaitu :

- 1) Pendatang baru potensial
- 2) Pemasok
- 3) Produk Pengganti
- 4) Pembeli
- 5) Pesaing Industri

¹¹Porter, Michael E. (2007) Strategi Bersaing: Teknik Menganalisa Industry dan Pesaing.(Sigit Suryanto, Penerjemah) Tangerang: KARISMA Publishing Group

Sedangkan untuk menciptakan posisi yang aman bagi perusahaan dalam persaingan industri, perusahaan perlu melakukan pendekatan dengan melakukan strategi bersaing generik melalui ketiga pendekatan yang meliputi diferensiasi, fokus dan keunggulan biaya secara menyeluruh. Ketiga pendekatan tersebut dapat digunakan secara sendiri-sendiri maupun dalam bentuk kombinasi dengan melihat situasi lingkungan yang dihadapi dan kondisi sumber daya yang dimiliki.

¹²Menurut Pearce dan Robinson hierarki pengambilan keputusan dari suatu perusahaan umumnya terdiri dari atas tiga tingkatan. Tingkat korporasi, berada di puncak hierarki yang menetapkan tujuan serta merumuskan strategi. Mereka juga berusaha mengeksplorasi kompetensi khusus perusahaannya, dan mencerminkan pandangan pemegang saham dan masyarakat secara luas.



Gambar 1.1 Struktur Alternatif Manajemen Strategis Perusahaan Multibisnis

Sumber : Pearce & Robinson (2008). Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian (Yanivi Bachtiar & Christine, Penerjemah.). Jakarta : Salemba empat

¹³Dalam bukunya David menyatakan pada intinya manajemen strategis adalah tentang bagaimana memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

¹²Pearce & Robinson (2008). Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Jakarta: Salemba Empat

¹³ David, Fred R. (2009) Manajemen Strategis Konsep. Jakarta: Salemba Empat

1.7 Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan penelitian ini dibagi menjadi lima bab sebagai berikut :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini akan menguraikan alasan praktis dan akademis latar belakang masalah yang akan meliputi perumusan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian, kerangka teori dan pemikiran, sistematika penulisan.

BAB 2 : TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisikan tinjauan literature mengenai konsep serta teori-teori yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan dan sesuai dengan topik penelitian.

BAB 3 : METODELOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang bagaimana penelitian ini dilakukan, penentuan responden dan teknik pengumpulan data serta metode analisis yang akan digunakan untuk menganalisa data yang diperoleh serta keterbatasan penelitian.

BAB 4 : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini menyajikan gambaran utama obyek penelitian serta hasil analisis lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan yang berpengaruh dalam bisnis *e-commerce* dan menyajikan analisis untuk merumuskan strategi bersaing dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan dalam bisnis *e-commerce*.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan berisi tentang penjelasan kesimpulan atas pertanyaan penelitian yang didasarkan atas hasil analisis penelitian serta saran sebagai rekomendasi dari hasil penelitian.

BAB 3

METODE PENELITIAN

1.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metodologi penelitian merupakan suatu ilmu tentang kerangka kerja melaksanakan penelitian yang bersistem. Bersistem berarti penelitian dikerjakan berdasarkan kontekstual.

¹Penelitian kualitatif disebut pemahaman mendalam karena mempertanyakan makna suatu objek secara mendalam dan tuntas. Penelitian kualitatif disebut *participant-observation* karena penelitian itu sendiri yang harus jadi instrument utama dalam pengumpulan data dengan cara mengobservasi langsung objek yang ditelitinya. Penelitian kualitatif disebut juga studi kasus karena objek penelitiannya sering kali bersifat unik, kasuistis, tidak ada duanya. Melalui pendekatan kualitatif, dimana diharapkan peneliti mampu mengembangkan suatu teori dan mengujinya dengan cara mengumpulkan data dan menganalisisnya berdasarkan beberapa sumber data yang dimilikinya (*multi-data sources*).

²Suparlan menyebutkan pendekatan kualitatif memusatkan perhatiannya pada gejala-gejala yang tidak mempunyai karakteristik tertentu dan memusatkan perhatiannya pada prinsip-prinsip umum yang mendasari perwujudan satuan-satuan gejala yang ada dalam suatu fenomena tertentu. Pendekatan ini menganalisis gejala-gejala untuk memperoleh gambaran mengenai pola-pola yang berlaku yang kemudian dianalisis dengan menggunakan teori yang obyektif.

Data kualitatif yang diperoleh dalam penelitian ini selanjutnya akan dikuantitatifkan dengan melakukan pembobotan terhadap setiap realitas/gejala berdasarkan konteksnya tersebut. ³Semua pertimbangan diterjemahkan secara

¹Irawan, Prasetya (2007), Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Social, Jakarta: DIA FISIP UI

²Suparlan, Parsudi (1994), Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Program Kajian Wilayah Amerika Universitas Indonesia

³Saaty, Thomas L. (1993), Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Alih Bahasa: Liana Setiono, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo

numeric yang merupakan ancanganm validitasnya dapat dievaluasi dengan suatu uji konsistensi.

1.2 Subyek dan Obyek Penelitian

1) Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi subyek adalah media *online e-commerce*, Mojopia yaitu salah satu dari perluasan bisnis PT Telkom Indonesia dimana dalam pengelolaannya bisnis *e-commerce* ini dipercayakan kepada anak perusahaannya yaitu PT Multimedia Nusantara.

2) Obyek Penelitian

Obyek dari penelitian ini adalah strategi bersaing dari bisnis *e-commerce* yang digunakan oleh Mojopia, adapun yang dikaji dalam penelitian ini adalah lingkungan internal, lingkungan eksternal dan lingkungan industri dalam bisnis perusahaan serta pengembangan strategi bisnis perusahaan.

1.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara penyebaran kuesioner dan penyusunan hierarki, dan data sekunder dari studi kepustakaan. Pengumpulan data menggunakan dua pendekatan, yaitu :

1) Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan kunjungan ke PT Multimedia Nusantara anak perusahaan PT Telkom Indonesia yang mengelola Mojopia sebagai bisnis *e-commerce*, untuk mendapatkan data secara langsung atau yang disebut dengan data primer. Data primer didapatkan melalui wawancara dengan narasumber dan penyebaran kuesioner kepada beberapa responden yang memiliki kompetensi yang terkait dalam bisnis *e-commerce*. Pengumpulan data melalui kuesioner dilakukan dengan memberikan formulir kepada para ahli (*expert*) yang terpilih.

2) Studi Kepustakaan

Pada studi kepustakaan ini, data didapat dengan mengumpulkan informasi yang telah didokumentasikan yang disebut data sekunder. Data sekunder didapat melalui artikel-artikel dan pustaka lain yang berkaitan dengan pokok bahasan

3.4 Teknik Analisis Data

Data dan informasi yang diperoleh adalah dari wawancara mendalam dari narasumber dan jawaban daftar pertanyaan kuesioner dari responden *expert* lalu diolah dengan menggunakan metode Analisis Proses Hirarki (*Analytical Hierarchy Process*) dengan menggunakan bantuan perangkat lunak *Expert Choice*. Berdasarkan pengolahan data tersebut akan diperoleh nilai bobot dari setiap alternatif pilihan.

3.4.1 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

⁴AHP adalah metode yang akan digunakan oleh penulis untuk mengolah data. AHP sendiri merupakan metode pengambilan keputusan dengan cara memecah suatu masalah yang rumit dan tidak terstruktur kedalam *cluster* atau kelompok-kelompok. Sistem yang kompleks dapat dengan mudah dipahami kalau kita memecahnya menjadi berbagai elemen yang menjadi elemen-elemen pokoknya, menyusun elemen-elemen tersebut secara hierarkis. Kemudian menyusun atau mensintesis pertimbangan kita tentang relative pentingnya elemen-elemen tersebut pada setiap tingkat hierarki kedalam seperangkat prioritas menyeluruh.

AHP memasukkan pertimbangan dan nilai-nilai pribadi secara logis, Proses ini bergantung pada imajinasi, pengalaman dan pengetahuan untuk menyusun hierarki suatu masalah dan pada logika, intuisi, dan pengalaman untuk memberi pertimbangan.

⁴Saaty, Thomas L. (1993), Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Alih Bahasa: Liana Setiono, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

3.4.2 Keuntungan Menggunakan AHP

Mengacu pada Saaty beberapa kelebihan menggunakan perangkat lunak AHP adalah sebagai berikut :

- 1) AHP memberi satu model tunggal yang mudah dimengerti, flexible untuk aneka ragam persoalan yang tidak terstruktur.
- 2) AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu system dan tak memaksakan pemikiran linier.
- 3) AHP memungkinkan orang memperhalus definisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan dan pengertian mereka melalui pengulangan.
- 4) AHP tidak memaksakan konsensus melainkan melakukan sintesis terhadap hasil yang representative dari penilainya yang berbeda-beda.
- 5) AHP mempertimbangkan prioritas-prioritas relative dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan orang memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan-tujuan mereka.
- 6) AHP memberi panduan terhadap taksiran secara menyeluruh tentang positif dan negatif suatu alternatif.
- 7) Metode AHP bersifat dinamis karena mengalami perubahan sesuai dengan perubahan persepsi *expert*.
- 8) AHP merupakan metode yang secara optimal memberikan penilaian secara obyektif dengan mengkuantifikasi sebuah penilaian yang bersifat kualitatif.
- 9) AHP mampu merekam berbagai faktor kualitatif melalui pendekatan *expert*.

3.4.3 Prinsip Dasar *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Prinsip-prinsip dasar *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ada empat, yaitu *Decomposition*, *Compare Judgement*, *Synthesis of Priority* dan *Logical Consistency*.

- 1) *Decomposition*, yaitu memecah persoalan yang utuh menjadi unsur-unsur hingga didapatkan tingkat persoalan (prinsip analisis hirarki)
- 2) *Compare Judgement*, yaitu membuat penilaian tentang kepentingan relative dua elemen pada satu tingkat tertentu (prinsip *pair wise comparison*)

3) *Synthesis of Priority*, yaitu :

- ◆ Menyusun matriks *pair wise comparison* kedalam *eigenvector* untuk mendapatkan *local priority*
- ◆ Prosedur sintesa berbeda menurut bentuk hirarki
- ◆ Pengurutan elemen-elemen menurut kepentingan relative melalui prosedur sintesa: *Priority Setting*

4) *Logical Consistency*, yaitu :

- ◆ Obyek-obyek yang mirip dapat dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi.
- ◆ Berhubungan dengan tingkat relasi antara obyek-obyek yang didasarkan kepada kriteria tertentu.

3.4.4 Tiga Fungsi Utama *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Sesuai dengan prinsip-prinsip dasarnya, fungsi *Analytic Hierarchy Process* (AHP) ada tiga yaitu menstruktur kompleksitas, pengukuran, dan sintesis.

1) Menstruktur kompleksitas

Saaty mencari cara sederhana untuk menangani masalah kompleksitas ini. Begitu sederhananya sehingga orang awam dengan tanpa pengetahuan dan training dapat mengerti dan ikut berpartisipasi. Saaty menemukan satu kesamaan dalam sejumlah contoh tentang bagaimana manusia memecahkan kompleksitas dari masa ke masa, yaitu dengan cara menstruktur kompleksitas secara hierarkis kedalam unsur-unsur yang homogeny dari faktor-faktor.

2) Pengukuran dalam skala rasio

Metodelogi pengambilan keputusan yang terdahulu pada umumnya menggunakan pengukuran level rendah (pengukuran ordinal atau interval), sedangkan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) menggunakan pengukuran skala rasio yang diyakini paling akurat dalam mengukur faktor-faktor yang membentuk hierarki. Level pengukuran dari terendah ke tertinggi adalah nominal, ordinal, interval, dan rasio. Setiap level pengukuran memiliki semua arti yang dimiliki level yang lebih rendah dengan tambahan arti yang baru. Pengukuran interval tidak memiliki rasio, namun memiliki arti interval,

ordinal, dan nominal. Pengukuran rasio diperlukan untuk mencerminkan proporsi. Untuk menjaga kesederhanaan metodologi, Saaty mengusulkan penggunaan penilaian rasio dari setiap pasang faktor dalam hierarki untuk mendapatkan (tidak secara langsung memberikan nilai) pengukuran skala rasio.

Setiap metodologi dengan struktur hierarki harus menggunakan prioritas skala rasio untuk elemen di atas level terendah dari hierarki. Hal ini penting karena prioritas (atau bobot) dari elemen di level manapun dari hierarki ditentukan dengan mengalikan prioritas dari elemen pada level dengan prioritas dari elemen induknya, karena hasil perkalian dari dua pengukuran level interval secara matematis tidak memiliki arti, skala rasio diperlukan untuk perkalian ini. *Analytic Hierarchy Process (AHP)* menggunakan skala rasio semua level terendah dari hierarki, termasuk level terendah (alternatif dalam model pilihan). Skala rasio ini menjadi semakin penting jika prioritas tidak hanya digunakan untuk aplikasi pilihan, namun untuk aplikasi-aplikasi lain, seperti untuk aplikasi alokasi sumber daya.

3) Sintesis

Sintesis merupakan kebalikan dari analisis. Kalau analisis berarti mengurai entitas material atau abstrak kedalam elemen-elemennya, maka sintesis berarti menyatukan semua bagian menjadi satu kesatuan. Karena kompleksitas, situasi keputusan penting, atau prakiraan, atau alokasi sumber daya, sering melibatkan terlalu banyak dimensi bagi manusia untuk dapat melakukan sintesis dari banyak dimensi. Meskipun *Analytic Hierarchy Process (AHP)* memfasilitasi analisis, fungsi yang lebih penting lagi dalam *Analytic Hierarchy Process (AHP)* adalah kemampuannya untuk membantu dalam melakukan pengukuran dan sintesis sejumlah faktor-faktor dalam hierarki. Tidak ada metode lain yang mempunyai fasilitas sintesis seperti *Analytic Hierarchy Process (AHP)*.

3.4.5 Karakteristik Model AHP

- 1) Menyeluruh yaitu dengan memasukkan unsure kualitatif dan kuantitatif

- 2) Memasukkan intuisi manusia sehingga data yang digunakan adalah data primer (yang menjadi fakta dilapangan)
- 3) Penilaian dalam AHP tidak hanya absolute, tetapi juga dapat menggunakan angka relative (dengan menggunakan skala misalnya).
- 4) Multi-obyektif, multi-kriteria dan multi-faktor sehingga memungkinkan tujuan lebih dari satu dengan berbagai kriteria.

3.5 Langkah-Langkah Penggunaan Metode AHP

AHP dapat digunakan dalam memecahkan berbagai masalah yang kompleks. Secara umum, langkah-langkah dasar dari AHP dapat diringkas dalam penjelasan berikut ini:

1. Mendefinisikan masalah dan menetapkan tujuan. Bila AHP digunakan untuk memilih alternatif atau penyusunan prioritas alternatif, maka pada tahap ini dilakukan pengembangan alternatif.
2. Menyusun masalah dalam struktur hirarki. Setiap permasalahan yang kompleks dapat ditinjau dari sisi yang detail dan terstruktur.
3. Menyusun prioritas untuk tiap elemen masalah pada tingkat hirarki. Proses ini menghasilkan bobot elemen terhadap pencapaian tujuan, sehingga elemen dengan bobot tertinggi memiliki prioritas penanganan. Langkah pertama pada tahap ini adalah menyusun perbandingan berpasangan yang ditransformasikan dalam bentuk matriks, sehingga matriks ini disebut matriks perbandingan berpasangan.

C merupakan kriteria dan memiliki n dibawahnya, yaitu A_1 sampai dengan A_n . Nilai perbandingan elemen A_i terhadap elemen A_j dinyatakan dalam a_{ij} yang menyatakan hubungan seberapa jauh tingkat kepentingan A_i bila dibandingkan dengan A_j . Bila nilai a_{ij} diketahui, maka secara teoritis nilai a_{ji} adalah $1/a_{ij}$, sedangkan dalam situasi $i=j$ adalah mutlak 1. Nilai numerik yang dikenakan untuk perbandingan diatas diperoleh dari skala perbandingan yang dibuat oleh Saaty pada tabel diatas. Untuk menyusun suatu matriks yang akan diolah datanya, langkah pertama yang dilakukan

adalah menyatukan pendapat para responden melalui rata-rata geometrik yang secara sistematis ditulis sebagai berikut:

$$A_{ij} = (Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_n)^{1/n}$$

Dimana a_{ij} menyatakan nilai rata-rata geometrik, Z_1 menyatakan nilai perbandingan antar kriteria untuk responden ke 1, dan n menyatakan jumlah partisipan. Pendekatan yang dilakukan untuk memperoleh nilai bobot kriteria adalah dengan langkah-langkah berikut:

a. Menyusun matriks perbandingan

C	A ₁	A ₂	...	A _n
A ₁	a ₁₁	a ₁₂	...	a _{1n}
A ₂	a ₂₁	a ₂₂	...	a _{2n}
...
A _n	a _{n1}	a _{n2}	...	a _{nn}

b. Matriks perbandingan hasil normalisasi

C	A ₁	A ₂	...	A _n
A ₁	a ₁₁	a ₁₂	...	a _{1n}
A ₂	a ₂₁	a ₂₂	...	a _{2n}
...
A _n	a _{n1}	a _{n2}	...	a _{nn}

- Melakukan pengujian konsistensi terhadap perbandingan antar elemen yang didapatkan pada tiap tingkat hirarki. Konsistensi perbandingan ditinjau dari per matriks perbandingan dan keseluruhan hirarki untuk memastikan bahwa urutan prioritas yang dihasilkan didapatkan dari suatu rangkaian perbandingan yang masih berada dalam batas-batas preferensi yang logis. Setelah melakukan perhitungan bobot elemen, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian konsistensi matriks. Untuk melakukan perhitungan ini diperlukan bantuan tabel *Random Index* (RI) yang nilainya untuk setiap ordo matriks dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Urutan Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(RI)	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Dengan tetap menggunakan matriks diatas, pendekatan yang digunakan dalam pengujian konsistensi matriks perbandingan adalah:

- a. Melakukan perkalian antara bobot elemen dengan nilai awal matriks & membagi jumlah perkalian bobot elemen & nilai awal matriks dengan bobot untuk mendapatkan nilai eigen.

Tujuan	Sub-1 (1)	Sub-2 (2)	Sub-3 (3)	Jumlah (4) = 1+2+3	Bobot (w) (5) = (4)/3	Nilai Eigen (6) = (5)/(4)
Sub-1	0,13	0,11	0,17	0,41	0,13	3,15
Sub-2	0,26	0,21	0,17	0,63	0,21	3,05
Sub-3	0,52	0,84	0,66	1,97	0,66	3,06

- b. Mencari nilai matriks
Nilai matriks merupakan nilai rata-rata dari nilai eigen yang didapatkan dari perhitungan sebelumnya.

$$\lambda_{\text{Maks}} = (3,15 + 3,05 + 3,06) / 3 = 3,09$$

- c. Mencari nilai *Consistency Index* (CI)
 $CI = \lambda_{\text{Maks}} - N / (N-1)$, dengan N adalah jumlah elemen dalam matriks ($N = 3$)
 $= (3,09 - 3) / (3 - 1) = 0,045$
- d. Mencari nilai *Consistency Ratio* (CR)

$$CR = CI / RI$$

$$CR = 0,045 / 0,58 = 0,08$$

Suatu matriks perbandingan disebut konsisten jika nilai $CR < 0,10$.

5. Melakukan pengujian konsistensi hirarki. Pengujian ini bertujuan untuk menguji kekonsistensian perbandingan antara kriteria yang dilakukan untuk seluruh hirarki. Total CI dari suatu hirarki diperoleh dengan jalan melakukan pembobotan tiap CI dengan prioritas elemen yang berkaitan dengan faktor-faktor yang diperbandingkan, dan kemudian menjumlahkan seluruh hasilnya. Dasar dalam membagi konsistensi dari suatu level matriks hirarki adalah

mengetahui konsistensi indeks (CI) dan vektor eigen dari suatu matriks perbandingan berpasangan pada tingkat hirarki tertentu.

$$CI H_{ij} = CI_{i,j} + (EV_{i,j}) (CI_{i,j} + 1)$$

$$RI H_{ij} = RI_{i,j} + (EV_{i,j}) (RI_{i,j} + 1)$$

$$CR H_{ij} = CI H_{ij} / RI H_{ij}$$

Dimana,

CR Hij = Rasio konsistensi hirarki dari matriks perbandingan berpasangan matriks i hirarki pada tingkat j yang dikatakan konsistensi jika nilainya <10%.

CI Hij = Indeks konsistensi hirarki dari matriks perbandingan i pada tingkat j.

RI Hij = Indeks random hirarki dari matriks perbandingan berpasangan i pada hirarki tingkat j.

CI_{i,j} = Indeks konsistensi dari matriks perbandingan berpasangan i pada hirarki tingkat j.

EV_{i,j} = Vektor eigen dari matriks perbandingan berpasangan i pada hirarki tingkat j yang berupa vektor garis.

CI_{i,j + 1} = Indeks konsistensi dari matriks perbandingan berpasangan yang dibawah matriks i pada hirarki tingkat j+1 berupa vektor kolom.

RI_{i,j} = Indeks random dari matriks perbandingan berpasangan i hirarki pada tingkat j.

RI_{i,j + 1} = Indeks rasio dari orde matriks perbandingan berpasangan yang dibawah matriks i pada hirarki tingkat j+1 berupa vektor kolom.

Nilai rasio konsistensi harus 10 persen atau kurang. Jika ini lebih dari 10 persen, pertimbangan itu mungkin agak acak dan perlu diperbaiki.

3.5.1 Studi Pendahuluan (*Preliminary Study*)

Pada riset ini, studi pendahuluan dilakukan untuk memperoleh pemetaan masalah dari pokok permasalahan yang akan dibahas, yaitu mengenai pilihan penerapan strategi bersaing generik pada plasa.com untuk kemudian diidentifikasi, dipahami dan nilai untuk menjadi fokus, kriteria, dan alternatif pada pohon hierarki yang selanjutnya dituangkan dalam kuesioner untuk mendapatkan prioritas pilihan alternatif strategi bersaing oleh responden *expert*. Studi pendahuluan dilakukan dengan melakukan wawancara dengan direktur dan manager yang memahami permasalahan. Berikut pemetaan bahasan permasalahannya :

1) Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh (*Cost Leadership*)

Hambatan :

(1) Besarnya Biaya Pengembangan dan Pemeliharaan Infrastruktur Teknis

Biaya infrastruktur lainnya adalah untuk membuat sistem yang terjamin keamanannya yaitu untuk server dan *payment processing center* harus mempunyai tingkat keamanan yang tinggi. Juga untuk berinovasi membangun teknologi yang mudah digunakan oleh pelanggan dan berkapasitas besar agar akses ke situs dapat dilakukan dengan cepat, tentunya ini memerlukan biaya yang tidak sedikit. Semua teknologi infrastruktur ini memerlukan *maintenance* atau pemeliharaan yang berkelanjutan.

(2) Besarnya Biaya Pengembangan dan Peningkatan Infrastruktur non-Teknis

Biaya untuk pengembangan dan peningkatan infrastruktur non-teknis pun tidak kecil, yaitu seperti biaya perijinan pengadaan infrastruktur, biaya untuk membayar sumber daya manusia yang ahli dan berpengalaman, biaya promosi *online* dan *offline* untuk memperluas pasar termasuk mengedukasi dan membiasakan masyarakat mengenai belanja online atau *e-commerce*,

biaya untuk penelitian dan pengembangan untuk customer insight, juga biaya untuk membangun kemitraan usaha.

(3) Adanya Biaya Akuisisi dan Aliansi

Perusahaan telah mengakuisisi beberapa perusahaan lain yang memiliki bisnis yang sama pada produk inti yang disediakan perusahaan serta berprospek bagus di masa yang akan datang. Perusahaan juga beraliansi dengan perusahaan yang telah lama bergerak dalam bisnis yang sama. Tindakan akuisisi dan aliansi ini memerlukan biaya yang cukup besar.

Solusi :

Dengan berinvestasi modal pendahuluan yang besar pada infrastruktur teknis dan non teknis perusahaan telah menciptakan peluang untuk membina pangsa pasar yang sangat besar guna membangun volume, dan dengan keahlian dan pengalaman yang dimiliki akan terbentuk keefisienan yang apabila dilakukan secara terus menerus akan menurunkan dan dapat mengendalikan biaya, dengan akuisisi dan aliansi perusahaan dapat menjadi bertambah besar dengan pengalaman bisnis yang mumpuni. Keunggulan-keunggulan perusahaan yang dimiliki ini membuat perusahaan membangun superportal terbesar dengan pangsa pasar yang besar sehingga dapat mencapai skala ekonomi untuk menciptakan keunggulan biaya menyeluruh.

2) Strategi Diferensiasi (Differentiation Strategy)

Hambatan :

(1) Perlunya Peningkatan Inovasi Layanan

Bisnis *e-commerce* termasuk bisnis yang berpusat pada kebutuhan pelanggan. Pada bisnis belanja *online* perusahaan masih perlu melakukan peningkatan pelayanan untuk pelanggan, lambat tanggapan dari petugas

ataupun ketidakjelasan dalam instruksi registrasi dan administrasi, ketidakefisienan dalam pelayanan dan sulit atau lambatnya akses untuk memasuki halaman situs menjadi penghambat perusahaan untuk menjadi berbeda dengan pesaing.

(2) Perlunya Peningkatan Inovasi Produk

Perusahaan harus secara kontinue melakukan inovasi-inovasi produk, karena dalam bisnis media *online*, produk sangat rentan ditiru pesaing, sehingga harus terus menerus menciptakan produk yang berbeda, berinovasi dan kreatif. Terutama produk yang sulit ditiru oleh pesaing. Sehingga akan menarik minat pelanggan untuk beralih dari pesaing.

(3) Peniruan oleh Pesaing

Seperti yang sudah disebutkan bahwa bisnis media *online* ataupun *e-commerce* sangat rentan mengalami peniruan, karena bisnis ini tanpa batas sehingga siapapun yang memiliki fasilitas internet dan komputer dan memiliki kemampuan infrastruktur yang sama dapat akses ke dalam bisnis perusahaan dan dapat meniru dan mempelajari produk dan model bisnis yang dipakai, hal ini akan menghambat perusahaan dalam melakukan pembedaan atau diferensiasi.

Solusi :

Perusahaan berupaya mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pekerja akan pentingnya kepuasan pelanggan. Sehingga pelanggan akan mendapatkan pelayanan yang lebih baik dibandingkan yang di dapatkan dari pesaing. Juga melakukan *customer insight* atau pendekatan mendalam dengan pelanggan dengan media sosialisasi seperti membangun komunitas untuk mengetahui kebutuhan ataupun keinginan pelanggan saat ini dan dapat memperkirakan kebutuhan dan keinginan pelanggan di masa yang akan datang sebagai dasar untuk melakukan inovasi layanan dan produk yang unik sesuai kebutuhan pelanggan. Perusahaan telah membangun budaya kerja

menjadi *customer oriented* dan berinovasi dalam produk, juga dengan nama besarnya yang terpercaya perusahaan telah mendapat perbedaan di mata pelanggan.

3) Strategi Fokus (Focus Strategy)

Hambatan :

(1) Adanya Diversifikasi Produk

Dalam bisnis media *online* dan *e-commerce*, keanekaragaman produk menjadi daya tarik bagi pelanggan. Pelanggan akan lebih puas apabila dengan hanya membuka satu website atau hanya dengan berkunjung pada satu ruang belanja *online*, pelanggan dapat mendapatkan seluruh kebutuhannya. Sehingga keanekaragaman atau diversifikasi produk dalam media *online* akan menarik banyak pelanggan untuk berkunjung.

(2) Rendahnya Pemahaman dan Loyalitas Pelanggan

Di Indonesia *e-commerce* masih relative baru, sehingga banyak yang belum memahami dan belum terbiasa melakukan belanja *online*, selain itu tingkat kepercayaan masyarakat terhadap bisnis *e-commerce* masih rendah karena seringnya terjadi *cyber crime*. Loyalitas pelanggan perusahaan dapat menjadi rendah, karena untuk membuat *website* untuk keperluan usahanya dapat dilakukan sendiri oleh pelanggan dalam rangka keefisienan.

(3) Adanya Perluasan Bisnis

Perusahaan harus melakukan pengembangan bisnis dari yang hanya sebagai pusat konten dan komunikasi menjadi penyedia infrastruktur atau platform bagi pelaku bisnis lokal dan pembuat konten. Hal ini untuk memaksimalkan teknologi dan infrastruktur yang ada juga untuk menarik jumlah pelanggan yang lebih besar untuk mencapai skala ekonomi.

Solusi :

Perusahaan perlu melakukan usaha untuk meningkatkan pemahaman kepada pembeli dan loyalitas pelanggan dengan membangun hubungan dengan pelanggan dan meningkatkan system kemitraan yang baik dengan usaha kecil menengah yang akan menggunakan jasanya sebagai penyedia *platform e-commerce* antara lain dengan tidak mengenakan biaya untuk mendaftarkan UKM nya sampai pada batas transaksi tertentu dan memberikan sistem transaksi yang aman dan kemudahan akses juga nama yang sudah dikenal luas. Juga memberikan kepercayaan kepada pembeli dengan nama besar yang dimiliki perusahaan.

3.5.2 Penyusunan Hierarki

Hierarki merupakan alat mendasar dari pemikiran manusia. Oleh karena itu, sistem yang kompleks dapat dengan mudah dipahami bila dipecahkan menjadi berbagai elemen pokoknya dan menyusun elemen-elemen tersebut secara hierarkis. Setiap elemen dalam hierarki menduduki satu tingkat hierarki, sedangkan tingkat puncak disebut fokus, ini terjadi atas hanya satu elemen, yaitu sasaran keseluruhan yang sifatnya luas. Tingkat berikutnya masing-masing dapat memiliki beberapa elemen.

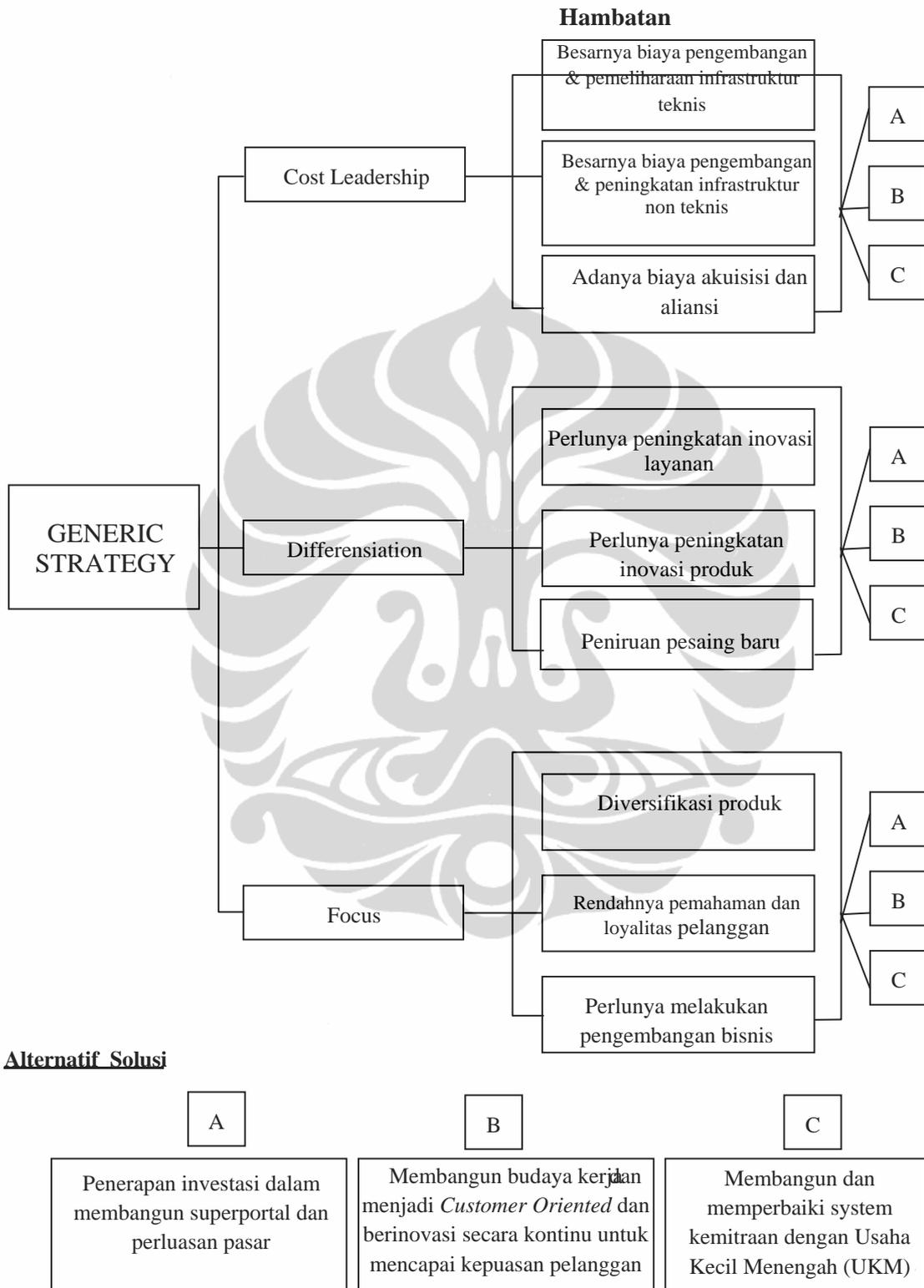
Ada dua macam hierarki yaitu :

1) Struktural

Sistem kompleks disusun kedalam komponen-komponen pokoknya dalam urutan menurun sifat struktural. Hierarki ini sangat erat kaitannya dengan cara menganalisis hal yang kompleks yaitu memecah-mecah obyek yang ditangkap oleh indera menjadi sejumlah gagasan, sub-gagasan dan gagasan yang lebih kecil.

2) Fungsional

Menguraikan sistem yang kompleks menjadi elemen-elemen pokoknya menurut hubungan esensial. Hierarki sangat membantu untuk membawa ke arah tujuan yang diinginkan. Pada penelitian ini dari hasil studi pendahuluan hierarki-hierarki tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Pohon Hierarki dan Alternatif

Sumber : Thomas L. Saaty, Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin (1993)

3.5.3 Penyusunan Kuesioner

Setelah memetakan masalah yang kemudian disusun dalam elemen-elemen atau alternative kriteria dalam pohon hierarki, maka elemen-elemen tersebut dijadikan data untuk pertanyaan kuesioner sebagai alat untuk menjadikan pertimbangan-pertimbangan persepsi diterjemahkan secara *numeric*.

⁵Kuesioner disusun untuk mendapatkan data primer berdasarkan persepsi atau jawaban yang diberikan oleh responden atas sejumlah pernyataan tertulis. Dalam buku karangan Sugiyono, menyatakan beberapa prinsip dalam penulisan kuesioner sebagai salah satu tehnik pengambilan keputusan data, yaitu penulisan, pengukuran dan penampilan fisik.

Prinsip penulisan berhubungan dengan beberapa faktor yaitu isi dan tujuan pernyataan, bahasa yang mudah dipahami, pernyataan yang tidak mendua, tidak memberi pernyataan yang tidak berhubungan dengan masalah yang dikuasai sehingga lupa, panjang pernyataan dan urutan pernyataan.

Prinsip pengukuran yaitu pedoman yang digunakan dalam penyusunan kuesioner yang valid dan benar sehingga data yang diperoleh juga benar. Sedangkan penampilan fisik lebih kearah bentuk penyajian misalnya kuesioner ditulis diatas kertas buaram atau kusam yang menyebabkan responden malas untuk mengisi atau memberikan jawaban atas pernyataan yang diberikan. Bentuk fisik juga mencerminkan keseriusan peneliti dalam memperoleh data.

Penyusunan kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang permasalahan yang ada. Dengan skala likert, variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator penelitian, selanjutnya indikator ini dijadikan titik tolak untuk menyusun instrumen-instrumen yang berupa pernyataan.

Pertanyaan kuesioner dibuat dalam bentuk yang mudah dimengerti sehingga mampu menjaga konsistensi para *expert* dalam memberikan penilaiannya. Rincian kuesioner disusun dengan memperhitungkan :

⁵Sugiyono (2004), Metode Penelitian Bisnis, Jakarta: Alfabeta

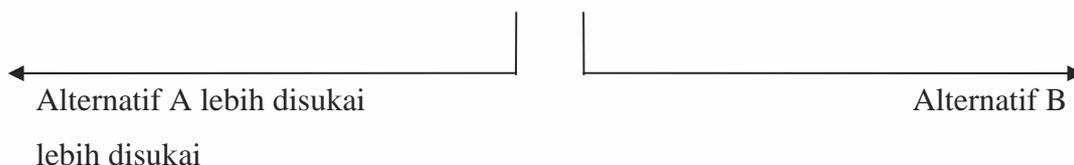
- 1) Perbandingan elemen pada tingkat pertama yang akan dicapai (dengan membuat berpasangan)
- 2) Penyusunan pertanyaan kuesioner pada level berikutnya berdasarkan tujuan dari level pertama dan dilakukan terus sampai pada level terakhir (semua dipasangkan untuk melihat dominasi yang lebih kuat diantara elemen-elemen yang lain)
- 3) Pertanyaan kuesioner dibuat dalam bentuk yang mudah dimengerti sehingga mampu menjaga konsistensi para *expert* dalam memberikan penilaiannya.
- 4) Responden akan diberikan petunjuk cara pengisian, maksud dan tujuan dilakukan kuesioner.
- 5) Bobot penilaian ditampilkan untuk setiap pertanyaan sehingga memudahkan para responden dalam memberikan persepsinya terhadap elemen-elemen yang ada dalam kuesioner.

Metode pengumpulan data dalam penulisan ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang didesain sedemikian rupa berdasarkan pilihan jawaban menurut urutan penting dan tidak pentingnya variabel yang ditanyakan. Tingkatan penting dan tidak penting ini didesain dalam bentuk komparasi dua alternatif solusi yang sedang dipertimbangkan. Secara lengkap desain wawancara yang dimaksud ditunjukkan pada gambar 3.2.

PETUNJUK PENGISIAN

Tingkat Kepentingan (Importance Level)

Prioritas A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Prioritas B
	Kolom pengisian pilihan beri tanda = X									



Keterangan:

[1] = Sama Penting (*Equal Importance*)

[3] = Sedikit Lebih Penting (*Moderate Importance of One Over Another*)

[5] = Lebih Penting (*Essential Importance*)

[7] = Jauh Lebih Penting (*Demonstrate Importance*)

[9] = Sangat Lebih Penting (*Extreme Importance*)

Berikut merupakan contoh pengisian pada lembar kuesioner:

- Responden menjawab **A dan B SAMA PENTING [1]**

Prioritas A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Prioritas B
					X					

- Responden menjawab **B SEDIKIT LEBIH PENTING dibanding A [3]**

Prioritas A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Prioritas B
						X				

- Responden menjawab **B LEBIH PENTING dibanding A [5]**

Prioritas A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Prioritas B
							X			

- Responden menjawab **B JAUH LEBIH PENTING dibanding A [7]**

Prioritas A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Prioritas B
								X		

- Responden menjawab **B SANGAT LEBIH PENTING dibanding A [9]**

Prioritas A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Prioritas B
									X	

Gambar 3.2 Contoh Kuesioner

3.5.4 Pemilihan Responden *Expert*

⁶Saaty mengungkapkan para ilmuwan, sosial dan fisika, insinyur , pembuat kebijakan dan bahkan orang awam dapat memakai metode ini tanpa campur tangan para “pakar”. Orang yang mempunyai persoalan biasanya juga yang paling banyak tahu tentang persoalan tersebut.

Responden *Expert* adalah responden yang mengerti dan memahami mengenai bisnis *e-commerce*. Pemilihan responden *expert* mengacu pada persyaratan yaitu:

- 1) Pengetahuan dan wawasan yang luas tentang permasalahan yang sedang diteliti harus diketahui para *expert* yang dipilih.
- 2) *Expert* harus mempunyai obyektivitas dalam memandang permasalahan dan konsisten di dalam melihat dan menilai permasalahan, mampu mengukur persepsinya dan bersedia mengisi kuesioner.

Dalam penelitian ini, *expert* yang dijadikan responden untuk menentukan prioritas pilihan stratei bersaing dalam bisnis *e-commerce* berjumlah 10 orang yang mengisi daftar kuesioner yang terdiri atas 3 (tiga) orang dari pejabat internal perusahaan dan 6 (lima) orang dari eksternal perusahaan yang mewakili pelaku bisnis *e-commerce* dan 1 (dua) orang dari badan pemerintah yang mengetahui lingkungan bisnis *e-commerce* di Indonesia.

⁷Perusahaan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi eksternal yang sebagian besar diluar kendali perusahaan. Agar berhasil menempatkan perusahaan dalam situasi yang kompetitif, para manajer strategis harus melihat melampaui operasinya. Dalam mengidentifikasi lingkungan faktor eksternal dan internal di lingkungan bisnis *e-commerce* PT Telkom, pada penelitian ini diminta pendapat dari para manajer strategis plasa.com.karena mereka yang paling mengetahui permasalahan keadaan lingkungan bisnis perusahaan.

⁶Saaty, Thomas L. (1993), Pengambilan keputusan bagi Para Pemimpin, Jakarta : PT Gramedia

⁷Pearce & Robinson (2008), Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Jakarta: Salemba Empat

3.5.5 Penentuan Prioritas

Langkah pertama dalam prioritas elemen-elemen dalam suatu permasalahan pengambilan keputusan adalah dengan membuat perbandingan berpasang, yaitu elemen-elemen dibandingkan berpasangan terhadap suatu kriteria yang ditentukan.

Prinsip ini berarti membuat penilaian tentang kepentingan relative dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat di atasnya. Penilaian tersebut adalah merupakan inti dari metode AHP karena akan berpengaruh terhadap prioritas elemen-elemen, Untuk perbandingan berpasangan tersebut, disajikan dalam bentuk matrik yang disebut matrik *pairwise comparison*. Agar diperoleh skala yang bermanfaat ketika melakukan perbandingan terhadap dua elemen, diperlukan seorang yang dapat memberikan jawaban dengan kemampuan pengertian yang menyeluruh disebut *the expert* tentang elemen-elemen yang dibandingkan dan relevansinya terhadap kriteria atau tujuan yang akan dikaji.

Untuk mengisi matriks banding berpasang itu, kita menggunakan bilangan untuk menggambarkan relative pentingnya suatu elemen diatas yang lainnya, berkenaan dengan itu . Tabel 3.1 memuat skala banding berpasang. Skala itu mendefinisikan dan menjelaskan nilai 1 sampai dengan 9 yang ditetapkan bagi pertimbangan dalam membandingkan pasangan elemen yang sejenis di setiap tingkat hierarki terhadap satu kriteria yang berada setingkat di atasnya. Pengalaman telah membuktikan bahwa skala dengan Sembilan satuan dapat diterima dan mencerminkan derajat sampai mana kita mampu membedakan intensitas tata hubungan antar elemen. Semua pertimbangan yang diterjemahkan secara numeric ini merupakan ancangan belaka; validitasnya dapat dievaluasi dengan suatu uji konsistensi.

Tabel 3.1 Skala Banding Secara Berpasang

Intensitas Pentingnya	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen menyumbang sama besar pada sifat itu
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting ketimbang yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas yang lainnya
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting ketimbang elemen yang lainnya.	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas elemen yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen lainnya	Satu elemen dengan kuat disokong, dan dominannya telah terlihat dalam praktik
9	Satu elemen mutlak lebih penting ketimbang elemen yang lainnya	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara di antara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas <i>i</i> mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas <i>j</i> , maka <i>j</i> mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan <i>i</i> .	

Sumber : Thomas L. Saaty, Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin (1993)

Sintesis

Menentukan peringkat elemen-elemen menurut relative pentingnya dalam hierarki, sehingga hasil perbandingan berpasangan (AHP), ditentukan bobot prioritas yaitu :

1) *Local Priority Weights* (LPW)

Menyatakan relative pentingnya sebuah elemen dibandingkan dengan induknya. LPW ini didapatkan dari pencarian eigenvector dari setiap matrix *pairwise comparison*.

2) *Average Priority Weights* (APW)

Menyatakan relative pentingnya sebuah elemen dibandingkan dengan satu set induknya.

3) *Global Priority Weights* (GPW)

Menyatakan relative pentingnya sebuah elemen terhadap tujuan keseluruhan. GPW ini didapatkan dari melakukan sintesis diantara LPW karena matrik *pairwise comparison* terdapat pada setiap tingkatan. Prosedur melakukan sintesis berbeda menurut bentuk hierarki. Pengurutan elemen-elemen menurut kepentingan, relative melalui prosedur sintesis dinamakan "*priority setting*"

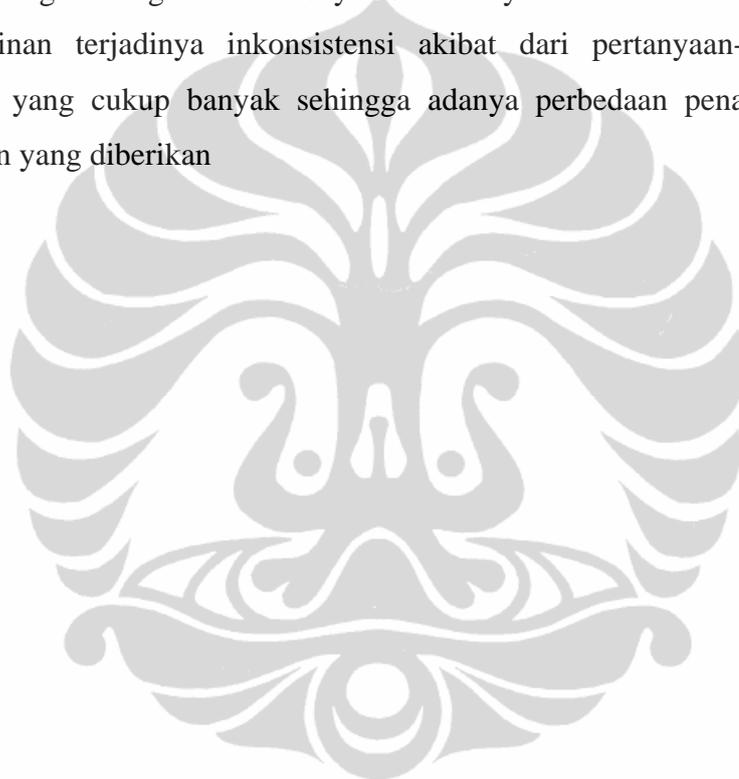
Konsistensi

Dalam persoalan pengambilan keputusan, mungkin penting untuk mengetahui betapa baiknya konsistensi kita, karena kita mungkin tak mau keputusan itu didasarkan atas pertimbangan acak. Dilain pihak, konsistensi sempurna sukar dicapai. AHP mengukur konsistensi menyeluruh dari berbagai pertimbangan kita melalui suatu rasio konsistensi. Nilai rasio konsistensi harus 10 persen atau kurang. Jika ini lebih dari 10 persen, pertimbangan itu mungkin agak acak dan mungkin perlu diperbaiki.

3.6 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang perlu untuk disampaikan, yaitu :

- 1) Keterbatasan waktu pengolahan data karena kesibukkan para responden yang berhubungan dengan aktivitas pekerjaannya.
- 2) Waktu penelitian yang terbatas sehingga informasi yang didapat sangat sedikit jika dibandingkandengan informasi yan sebenarnya.
- 3) Kemungkinan terjadinya inkonsistensi akibat dari pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang cukup banyak sehingga adanya perbedaan penafsiran atas pernyataan yang diberikan



BAB 4

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1 Sejarah Perusahaan PT Telkom Indonesia

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) merupakan perusahaan penyelenggara bisnis T.I.M.E (*Telecommunication, Information, Media and Edutainment*) yang terbesar di Indonesia. Pengabdian TELKOM berawal pada 23 Oktober 1856, tepat saat dioperasikannya layanan telekomunikasi pertama dalam bentuk pengiriman telegraf dari Batavia (Jakarta) ke Buitenzorg (Bogor). Selama itu pula TELKOM telah mengalami berbagai transformasi.

Transformasi terakhir sekaligus yang disebut dengan *NEW TELKOM* Indonesia adalah transformasi dalam bisnis, transformasi infrastruktur, transformasi sistem dan model operasi dan transformasi sumber daya manusia. Transformasi tersebut resmi diluncurkan kepada pihak eksternal bersamaan dengan *New Corporate Identity* TELKOM pada tanggal 23 Oktober 2009, pada hari ulang tahun TELKOM yang ke 153. TELKOM juga memiliki *tagline* baru, *The World in Your Hand*.

Sampai dengan 31 Desember 2008 jumlah pelanggan TELKOM tumbuh 37% dari tahun sebelumnya sebanyak 68,6 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak kabel sejumlah 8,6 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 12,7 juta pelanggan dan 65,3 juta pelanggan jasa telepon bergerak.

Sejalan dengan lahirnya *NEW TELKOM* Indonesia, berbekal semangat *positioning* baru *Life Confident* manajemen dan seluruh karyawan TELKOM berupaya mempersembahkan profesionalitas kerja, serta produk dan layanan terbaik bagi pelanggan dan *stakeholders*.

Sepanjang Tahun 2008, berbagai penghargaan dan sertifikasi telah diterima oleh TELKOM, baik dari dalam maupun luar negeri antara lain, Sertifikasi ISO 9001:2000 dan ISO 9004:2000 untuk Divisi *Enterprise Service* dari TUV Rheinland International Indonesia; Penghargaan Sistem Kesehatan dan

Keselamatan Kerja (SMK3) dan Kecelakaan Nihil 2008 dari Wakil Presiden RI; *The Best Corporate Image category* dalam ajang *Most Admired Companies Awards* ke 8 dari *Frontier Consulting Group*; Juara Umum 2007 Annual Report Award dari Menteri Keuangan RI; Juara Umum Anugerah Media Humas 2008 dari Bakorhumas *CIO of The Year 2008* dalam *Hitachi Data System IT Inspiration Awards*; dan Penghargaan CEO dan Perusahaan Idaman dari Majalah Warta Ekonomi.

Saham TELKOM per 31 Desember 2008 dimiliki oleh pemerintah Indonesia (52,47%) dan pemegang saham publik (47,53%). Saham TELKOM tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI), *New York Stock Exchange (NYSE)*, *London Stock Exchange (LSE)* dan *Tokyo Stock Exchange*, tanpa tercatat. Harga saham TELKOM di BEI pada akhir Desember 2008 sebesar Rp 6.900. Nilai kapitalisasi pasar saham TELKOM pada akhir tahun 2008 mencapai Rp 139,104 miliar atau 12,92 % dari kapitalisasi pasar BEI.

Dengan pencapaian dan pengakuan yang diperoleh TELKOM, penguasaan pasar untuk setiap portofolio bisnisnya, kuatnya kinerja keuangan, serta potensi pertumbuhannya di masa mendatang, TELKOM menjadi model korporasi terbaik Indonesia.

4.1.1 Visi dan Misi PT Telkom Indonesia

Visi Perusahaan

To become a leading InfoCom player in the region. Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan *InfoCom* terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik.

Misi Perusahaan

Telkom mempunyai misi memberikan layanan "*One Stop InfoCom Services with Excellent Quality and Competitive Price and To Be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation*" dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif.

Telkom akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis. Telkom akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.

4.1.2 Unit-unit Bisnis TELKOM: Divisi, Centre, Yayasan & Anak Perusahaan

1. Infrastruktur Telekomunikasi
2. *Carrier & Interconnection Service*
3. Divisi Multimedia
4. Divisi *Fixed Wireless Network*
5. *Enterprise Service*
6. Divisi Akses
7. *Maintenance Service Center*
8. *Training Center*
9. *Carrier Development Support Center*
10. *Management Consulting Center*
11. *Construction Center*
12. *I/S Center*
13. *R&D Center*
14. *Community Development Center(CDC)*

Yayasan-Yayasan :

1. Dana Pensiun (Dapentel)
2. Yayasan Pendidikan TELKOM
3. Yayasan Kesehatan
4. Yayasan Sandhykara Putra Telkom (YSPT)

Anak Perusahaan dengan presentase kepemilikan Telkom

Kepemilikan > 50%

1. PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) : Telekomunikasi (Selular GSM) (baru)
2. PT Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra) : Telekomunikasi (KSO-VI Kalimantan)
3. PT Infomedia Nusantara (Infomedia) : Layanan Informasi (baru)
4. PT. Telekomunikasi Indonesia Internasional : International *Telecommunication Services, Investment & Strategic Partnership and Project Management & Consultancy*
5. PT. Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo) : Telekomunikasi Telepon Tetap (KSO-I Sumatra)
6. PT. Multimedia Nusantara (Metra) : Multimedia, *pay special TV*
7. PT. Napsindo Primatel International (Napsindo) : *Network Access Point*
8. PT Indonusa Telemedia (Indonusa) : *TV Cable* (baru)
9. PT Graha Sarana Duta (GSD) : Properti, Konstruksi dan Jasa (baru)

Kepemilikan 20% - 50%

1. PT Patra Telekomunikasi Indonesia (Patrakom) : Layanan VSAT
2. PT Citra Sari Makmur (CSM) : VSAT dan layanan telekomunikasi lainnya
3. PT Pasifik Satelit Nusantara (PSN) : Transponder Satelit dan Komunikasi

Kepemilikan < 20%

1. PT Mandara Selular Indonesia (MSI) : Layanan NMT - 450 Selular dan CDMA
2. PT Batam Bintang Telekomunikasi (Babintel) Telepon Tetap di Batam dan Pulau Bintan
3. PT Pembangunan Telekomunikasi Indonesia (Bangtelindo) : Pengelolaan Jaringan dan Peralatan Telco

4.1.3 Susunan Organisasi PT Telkom Indonesia

1. Dewan Komisaris, terdiri dari :
 - Komisaris Utama : Tanri Abeng, MBA
 - Komisaris : Bobby A.A. Nazief
 - Komisaris : Mahmuddin Yasin
 - Komisaris Independen : P. Sartono
 - Komisaris Independen : Arif Arryman

2. Dewan Direksi, terdiri dari :
 - Direktur Utama: Rinaldi Firmansyah
 - Direktur Keuangan : Sudiro Asno
 - Direktur Human Capital & General : Faisal Syam
 - Direktur Konsumer : I Nyoman G Wiryanata
 - Direktur Network & Solution : Ermady Dahlan
 - Direktur Enterprise & Wholesale : Arief Yahya
 - Direktur Compliance & Risk Management : Prasetio
 - Chief Information Technology : Indra Utoyo

PT Telkom mempercayakan mojobia sebagai bisnis *e-commerce* melalui situs plasa.com kepada anak perusahaannya PT Multimedia Nusantara (Metra) dimana kepemilikan sahamnya dimiliki 100% (seratus persen) oleh PT Telkom Indonesia, untuk itu akan dibahas sejarah PT Metra dalam karya tulis ini.

4.2 Sejarah Perusahaan PT Metra

PT Multimedia Nusantara (“Metra”), suatu perusahaan *holding* yang merupakan anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (“Telkom”), bergerak dibidang *telco adjacent industries*, dengan portofolio bisnis yang saat ini mencakup data *communication services* melalui VSAT, *e-payment*, *software development*, *IT services & managed services*, *portal*, *e-commerce*, *call center* dan *directory services*, serta *pay TV*.

Metra berdiri tahun 1997 dengan menjalankan bisnis utama televisi berbayar, hingga pada Mei 2003, Telkom melakukan akuisisi mayoritas saham Metra. Pengembangan usaha Metra dibidang *telco adjacent industries* merupakan amanat strategis Telkom selaku pemegang saham mayoritas. Berbagai transformasi pengembangan usaha yang dilakukan oleh Metra membawa kepada perubahan tatakelola usaha, yaitu berangkat dari *operating company* menjadi *holding company*. Perusahaan-perusahaan yang saat ini telah menjadi bagian dari MetraGroup adalah: PT Finnet, MetraSat, PT Sigma Cipta Caraka, PT Metra-net, PT Indonusa Telemedia dan PT Infomedia Nusantara.

Metra bertekad untuk mengembangkan usahanya dengan cara akuisisi, merger, menjalin kerjasama dan membentuk perusahaan baru yang mempunyai prospek bisnis baik dan bergerak secara konsisten di *telco adjacent industry*. Selain itu, Metra berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu menjadi perusahaan telekomunikasi multimedia terkemuka di Indonesia.

4.2.1 Visi, Misi dan Objectif PT Metra-net

Visi

Menjadi perusahaan multimedia terkemuka di Indonesia

Misi

Memaksimalkan “Nilai Perusahaan” melalui ekspansi dan pengembangan portofolio usaha dibidang *adjacent industries* telekomunikasi

Menjadi perusahaan *holding* strategis demi pertumbuhan tinggi dan sinergi melalui anak-anak perusahaan dan unit bisnis strategis.

Menjadi kontributor pendapatan yang utama bagi pemegang saham

Objektif Perusahaan

Menjadi perusahaan dengan pendapatan senilai Rp10 trilyun pada tahun 2015

Memberikan jasa dengan kualitas prima kepada para pelanggan

Menjadi panutan bagi perusahaan-perusahaan multimedia di Indonesia

Nilai Perusahaan dikenal dengan 357 Metraway

7 Nilai Profesional:

- Integritas
- Transparensi
- Komitment
- Kerjasama
- Disiplin
- Kepedulian
- Tanggung Jawab

5 Tindak Profesional:

- Perluas tujuan
- Sederhanakan
- Libatkan semuanya
- Kualitas adalah kerjaanku
- Hargai sang pemenang

3 Peran Perusahaan:

- Untuk menjadi Perusahaan Pilihan
- Untuk bertanggung jawab secara sosial
- Untuk menjadi ramah lingkungan

4.2.2 Susunan Organisasi PT Metra

Dewan Komisaris

- Komisaris Utama : Indra Utoyo
Komisaris : Herfini Haryono
Komisaris : Freddy Triani
Komisaris : Heri Supriadi

Dewan Direksi

Direktur Utama : Alex Janangkih Sinaga
Direktur : Rinaldi Buchari
Direktur : Ibnu Sulaiman
Direktur : Harry John

Sejarah Perusahaan

- 1997 PT Multimedia Nusantara (Metra) didirikan di Jakarta, Indonesia pada tanggal 28 Mei 1997. Bisnis utama pada pay TV sampai 2007 yang dialihkan ke Indonusa.
- 2003 Diambil alih 100% sepenuhnya oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) pada bulan Mei 2003.
- 2004 Mengelola bisnis kartu prabayar berbasis switch sejak 1 Januari 2004 sampai akhir 2008 mengelola kartu prabayar berbasis VOIP sebagai reseller dari Telkom sejak 1 Maret 2004.
- 2005 Mengelola bisnis data komunikasi (VSAT) sejak Mei 2005
- 2006 Bersama dengan PT Mekar Prana Indah (MPI) mendirikan PT Finnet dengan 60% dimiliki Metra.
- 2008 Mendapat setoran modal dari Telkom sebesar hampir Rp 420 milyar. Mengakuisisi 80% saham PT Sigma Cipta Caraka (Sigma) pada Februari 2008. Membeli 1,25% saham PT Indonusa Telemedia (Telkomvision) pada Juli 2008. Mendirikan *strategic business unit*, MetraSat, untuk mengelola bisnis VSAT.
- 2009 Mendirikan perusahaan di bidang portal, PT Metra-net pada Mei 2009. Mengakuisisi 49% saham di PT Infomedia nusantara (Infomedia) pada Juni 2009. Mengelola berbagai portofolio pada *adjacent industry* telekomunikasi sebagai *strategic guidance holding company*. Dengan memposisikan diri sebagai perusahaan multimedia terkemuka di Indonesia saat ini, Metra telah menjadi salah satu pilar bisnis di TelkomGroup.

4.3 Mojopia

PT Metra-net merintis dan mengemban misi PT Telkom dan PT Metra dalam mengembangkan *adjacent business* untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis *Information, Media dan Edutainment* (IME). Metranet diposisikan sebagai *vehicle* khususnya untuk perluasan bisnis Telkom dalam bidang *e-commerce* yaitu Mojopia yang merupakan *re-branding* dari plasa.com, mojopia berdiri pada 5 November 2009 dan *Grand Launching* pada tanggal 27 Maret 2010 dengan susunan Direksi dan Dewan Komisaris sebagai berikut :

Dewan Komisaris

Komisaris Utama : Rinaldi Buchari
Komisaris : Rizkan Chandra
Krishnawan Pribadi

Direksi

Direktur Utama : Shinta Laksmi Witoyo
Direktur : Andi Surja Boediman
Sarwono
Asep Tjahjadi Warsita

4.3.1 Visi, Misi dan Tujuan Strategis Mojopia

Sesuai dengan arah dan strategi Telkom dan Metra group dalam pengembangan portfolio bisnis ke *adjacent business* untuk mendorong pertumbuhan bisnis IME. Mengawali langkah bisnisnya dengan menetapkan visi sebagai penyedia *e-commerce platform* yang pertama di Indonesia yang memfasilitasi akses berbelanja online masyarakat Indonesia ke penjuru dunia, dengan misi utama memberdayakan dan mengembangkan wiraswasta di Indonesia, untuk dapat mewujudkan visi dan misinya Metranet untuk mojopia telah mengidentifikasi tujuh tantangan utama yang harus dipenuhi, antara lain :

- 1) Menjadikan plasa.com sebagai situs *e-commerce* yang terpercaya dan terdepan
- 2) Mempercepat siklus bisnis online di Indonesia

- 3) Menciptakan dan memelihara perilaku transaksi online
- 4) Memiliki platform yang fleksibel untuk mengakomodasi roadmap portal bisnis
- 5) Menjadi *market trendsetter*
- 6) Memiliki basis pelanggan yang luas
- 7) Memiliki organisasi yang inovatif dan dinamis untuk menghadapi kompetisi

Untuk menjalankan visi, misi dan mencapai sasaran strategis, Metranet telah menetapkan tiga lini bisnis utama yaitu *e-commerce*, *content*, dan *communication*.

e-commerce merupakan focus bisnis utama berupa penyediaan *platform* untuk meningkatkan pertumbuhan pasar berbelanja *online*, mendukung pertumbuhan entrepreneur dan Usaha Kecil Menengah (UKM) di seluruh Indonesia dengan menyediakan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan serta memberikan pengalaman belanja *online* kepada pengguna *plasa.com*.

Bisnis *e-commerce* ini didukung oleh dua pilar bisnis *content* dan *communications*. Bisnis *content* merupakan layanan yang memungkinkan pelanggan menikmati konten hiburan dimana saja dan kapan saja. Bisnis *communications* menyediakan layanan komunikasi online secara konstan kepada siapapun, dimana saja, dan kapanpun ke pasar yang luas serta memfasilitasi komunikasi yang relevan dan jasa periklanan antara pelaku bisnis dengan pelanggannya. Dalam menjalankan tiga lini bisnis ini metra-net menetapkan *brand promise educate, enrich dan empower* seperti yang digambarkan sebagai berikut :

Educate, bertujuan untuk mendidik masyarakat tentang kewirausahaan, menyebarluaskan informasi relevan, terpercaya dan tepat pada waktu ke seluruh masyarakat Indonesia.

Enrich, bertujuan untuk memperkaya pengalaman para pengguna dengan menyediakan platform dan lingkungan bagi mereka untuk membuat kehidupan yang lebih baik.

Empower, bertujuan untuk memberdayakan dan memungkinkan para pengguna untuk melakukan transaksi barang dan jasa serta mengembangkan pasar *online* di Indonesia.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1.4 Analisis Lingkungan

Hasil analisis lingkungan didapat dari wawancara narasumber yaitu pejabat internal PT Telkom Indonesia dan Mojopia yang kemudian dianalisa.

4.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan merupakan faktor-faktor diluar kendali perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan, struktur organisasi dan proses internal perusahaan. Lingkungan eksternal yang berpengaruh dalam bisnis *e-commerce* di Indonesia adalah sebagai berikut :

1) Faktor Ekonomi

E-commerce merupakan bagian dari komponen ekonomi modern. Pengaruh ekonomi modern sangat mendukung dalam bisnis *e-commerce* di Indonesia. Pertumbuhan ekonomi yang digambarkan dengan pendapatan domestic bruto (PDB) mempengaruhi daya beli masyarakat, dan daya beli masyarakat dapat mempengaruhi alokasi dana untuk pembelanjaan barang atau jasa yang mereka konsumsi dan ini sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan industri.

Adanya ACFTA (*Asean China Free Trade Agreement*) mengharuskan pengusaha lokal untuk dapat bersaing dengan produk-produk dari China, dalam kualitas dan harga. Hal ini dapat mendorong industri lokal untuk membuat *e-commerce* sebagai penunjang bisnisnya, dengan *e-commerce* diharapkan dapat mengefisienkan operasional usahanya sehingga dapat menekan biaya untuk menciptakan harga yang bersaing. Dan diharapkan dengan *e-commerce* dapat lebih mengembangkan bisnis dan memperluas pasar di kancah internasional.

2) Faktor Sosial

Dalam industri *e-commerce*, *trust* atau kepercayaan merupakan hal yang berpengaruh terhadap perkembangan bisnis, karena dengan adanya kepercayaan konsumen akan melakukan transaksi melalui *e-commerce*. Sedang di Indonesia sendiri tingkat kepercayaan masyarakat terhadap

penggunaan transaksi online masih rendah. Hal ini disebabkan oleh hukum dan peraturan yang belum mendukung, sering terjadinya *cyber crime*, pengiriman barang yang lama atau barang tidak sesuai dengan yang dilihat pada *catalog online*.

Budaya masyarakat pun masih lebih kepada perdagangan tradisional, masyarakat lebih senang belanja langsung, melihat dan memegang produk yang hendak dibelinya secara langsung. Pendidikan atau pengetahuan mengenai *Information and Communications Technologies* (ICT) belum merata terutama untuk masyarakat di pelosok desa, sehingga mereka tidak mengerti cara bertransaksi *online*. Faktor sosial ini sangat berpengaruh ke dalam industri.

Oleh karena itu, untuk mengembangkan pasar *e-commerce* di dalam negeri, perlu dibudayakan dan diedukasi mengenai penggunaan transaksi *online* di masyarakat. Ini merupakan cara yang dipakai oleh *plasa.com* untuk memperluas pasarnya.

3) Faktor Politik

Faktor politik menentukan parameter-parameter hukum dan aturan dimana perusahaan harus beroperasi. Di Indonesia kegiatan *e-commerce* dipayungi oleh Undang-Undang RI no.11 tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik. Tapi UU ITE ini belum komprehensif dan terlampau umum, tidak diatur secara spesifik. Hukum yang ada pun belum inovatif mengikuti perkembangan teknologi yang semakin bertambah maju. Oleh karena itu Indonesia masih memerlukan *cyberlaw* yang komprehensif dan inovatif. Faktor politik dan hukum sangat berpengaruh dalam industri ini, karena dasar dari transaksi *online* atau *e-commerce* adalah *trust* dan keamanan dalam bertransaksi.

Untuk mengantisipasi kelemahan hukum yang berlaku dan untuk menjaga kepercayaan pelanggan maka pelaku bisnis *e-commerce* harus dapat menjamin keamanan bertransaksi pelanggannya. *Plasa.com* menggunakan sistem pembayaran yang menjamin keamanan bertransaksi bagi pelanggannya.

4) Faktor Teknologi

Teknologi adalah infrastruktur utama dalam industri ini. Perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin memengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi dan inovasi teknologi yang kreatif dapat menciptakan kemungkinan akan produk baru atau perbaikan pada produk yang sudah ada ataupun pada teknik manufaktur dan pemasaran. Terobosan teknologi dapat membuat teknologi yang ada menjadi usang. Perusahaan harus berusaha memahami kemajuan teknologi dan kemungkinan kemajuan teknologi dan memperkirakan dampaknya terhadap industry disebut sebagai peramalan teknologi. Peramalan teknologi dapat melindungi profitabilitas perusahaan dalam pertumbuhan industry.

Program Desa Pinter (Punya Internet), penetrasi internet sampai ke desa yang akan dijalankan oleh pemerintah, yang diusung kementerian komunikasi dan informasi sebagai sarana untuk memperkenalkan bidang *information and communication technology* kepada masyarakat terutama untuk meningkatkan produktivitas dan perekonomian daerah dapat dimanfaatkan momentumnya oleh perusahaan untuk memperluas pasarnya.

Diperkirakan tahun 2014 program Desa Pinter akan rampung, sehingga kemungkinan pasar potensial di Indonesia untuk bisnis *e-commerce* dapat terus ditingkatkan. Plasa.com dapat memanfaatkan peluang ini untuk mencapai tujuan perusahaan.

5) Faktor Ekologi

Ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dengan makhluk hidup lainnya. Kegiatan perusahaan adalah hubungan timbale balik dengan ekologi. Kegiatan perusahaan tidak boleh mengganggu atau merusak ekologi yang ada, dengan ekologi yang baik, maka akan tercipta lingkungan yang sehat dan menunjang kegiatan perusahaan. Dalam industry *e-commerce* juga menciptakan kegiatan usaha yang tidak memakai kertas atau *paperless*, sehingga mengurangi penebangan pohon untuk pembuatan kertas yang berarti juga mengurangi dampak *global warming*.

4.4.2 Analisis Lingkungan Industri

Dalam menganalisis lingkungan industri Michael Porter mengembangkan metode yang dikenal dengan nama *The Five Forces Model* (model lima kekuatan bersaing), dengan melakukan analisis terhadap lima kekuatan yang harus dihadapi PT Telkom Indonesia dalam bisnis *e-commerce* yang dijalani oleh PT Metra sebagai anak perusahaannya akan diperoleh gambaran tentang kemampuan PT Telkom Indonesia dalam menghadapi persaingan industri *e-commerce*, dari hasil penelitian diperoleh hasil sebagai berikut :

4.4.4.2.1 Hambatan Masuknya Pendaatang Baru

Pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan sering kali sumber daya yang substantial. Ancaman pendatang baru bergantung pada hambatan yang ada dan reaksi pesaing yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru. Jika hambatan terhadap masuknya pendatang baru cukup tinggi dan pendatang baru tersebut dapat mendatangkan perlawanan yang keras dari pesaing yang ada, maka pendatang baru tersebut mungkin tidak akan membawa ancaman yang serius ketika masuk. Terdapat enam sumber utama hambatan terhadap masuknya pendatang baru.

Skala Ekonomi

Teknologi dan keahlian sumber daya merupakan komponen biaya besar dari industri *e-commerce*. Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, infrastruktur yang dimiliki sudah siap, mulai dari kekuatan *bandwidth* hingga jaringan pendukung transaksi. Infrastruktur telekomunikasi dijadikan tulang punggungnya, dengan menjadi perusahaan multibisnis yang melakukan diversifikasi, dapat menguntungkan perusahaan dalam pembagian beban biaya sehingga dapat menciptakan skala ekonomis yang dapat menjadi penghambat bagi masuknya pendatang baru. Selain itu dengan keahlian yang dimiliki oleh sumber dayanya, dapat meningkatkan keefisienan biaya kegiatan perusahaan dan keefektifan dalam waktu kerja, dengan kegiatan yang berlangsung seperti ini

secara terus menerus akan menciptakan skala ekonomis dengan adanya pengurangan biaya dalam kegiatan usaha.

Diferensiasi Produk

Dalam industry *e-commerce* yang *borderless* dan dapat diakses siapapun yang memiliki jaringan internet dan computer sebagai medianya, diferensiasi tidak akan bertahan lama, karena industri ini amat rentan ditiru oleh pendatang baru ataupun pesaing terutama yang memiliki kekuatan infrastruktur teknologi dan kemampuan keuangan yang tidak jauh berbeda, juga kemampuan bersaing yang baik. Seperti dua operator telekomunikasi besar lainnya di Indonesia, XL dan Indosat tidak mengalami kesulitan hambatan yang berat dalam mengatasi diferensiasi produk yang diterapkan oleh PT Telkom Indonesia.

Kebutuhan Modal

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya financial yang besar supaya dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya promosi yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan. Kebutuhan modal yang besar untuk infrastruktur teknologi dan membangun superportal membutuhkan sumber daya keuangan yang besar yang dapat menciptakan hambatan masuk.

Biaya Beralih Pemasok (*Switching Costs*)

Hambatan masuk tercipta dengan biaya beralih pemasok, yaitu biaya satu kali (*one time costs*) yang harus dikeluarkan pembeli ketika harus berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Pada bisnis ini biaya beralih pemasok tergantung dari jenis produk yang dipilih oleh pembeli. Kemungkinan hambatan yang terjadi bagi pendatang baru adalah pada beberapa produk yang memerlukan prosedur penggunaan yang rumit.

Akses ke Saluran Distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan karena adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Ketika saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut supaya menerima produknya melalui cara-cara peurunan harga, kerjasama dalam promosi, dan sebagainya, yang akan mengurangi laba. Dalam bisnis *e-commerce* PT Telkom Indonesia dalam *plasa.com*, distribusi dilakukan langsung dari *merchant*, *plasa.com* hanya menyediakan *platform e-commerce* bagi *merchant*. Tapi yang menentukan *shipping company* yang diajak bekerjasama dalam pengiriman barang adalah pihak *plasa.com*

Biaya Tak Menguntungkan Bebas dari Skala

PT Telkom Indonesia sebagai perusahaan mapan yang memiliki bisnis *e-commerce* mempunyai keunggulan biaya yang sulit ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk dan keunggulan-keunggulan penting lainnya seperti : Teknologi produk milik sendiri, kemitraan yang menguntungkan dengan pemasok dan *merchant*, lokasi yang menguntungkan, kemudahan dalam perijinan pemerintah, pengalaman yang dimiliki. Dalam bisnis *e-commerce* ini, kebijakan pemerintah tidak terdapat batasan dan hambatan bagi pendatang baru untuk memasuki industri.

4.4.2.2 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok adalah vendor *platform* asing, disini mereka mempunyai kekuatan penentuan harga, karena pemasok tidak tergantung dari satu perusahaan saja, dan vendor asing pilihan *plasa.com* memiliki barang yang berkualitas sehingga *plasa.com* memiliki ketergantungan terhadap vendor *platform* tersebut dan produk merupakan input penting bagi industri.

4.4.2.3 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pada industri ini, pembeli akan mencari barang yang dibutuhkan, apabila pembeli mendapatkan produknya tersedia pada beberapa toko *online*, maka kekuatan pembeli terdapat pada penentuan pilihan pada toko *online* yang mana pembeli akan bertransaksi, dan untuk dapat bertransaksi, pembeli diharuskan melakukan pendaftaran terlebih dahulu ke media *online* tersebut.

Kemungkinan pembeli akan menjatuhkan pilihan ke media *online* yang memiliki *merchant* dengan produk yang dicari dengan harga yang paling murah. Tapi pembeli dapat juga tidak peka harga apabila, mendapat keuntungan-keuntungan lain yang ditawarkan media online apabila mendaftar atau menjadi member dari media onlinenya, atau karena tingkat kepercayaan yang didapatkan dari media *online* tersebut untuk kemandirian bertransaksi.

4.4.2.4 Ancaman Produk Substitusi

Dalam industri ini, penyedia jasa platform *e-commerce*, produk penggantinya adalah *social media*, seperti *multyplay*, *facebook*, *social media* seperti ini bisa dijadikan alat berjualan tanpa biaya dan tanpa terikat persyaratan, tapi tetap memiliki keterbatasan. Selain itu, di negara seperti Indonesia, toko konvensional juga dapat menjadi ancaman apabila masyarakat tidak terbiasa melakukan berbelanja online, dan lebih memilih dan puas untuk melihat produk terlebih dahulu untuk kemudian membeli.

4.4.2.5 Persaingan Antar Perusahaan Dalam Industri

Dalam industri ini, merupakan pasar dengan jumlah pesaing yang cukup besar, kemungkinan terjadinya persaingan akan besar dan beberapa perusahaan mungkin beranggapan bahwa mereka dapat bergerak tanpa diketahui lawan. Di dalam industry ini, adalah industri dengan biaya investasi yang tidak sebesar biaya investasi untuk membangun toko konvensional. Sehingga biaya bukan hambatan yang berarti untuk membangun bisnis ini dibanding membangun bisnis secara real. Bisnis *e-commerce* ini pun semakin menarik karena keefisienannya dan semakin gencarnya penetrasi digital ekonomi.

Seperti yang dikemukakan diawal, bahwa mojobia bisnis *e-commerce* PT Telkom Indonesia, akan dibuat seperti amazon.com, Alibaba.com dan ebay, nama-nama tersebut adalah nama toko online yang sudah mendunia, dan perlu usaha yang tidak mudah untuk mencapai *brand awareness* agar dapat sejajar atau melebihi nama-nama tersebut di pasar dunia. Di Indonesia sendiri, saat ini plasa.com masih menjadi portal *e-commerce* terdepan, karena dua raksasa operator telekomunikasi masih dalam proses pengembangan media *e-commerce* seperti Indosat dan XL, mereka memiliki kekuatan teknologi yang sama, namun saat ini masih menjual konten-konten dari produk mereka sendiri dan belum bermitra dengan *merchant*.

Selain itu yang ada juga tokopedia dan juale.com yang menyediakan produk-produk dengan cara bermitra dengan merchant-merchant penyedia produk, tapi kekuatan internal yang dimiliki masih belum dapat menandingi plasa.com, pesaing lainnya ada kaskus yang menyediakan Forum Jual Beli (FJB) sebagai media mempertemukan antara penjual dan pembeli. Pendetang baru yang potensial seperti kemana.com yang digawangi dari New York dapat menjadi pesaing potensial. Sosial media seperti facebook dan multiplay pun sudah menjadi sarana berdagang online dengan hampir tanpa biaya .

4.4.3 Lingkungan Operasional

Dalam lingkungan operasional, pesaing dari plasa.com seperti sudah dikemukakan sebelumnya, secara global ada amazon.com, alibaba.com dan ebay yang sudah mendunia, dan pesaing lokal yang potensial adalah tokopedia, juale.com, kemana.com, dan dari dua operator raksasa di Indonesia yang memiliki kompetensi yang hampir sama adalah kemungkinan lahirnya produk yang sama dari kongkoow.com yang dimiliki Indosat dan mall online XL.

Kreditor dari plasa.com adalah seratus persen oleh Telkom, pelanggannya adalah UKM dan pembeli dan calon pembeli yang memiliki akses internet. Dari sisi pekerjanya plasa.com memiliki orang-orang yang ahli dalam bidang *e-commerce* dan plasa.com juga memiliki tim kreatif dan pekerja IT pilihan, yang direkrut dengan cara bekerjasama dengan perusahaan ataupun orang yang sudah

berpengalaman di bidang tersebut. Untuk pemasok, plasa.com menyaring dan menjamin pemasok-pemasok yang dipilihnya memenuhi criteria kualitas yang telah mereka tentukan dengan standar yang bagus.

1.4.4 Lingkungan Internal

Sumber Daya

Tangible resources yang dimiliki oleh Plasa.com adalah kekuatan *financial* dan teknologi yang besar karena didukung oleh Telkom sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, PT Telkom dalam bisnis *e-commerce* nya ini berani mengeluarkan biaya sebanyak,. Reputasi yang dimiliki oleh PT Telkom pun amat baik dalam menjamin keamanan transaksi *e-commerce* dan ini merupakan *intangible resources* yang dimiliki plasa.com, sedang dalam sumber daya manusia nya plasa.com memiliki orang-orang pilihan yang berpengalaman dan sudah ahli dibidangnya dan dalam pengembangan SDM nya plasa.com selalu mengirimkan SDM nya untuk mengikuti workshop atau seminar-seminar yang berhubungan dengan bisnis yang digelutinya, dan kebanyakan kegiatan ini dilakukan di luar negeri seperti Korea dan Singapore.

Kapabilitas

Dalam pendekatan secara fungsional, terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan seperti pemasaran, plasa.com berusaha menjangkau seluruh pelanggannya dengan melakukan promosi dan edukasi di daerah-daerah yang memiliki akses internet dan untuk kegiatan ini plasa.com dapat bekerjasama dengan *speedy*, perusahaan penyedia jaringan internet milik Telkom juga. Dari sisi penjualan samapai dengan saat ini plasa.com sudah memiliki beberapa transaksi online walau sebagian besar masih dari pelanggan yang bermukim di kota besar tapi ini sudah merupakan permulaan yang baik, sedang untuk merchant-merchant yang bergabung ditargetkan mencapai 1000 merchant di tahun 2010 ini dengan target 5000 merchant secara keseluruhan.

Dalam sistem distribusinya, plasa.com bekerjasama dengan shipping company yang berkualitas. Produk yang inovatif berupa konten akan selalu

dikembangkan, begitu juga dengan produk-produk dari merchant plasa.com melakukan penyeleksian yang ketat, hanya merchant yang berkualitas dan terpercaya yang dapat bergabung dengan plasa.com. Kapabilitas organisasi secara umum, selain memiliki pekerja-pekerja yang ahli dan struktur organisasi yang menyeluruh, plasa.com juga memiliki kekuatan karena dapat bermitra dan bersinergi dengan mudah bersama metra group ataupun anak-anak perusahaan Telkom yang lainnya.

Kompetensi Inti

Plasa.com memiliki *valuable capabilities* dan *rare capabilities* seperti teknologi dan keuangan yang memadai karena didukung oleh Telkom, selain itu reputasi yang baik dan terpercaya terutama didukung oleh nama besar Telkom, dan dapat membangun kompetensi inti yang lebih besar lagi dengan bersinergi dengan anak-anak perusahaan Telkom yang lainnya.

Mengantisipasi Masa Depan

Dimasa depan persaingan akan semakin tajam apalagi dalam industri kreatif yang berbasis teknologi, karena dalam industry kreatif, kita harus terus berinovasi dan teknologi pun terus berkembang dengan cepat dan dinamis. Oleh karenanya, suatu perusahaan tidak boleh terbuai hanya pada keadaan dan situasi saat ini. Perusahaan harus selalu siap dan dapat memperkirakan kemungkinan keadaan di masa yang akan datang, juga keinginan pasar di masa datang, agar perusahaan dapat terus bertahan karena produk-produknya terus berkembang dan memenuhi keinginan pasar. Plasa.com memiliki divisi *strategic management* yang mengelola pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dan mengawasi lingkungan bisnisnya, agar dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk perusahaan.

1.5 Analisa Strategi AHP

4.5.1 Analisa Skala Prioritas & Sintesis

Penentuan strategi berdasarkan skala prioritas dari masing-masing alternative strategi generic yang akan ditentukan dengan menggunakan AHP

dengan menyusun hierarki sebagai alat untuk memahami masalah yang kompleks. Menyusun hierarki telah dilakukan melalui studi pendahuluan yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya. Penyusunan hierarki ditetapkan dengan melakukan pemahaman terhadap hambatan-hambatan yang berpengaruh dalam penetapan masing-masing strategi yang kemudian dicari solusinya untuk selanjutnya diuraikan kedalam elemen-elemen hierarki berdasarkan elemen-elemen hierarki dan menempatkannya pada level hierarki yang tepat.

Setiap level hierarki elemen memiliki keterkaitan, yaitu pada level pertama adalah pilihan strategi generik yang akan digunakan sebagai strategi bersaing dalam bisnis *e-commerce* PT Telkom Indonesia yang memiliki hambatan-hambatan pada elemen level berikutnya yang berpengaruh terhadap keberhasilan penetapan masing-masing strategi dan pada level berikutnya adalah elemen dari solusi untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

Penilaian sebagai inputan pada model keputusan AHP yang dibangun menggunakan *Software Expert Choice 2000* adalah merupakan pendapat para pakar (*expert*) yang dianggap mengerti tentang permasalahan menyeluruh terhadap strategi bersaing bisnis *e-commerce* dilakukan dengan cara pengisian kuesioner. *Software Expert Choice 2000* selanjutnya memproses sintesis dari hasil input untuk menentukan skala prioritas terhadap alternative strategi generik yang diberikan

Dari pengolahan data hasil responden dengan menggunakan teknik AHP diperoleh *output expert choice* untuk data responden kemudian dicari rata-rata geometriknya sebagai input data untuk dimasukkan kedalam *Software Expert Choice 2000*, *software* hanya dapat diinput oleh data dengan nilai diatas sama dengan 1 dan apabila ada nilai rata-rata geometric yang dibawah 1 maka nilai tersebut di invert terlebih dahulu agar menghasilkan nilai diatas sama dengan satu Untuk memperoleh perangkat prioritas menyeluruh berdasarkan struktur hierarki yang telah dibangun dan matrik perbandingan, dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antara elemen-elemen yang berpengaruh pada level diatasnya yang berlaku untuk level berikutnya. Hal tersebut dilakukan dengan pembobotan dan penjumlahan untuk menghasilkan satu bilangan tunggal

yang menunjukkan prioritas setiap elemen. Apabila rasio makin besar, merupakan alternatif yang disarankan sebagai alternatif strategi, maka didapatkan hasil sintesis sebagai berikut :

Tabel 4.1 Sintesis Strategi Generik

Level 1 (Strategi generic)	Level 2 (Hambatan)	Level 3 (Solusi)	
DIFFER=,504	SERVICE=,264	BUDAYA=,264	
		MITRA=,057	
		INVEST=,052	
	PRODUCT=1,97	BUDAYA=,197	
		INVEST=,100	
		MITRA=,084	
	IMITASI=,042	BUDAYA=,042	
		INVEST=,032	
		MITRA=,022	
	FOCUS=,291	CUSTOMS=,125	BUDAYA=,125
			MITRA=,039
			INVEST=,022
DIVERS=,090		BUDAYA=,090	
		MITRA=,065	
		INVEST=,043	
DEVELOP=,077		INVEST=,077	
		MITRA=,052	
		BUDAYA=,050	
COSTLEAD=,205		INFRA TEK=,087	BUDAYA=,087
			INVEST=,032
			MITRA=,029
	INF_NTEK=,087	BUDAYA=,087	
		MITRA=,028	
		INVEST=,027	
Level 1 (Strategi generic)	Level 2 (Hambatan)	Level 3 (Solusi)	
	AKUISISI=,031		
		INVEST=,031	
		BUDAYA=,031	
		MITRA=,015	

Indeks inconsistensi keseluruhan = 0,01

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Program *Expert Choice*

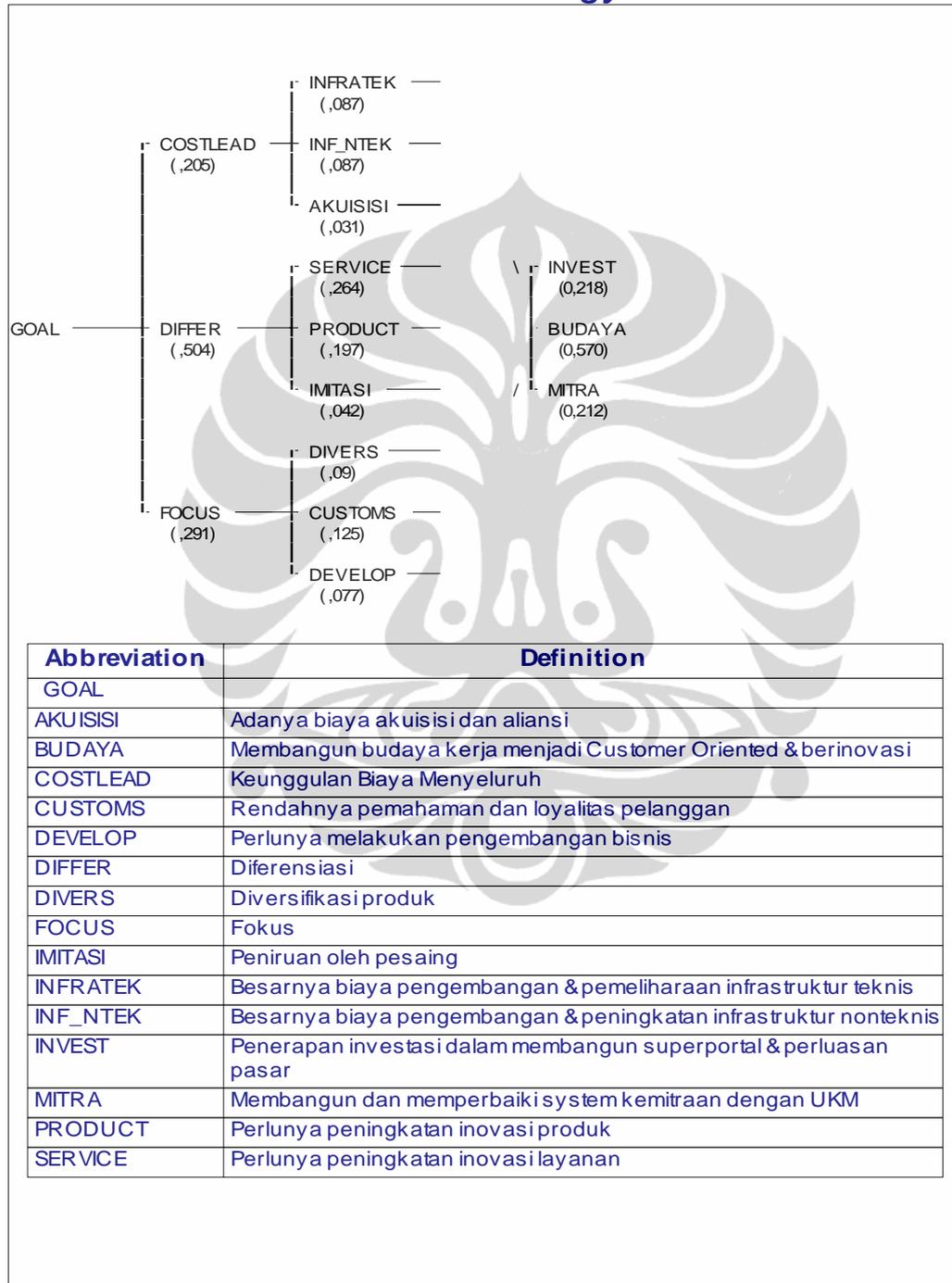
4.5.2 Alternatif Strategi

Dari pengolahan data hasil responden untuk kemudian digunakan sebagai input data ke *Software Expert Choice 2000* dan disintesis didapatkan output seperti pada tabel 4.2 :

- 1) Urutan prioritas alternative strategi yang dipilih responden adalah strategi *Differentiation* (0,504), kemudian strategi *Focus* (0,291) dan yang terakhir strategi *Cost Leadership* (0,205). Dengan demikian maka pilihan strategi yang digunakan adalah strategi *Differentiation*.
- 2) Untuk melaksanakan strategi *Differentiation*, usaha yang harus dilakukan adalah dengan meningkatkan inovasi pelayanan terhadap pelanggan dengan cara membangun budaya kerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara continue untuk mencapai kepuasan pelanggan (0,570). Dengan menginovasi pelayanan dengan system yang aman dan mudah dalam bertransaksi dan memberikan pelayanan yang cepat, mudah dan ramah maka akan dapat memnuhi kepuasan pelanggan.
- 3) Prioritas kedua adalah dengan cara melakukan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar (0,218). Investasi ini dilakukan untuk membangun infrastruktur teknis dan non teknis juga untuk biaya akuisisi sehingga dan aliansi sehingga dapat membangun volume pasar yang semakin besar yang dapat menciptakan keefisienan
- 4) Prioritas ketiga adalah dengan cara melakukan prioritas membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM) (0,212) dengan cara memberikan system pendaftaran, membuat keuntungan yang menarik, serta persyaratan yang tidak menyulitkan kepada UKM untuk bergabung menjadi merchant di plasa.com atau mojopia. Selain itu juga membangun dan memperbaiki kemitraan dengan menjalin hubungan antara UKM dan Telkom dengan menyediakan layanan asistensi atau konsultasi solusi mengenai bisnis, marketing, financial dan design dalam bisnis berbasis IT. Juga menyediakan system informasi pasar bagi UKM melalui portal *e-commerce*.

Tabel 4.2 Output Expert Choice : Strategi Generik

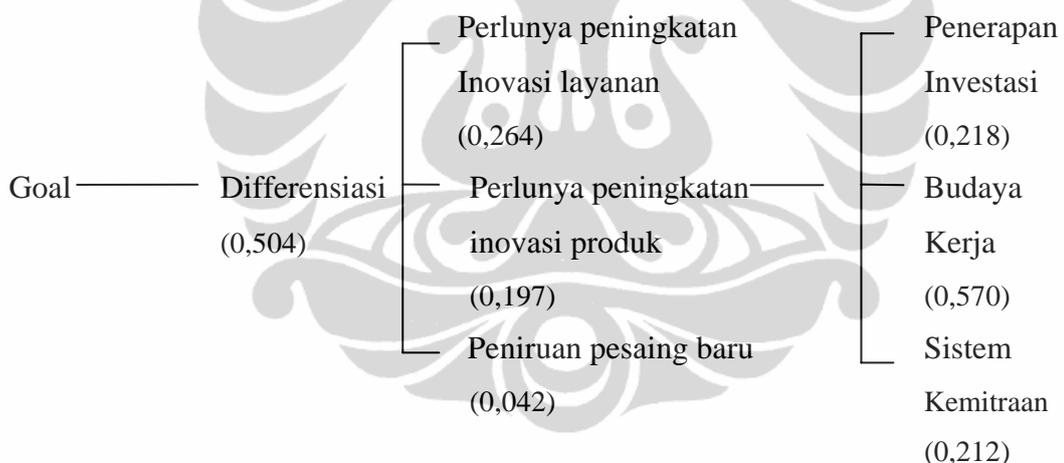
Generic Strategy



Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Program Expert Choice

5) Prioritas ketiga adalah dengan cara melakukan prioritas membangun dan memperbaiki sistem kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM) (0,212) dengan cara memberikan system pendaftaran, membuat keuntungan yang menarik, serta persyaratan yang tidak menyulitkan kepada UKM untuk bergabung menjadi *merchant* di plasa.com atau mojopia. Selain itu juga membangun dan memperbaiki kemitraan dengan menjalin hubungan antara UKM dan Telkom dengan menyediakan layanan asistensi atau konsultasi solusi mengenai bisnis, marketing, financial dan design dalam bisnis berbasis IT. Juga menyediakan system informasi pasar bagi UKM melalui portal *e-commerce*.

Pilihan Prioritas Alternatif Strategi Generik



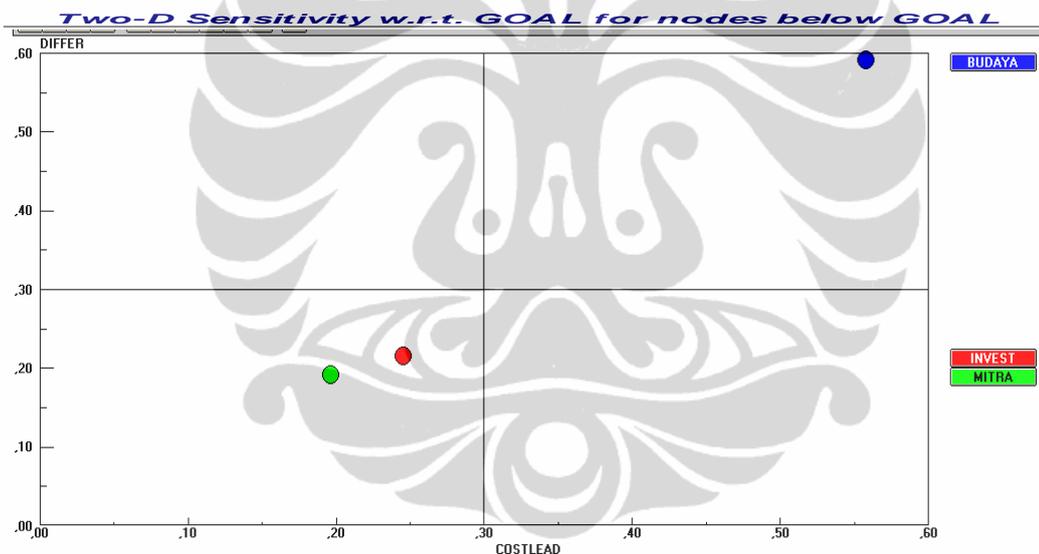
Gambar 4.1 Bagan Pilihan Prioritas Alternatif Strategi Generik

Hasil dari analisis kuesioner yang respondennya terdiri dari para pakar dalam bisnis *e-commerce*, dengan menggunakan teknik *Analytical Hierachy Process* yang kemudian datanya diolah menggunakan *Software Expert Choice 2000* menunjukkan bahwa pilihan prioritas dari para pakar menerapkan strategi dalam bisnis *e-commerce* adalah strategi differensiasi dengan bobot (0,504) dengan hambatan yang diprioritaskan perlunya peningkatan inovasi layanan dengan bobot (0,264) dengan solusi pemecahan permasalahan pada membangun

budaya kerja menjadi *customer oriented* dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan dengan bobot (0,570)

4.5.3 Analisis Sensitivitas 2 Dimensi Plot

Analisis sensitivitas ini berkaitan dengan seberapa baik suatu alternatif (solusi) jika berhadapan dengan 2 alternatif lain. Sumbu x dan y menggambarkan 2 alternatif tujuan sedangkan tanda lingkaran mewakili alternatif solusi. Alternatif yang berada pada posisi kiri atas dan kanan bawah menunjukkan *trade off* antara 2 kriteria. Lingkaran yang berada pada sisi kanan atas menunjukkan kedua kriteria merupakan solusi yang terbaik.

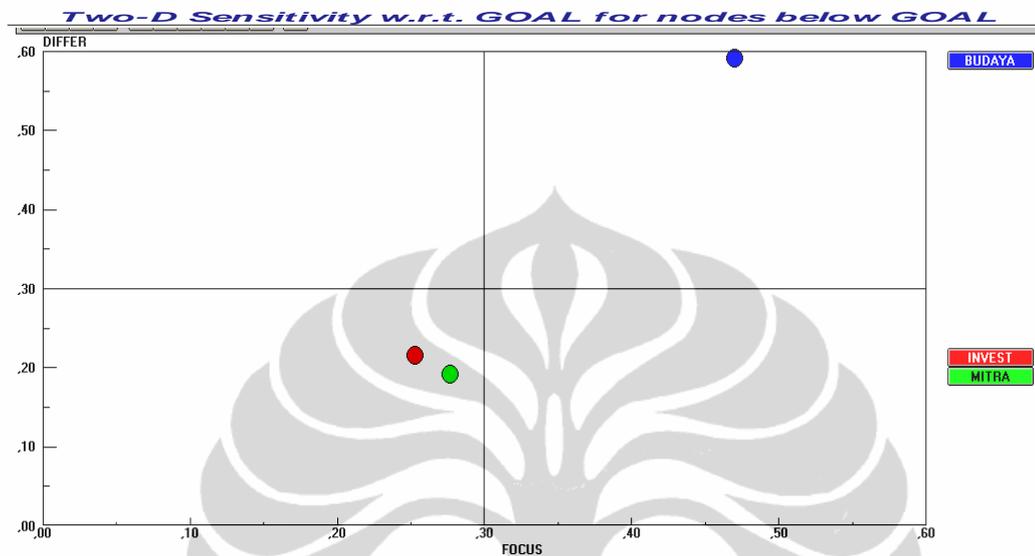


Gambar 4.2 Analisis Sensitivitas antara Kriteria Differentiation dengan Cost Leadership

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Program Expert Choice 2000

Dari gambar 4.2, jika dibandingkan dengan menggunakan 2 kriteria yaitu *Differentiation* dan *Cost Leadership*, maka alternatif solusi B yaitu Budaya menempati posisi yang tertinggi. Artinya para responden sepakat bahwa alternative solusi membangun budaya pekerja menjadi *customer oriented* dan

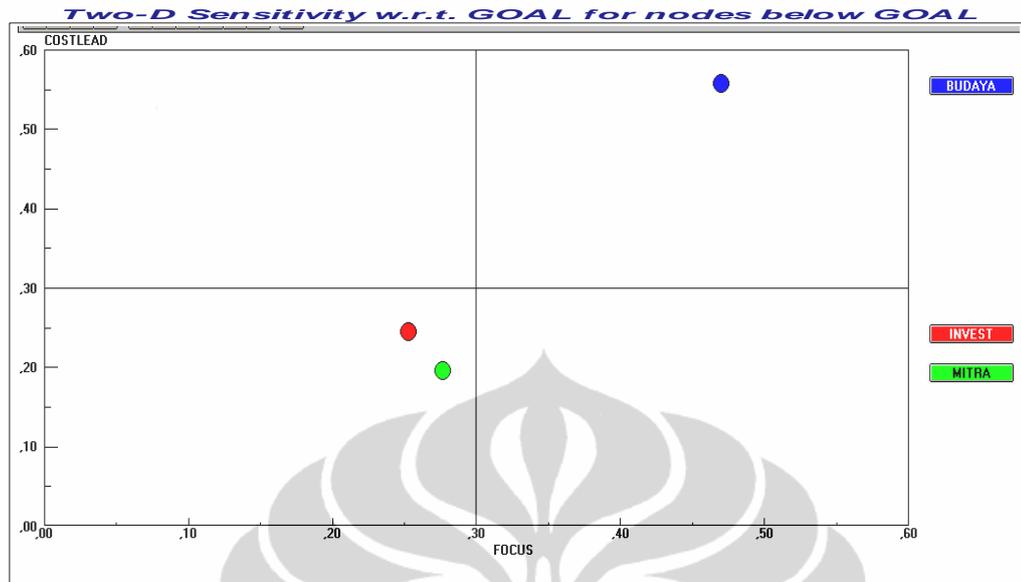
berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan merupakan alternatif solusi yang dipilih.



Gambar 4.3 Analisis Sensitifitas antara Kriteria Differentiation dengan Focus

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Program Expert Choice 2000

Dari gambar 4.3 terlihat bahwa jika dibandingkan dengan 2 kriteria *Differentiation* dan *Focus*, maka alternative solusi B yaitu membangun budaya kerja menjadi *customer oriented* dan berinovasi secara *continue* untuk mencapai kepuasan pelanggan merupakan prioritas yang paling utama yang dipilih.



Gambar 4.4 Analisis Sensitifitas antara Kriteria Cost Leadership dan Focus

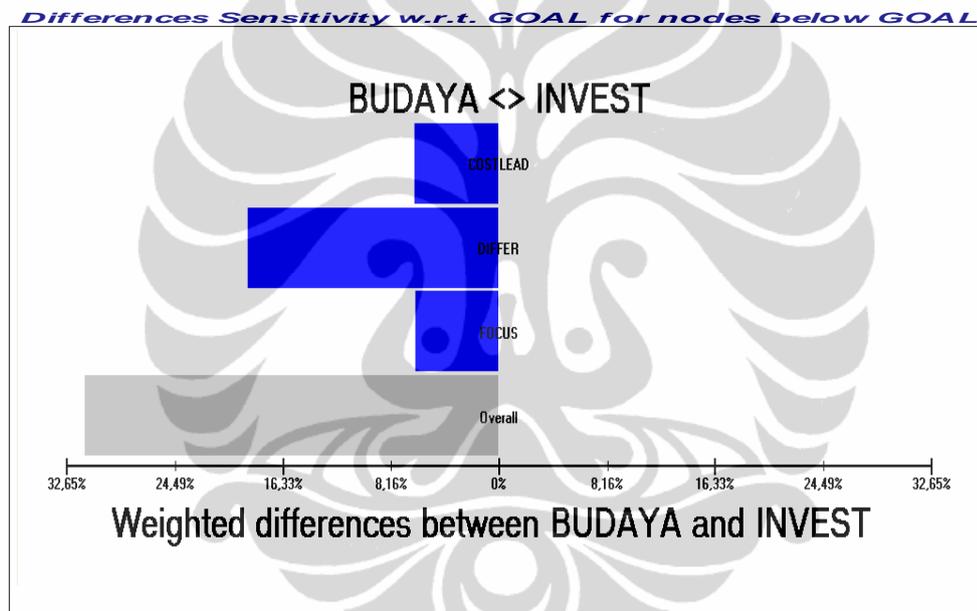
Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Program Expert Choice 2000

Dari gambar 4.4 diatas menunjukkan bahwa jika dibandingkan menggunakan 2 kriteria yaitu *Cost Leadership* dan *Focus* maka alternatif solusi B tetap menempati prioritas pertama. Artinya para responden sependapat bahwa solusi membangun budaya pekerja menjadi *customer oriented* dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan merupakan alternatif solusi yang dipilih.

Sensitivity Differences antara Alternative Solusi B dan A

1) Berdasarkan Alternative Pilihan Cost Leadership

Pemilihan solusi B (Budaya) lebih penting dibandingkan solusi A (Invest), artinya bahwa pemilihan alternatif untuk membangun budaya kerja menjadi customer oriented secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan lebih penting dibandingkan dengan penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar.



Gambar 4.5 Sensitivity Differences antara Alternative Solusi B dan A

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Program Expert Choice 2000

2) Berdasarkan Alternative Pilihan Cost Leadership

Pemilihan solusi B (Budaya) lebih penting dibandingkan solusi A (Invest), artinya bahwa pemilihan alternative untuk membangun budaya kerja menjadi customer oriented secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan lebih penting dibandingkan dengan penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar.

3) Berdasarkan Alternative Pilihan Strategi Differentiation

Pemecahan solusi B (Budaya) jauh lebih penting dibandingkan solusi A (Invest), artinya bahwa pemilihan alternative untuk membangun budaya kerja menjadi customer oriented secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan lebih penting dibandingkan dengan penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar.

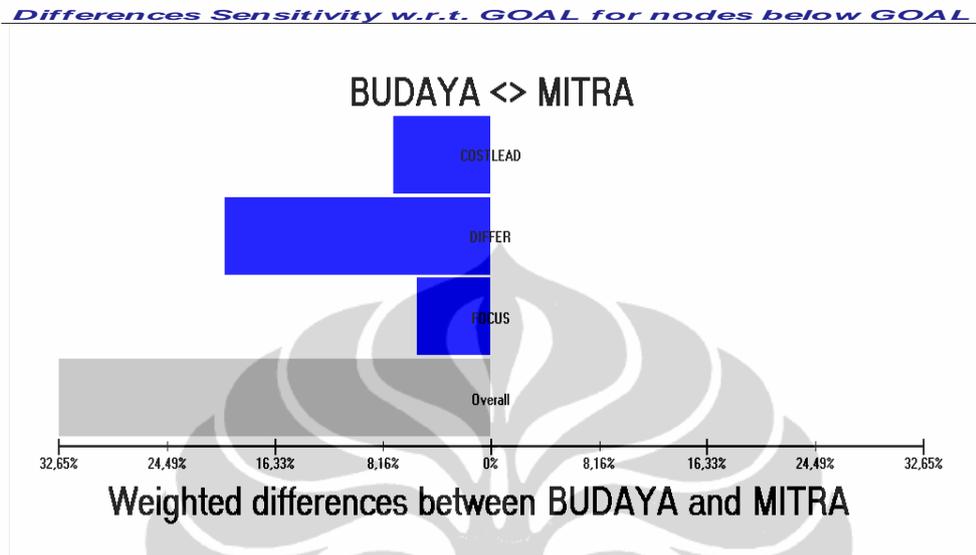
4) Berdasarkan Alternative Pilihan Strategi Fokus

Pemilihan solusi B (Budaya) lebih penting dibandingkan solusi A (*Invest*), artinya bahwa pemilihan alternative untuk membangun budaya kerja menjadi *customer oriented* secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan lebih penting dibandingkan dengan penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar.

5) Berdasarkan Keseluruhan Kriteria (*Overall*)

Berdasarkan keseluruhan criteria keputusan, terlihat bahwa alternative pilhan B (Budaya) jauh lebih penting dibandingkan dengan solusi A (*Invest*). Artinya, para responden sepakat untuk memilih alternative solusi membangun budaya kerja menjadi customer oriented secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan lebih penting dibandingkan dengan penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar.

Sensitivity Differences antara Alternative Solusi B dan C



Gambar 4.6 Sensitivity Differences antara Alternative Solusi B dan C

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Program Expert Choice 2000

Dari hasil pengolahan data pada gambar 4.6 terlihat bahwa :

1) Berdasarkan Alternatif Pilihan *Cost Leadership* dan *Focus*

Pemecahan solusi B (Budaya) lebih penting dibandingkan solusi C (Mitra), artinya pemilihan *alternative* solusi untuk membangun budaya kerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan lebih penting dibandingkan membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah.

2) Berdasarkan Alternatif Pilihan Strategi Diferensiasi

Pemecahan solusi B (Budaya) jauh lebih penting dibandingkan solusi C (Mitra), artinya pemilihan *alternative* solusi membangun budaya kerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan jauh lebih penting dibandingkan membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah

3) Berdasarkan Keseluruhan Kriteria (*Overall*)

Berdasarkan keseluruhan kriteria keputusan, terlihat bahwa alternative pilihan B (Budaya) sangat lebih penting dibandingkan C (Mitra), artinya para responden sepakat untuk memilih alternative solusi membangun budaya kerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan sangat lebih penting dibandingkan membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah.

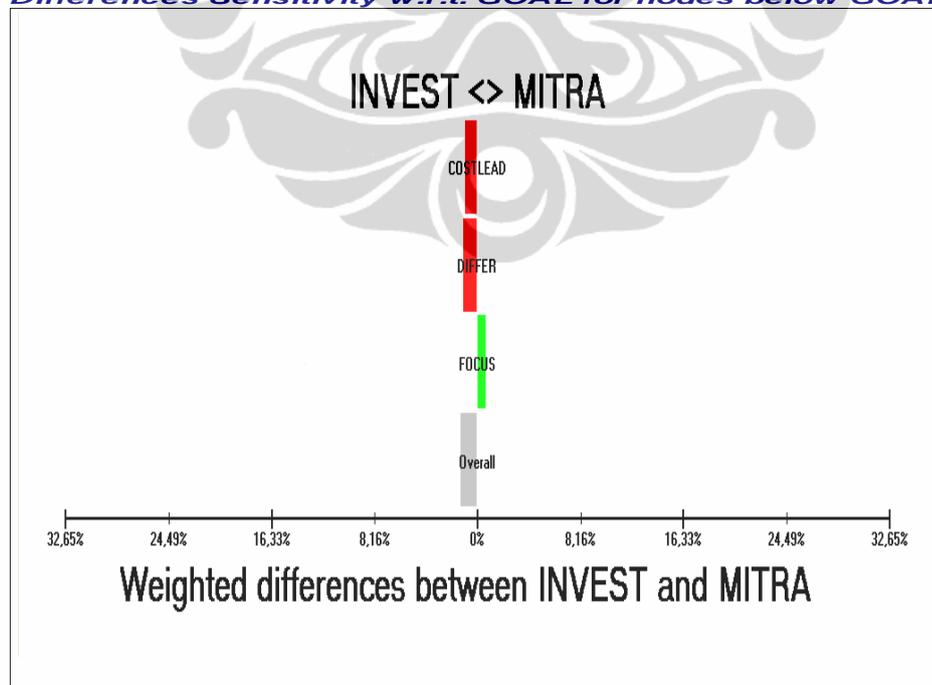
Sensitivity Differences antara Alternative Solusi A dan C

Dari hasil pengolahan data pada gambar 4.7 di halaman terlihat bahwa :

1) Berdasarkan Alternatif Pilihan Strategi *Cost Leadership* dan *Differensiation*

Pemecahan solusi A (*Invest*) sedikit lebih penting dibandingkan solusi C (Mitra), artinya pemilihan alternative solusi penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar sedikit lebih penting dibandingkan alternative solusi membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah.

Differences Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



Gambar 4.7 Sensitivity Differences antara Alternative Solusi A dan C

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Program Expert Choice 2000

2) Berdasarkan Alternative Pilihan Strategi Focus

Pemecahan solusi C (Mitra) sedikit lebih penting dibandingkan solusi A (*Invest*), artinya pemilihan alternative solusi membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah sedikit lebih penting dibandingkan alternative solusi penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar.

3) Berdasarkan Keseluruhan Kriteria

Pemecahan alternative solusi A (*Invest*) sedikit lebih penting dibandingkan pilihan alternative solusi C (Mitra), artinya responden sepakat untuk memilih alternative penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar dibandingkan dengan membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah.

4.6 Analisis Kondisi Perusahaan Terhadap Pilihan Strategi

Setelah mendapat hasil pilihan para pakar untuk strategi bersaing bisnis *e-commerce* plasa.com menggunakan metodologi *Anlytical Hierarchy Process* yang datanya diolah melalui *Software Expert Choice 2000*, pada bahasan ini hasil pilihan para pakar tersebut diaplikasikan ke bisnis *e-commerce* PT Telkom Indonesia melalui plasa.com. Strategi differensiasi diterapkan dengan mendefereusiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai hal yang unik. , hasil analisis penerapan strategi differensiasi plasa.com adalah sebagai berikut :

- 1) PT Telkom Indonesia memiliki visi *To become a leading InfoCom player in the region*, dimana Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan InfoCom terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik, dengan misi memberikan layanan terbaik untuk pelanggan. Maka pilihan strategi differensiasi ini sejalan dengan visi dan misi yang ditetapkan oleh PT Telkom, dimana untuk bisa menjadi leader

dalam bisnis *e-commerce* yang dijelankannya PT Telkom berupaya memberikan pelayanan yang terbaik dan produk yang berkualitas, dengan harga yang kompetitif. PT Telkom harus terus melakukan diferensiasi dengan melakukan inovasi-inovasi untuk dapat terus memimpin pasar.

- 2) Tahun 2000 dalam industri yang sama, PT Telkom pernah meluncurkan media *e-commerce* tapi kemudian tidak diteruskan karena tidak menarik minat pelanggan, karena pada saat itu masyarakat sangat tidak terbiasa melakukan transaksi *online*, sehingga bisnis *e-commerce* ini terlalu cepat diluncurkan tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Melihat dari kegagalan bisnisnya pada saat itu, PT Telkom berupaya untuk lebih memahami perilaku pelanggan dan kebutuhannya. Dan saat ini, masyarakat di Indonesia khususnya di kota-kota besar sudah mulai melek internet dan dengan cepat pelaku bisnis *e-commerce* memulai bisnisnya di Indonesia. Begitu juga dengan PT Telkom, maka selain melakukan diferensiasi, PT Telkom juga mencoba memberikan harga yang kompetitif kepada pelanggannya menyesuaikan dengan perilaku pelanggan dalam berbelanja yang kebanyakan akan menjatuhkan pilihan pada harga yang lebih murah.
- 3) Plasa.com merupakan perluasan bisnis dari PT Telkom yang dalam mendiferensiasikan pelayanan dan produknya dengan membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan, seperti analisis pilihan *alternative* dari pendapat para pakar dalam bisnis *e-commerce* yang dilakukan dalam penelitian ini, PT Telkom telah lama merubah orientasi perusahaannya dari *technology* dan *product oriented* menjadi *customer oriented* atau menjadi *customer centric company*, dan ini sangat sesuai diterapkan dalam bisnis *e-commerce* dimana apabila ingin memenangkan loyalitas pelanggan, perusahaan dapat menerapkan strategi diferensiasi dengan mengetahui kebutuhan pelanggannya untuk dapat merebut dan menarik perhatian pasar. Ini sudah masuk kedalam persyaratan strategi diferensiasi yaitu tradisi yang

panjang dalam industry atau kombinasi yang khas dari ketrampilan-ketrampilan yang didapat dari bisnis-bisnis lain.

- 4) Plasa.com dengan kekuatan nama besar PT Telkom yang memiliki kekuatan teknologi informasi dan didukung dengan transformasi bisnisnya untuk menjadi *customer centric company* terus melakukan perbaikan dengan membangun *experience* situs yang prosesnya dilakukan secara kontinu. Hal ini untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan dengan melakukan inovasi dalam pelayanan dan produk secara berkelanjutan dan sudah sesuai dengan persyaratan untuk menerapkan strategi diferensiasi yaitu reputasi perusahaan dalam hal kepeloporan kualitas atau teknologi menjadi keunggulan bagi plasa.com untuk mendapatkan *trust* dari pelanggan, karena bisnis *e-commerce* adalah melakukan transaksi *online*, dimana untuk melakukannya memerlukan kepercayaan dari pelanggan untuk jaminan keamanan bertransaksi.
- 5) PT Telkom juga membangun kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah sebagai pelanggan *Business to Business* (B2B). PT Telkom juga membentuk DBS (Divisi *Business Service*) yaitu unit Telkom dengan tujuan member pelayanan kepada pelanggan UKM untuk membangun *sustainable growth* UKM tersebut, dengan membangun SME sebagai pusat layanan pengembangan UKM dengan tujuan:
 - Meningkatkan Kompetensi dan daya saing UKM melalui penyediaan solusi ICT sebagai *business enabler*.
 - Mendukung UKM menghadapi Pasar Global AFTA /ACFTA melalui peningkatan kemampuan bisnis berbasis IT.
 - Menjalani kerjasama antara UKM dan TELKOM, serta memperkenalkan TELKOM sebagai IT Solution Provider.
 - Menyediakan Technical Assistance/Klinik Solusi meliputi Business, Marketing, Financial dan Design.

- Menyelenggarakan sistem informasi pasar bagi UKM melalui portal *e-Commerce*.

Telkom juga mengadakan seminar-seminar dan membuat bisnis aplikasi pusat pelayanan kesehatan di beberapa kota. Pelayanan ini belum ada sebelumnya dari perusahaan pesaing. Pada point ini Telkom telah memenuhi syarat strategi differensiasi yaitu kerjasama yang erat dengan saluran distribusi dan kemampuan pemasaran yang kuat.

- 6) Dalam produknya Plasa.com membuat toko artis, dimana disediakan konten khusus bagi artis-artis yang ingin berjualan online, dengan memahami bahwa di Indonesia, artis atau *public figure* sangat dipuja oleh masyarakat, diharapkan dengan adanya toko artis ini menarik minat pengunjung situs untuk berbelanja produk ini merupakan produk yang belum dimiliki oleh pesaingnya. Plasa.com juga akan melakukan brand activation dengan mengombinasikan program radio dan aktivitas di beberapa kota dengan menampilkan tokoh public yang sudah dipercaya oleh masyarakat. Plasa.com juga berencana mengeluarkan telepon genggam dengan merek plasa.com. Pada point ini Telkom telah memenuhi syarat strategi diferensiasi yaitu rekayasa produk dan kemampuan kreatif.
- 7) Dalam pelayanan, plasa.com akan membuat mobile commerce yaitu akses ke plasa.com melalui mobile, pelayanan ini belum banyak dimiliki oleh online shop yang sejenis. Diharapkan dengan kemudahan ini makin banyak pelanggan untuk melakukan transaksi pembelian. Selain itu akan dibuat seller zone di lokasi-lokasi plasa Telkom, untuk membantu dan memudahkan merchant untuk membawa barang yang akan difoto dan diupload di plasa.com, selain itu Telkom akan mengeluarkan *Tcash* dan *Flexi cash* yang dijadikan fungsi sebagai micropayment dimana pembayaran dilakukan dengan menggunakan pulsa. Pada point ini, Telkom memenuhi syarat strategi diferensiasi dalam kemampuan pemasaran yang kuat dan koordinasi yang kuat diantara fungsi-fungsi pada litbang, pengembangan produk dan pemasaran.

- 8) Telkom juga melakukan akuisisi dan aliansi dengan perusahaan yang sejenis dan sudah memiliki pengalaman yang matang dalam bisnis ini juga ke perusahaan yang memiliki prospek yang baik di masa mendatang yang diharapkan dapat bersinergi untuk menciptakan produk yang dapat memuaskan pelanggan. Pada point ini Telkom telah memenuhi persyaratan strategi diferensiasi yaitu dengan member fasilitas untuk menarik tenaga kerja yang sangat terampil, ilmuwan, atau orang yang kreatif.
- 9) Perubahan lingkungan yang dinamis yang terkadang tidak dapat diperkirakan, yang membuat persaingan semakin menajam, membuat plasa.com harus selalu siaga menghadapi tantangan-tantangan bisnis yang terjadi saat ini maupun di masa yang akan datang. Plasa.com memiliki divisi *strategic management* untuk merumuskan langkah-langkah strategis yang digunakan perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnisnya sekarang dan di masa yang akan datang sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Divisi *strategic management* harus dapat memahami lingkungannya untuk dapat mewujudkan plasa.com menjadi superportal terbesar di Indonesia dan mengemban visi, misi PT Telkom Indonesia dan misinya untuk memberdayakan dan mengembangkan wiraswasta di Indonesia dengan menyediakan *platform e-commerce* untuk memfasilitasi akses berbelanja *online* masyarakat Indonesia keseluruhan penjuru dunia.

Situs plasa.com



Gambar 4.8 Halaman Situs plasa.com

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian berdasarkan data dan informasi yang didapatkan untuk menganalisis strategi bersaing dalam bisnis *e-commerce* pada *plasa.com* yang dimiliki oleh PT Telkom Indonesia, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Dalam merumuskan strategi maka faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan mempengaruhi keputusan perumusan strategi. Faktor – faktor lingkungan eksternal seperti lingkungan jauh yaitu ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi, lingkungan undustri yaitu hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, produk pengganti dan competitive rivalry, sedang dalam lingkungan operasional yang terdapat pesaing, kreditor, pelanggan, tenaga kerja dan pemasok yang dapat mempengaruhi langkah strategis. Faktor-faktor internal yang terdapat dalam perusahaan yang mempengaruhi keputusan strategis adalah sumber daya berupa tangible resources dan intangible resources, kapabilitas dan kompetensi inti.

Dalam menghadapi kondisi faktor-faktor lingkungan eksternal bisnis *e-commerce*nya, PT Telkom dapat mengantisipasi dan memanfaatkan peluang dengan mengubah hambatan yang ada menjadi solusi untuk dapat bersaing juga dengan meningkatkan kekuatan faktor-faktor lingkungan internal yang dimilikinya.

- 2) Pilihan prioritas alternatif para pakar untuk strategi bersaing bisnis *e-commerce* berdasarkan hierarki yang telah disusun, prioritas utamanya adalah strategi diferensiasi, yng kedua adalah *focus* dan yang ketiga adalah *cost leadership*.

Pilihan alternatif strategi yang menjadi prioritas utama para pakar dalam formulasi strategi bersaing *plasa.com* adalah strategi diferensiasi dengan peningkatan inovasi pelayanan dengan cara membangun budaya kerja customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan. Strategi ini sejalan dengan visi dan misi yang diterapkan oleh PT

Telkom yang berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan InfoCom termuka di kawasan Asia. Telkom harus berani melakukan terobosan yang inovatif untuk menarik perhatian pasar di Asia, dan dengan misinya untuk memberikan yang terbaik untuk pelanggan, Telkom harus dapat memberikan yang lebih baik dari yang diberikan oleh pesaing-pesaingnya.

Dalam bisnis *e-commerce* plasa.com yang dimiliki oleh PT Telkom memiliki persyaratan untuk menerapkan strategi diferensiasi dari segi ketrampilan dan sumber daya yang umum diperlukan yaitu rekayasa produk, kemampuan kreatif, reputasi perusahaan dalam hal kepeloporan kualitas atau teknologi, tradisi yang panjang dalam industry atau kombinasi yang khas dari ketrampilan-ketrampilan yang didapat dari bisnis-bisnis lain, kerjasama yang erat dengan saluran distribusi dan kemampuan pemasaran yang kuat. Dari segi persyaratan organisasi yang lazim adalah koordinasi yang kuat diantara fungsi-fungsi pada litbang, pengembangan produk, dan pemasaran.

Plasa.com memiliki banyak produk yang inovatif yang belum dimiliki oleh pesaingnya dan berupaya secara berkelanjutan melakukan inovasi-inovasi pelayanan kepada pelanggan untuk memuaskan pelanggannya dengan menjadi customer centric company.

5.2 Saran

- 1) PT Telkom sebagai pemilik plasa.com harus dapat mengantisipasi secara kontinu faktor lingkungan eksternal dan faktor lingkungan internal yang mempengaruhi keputusan strategisnya, saat ini ataupun di masa yang akan datang, karena industry *e-commerce* sangat dinamis. Dalam lingkungan eksternalnya plasa.com harus berupaya untuk meminimalkan ancaman yang ditimbulkan dan memaksimalkan peluang yang ditimbulkan dari faktor lingkungan eksternal. Juga mengupayakan peningkatan faktor internal yang dimiliki sehingga dapat tetap unggul dalam persaingan.
- 2) Untuk melakukan strategi diferensiasi Plasa.com harus terus berinovasi karena di industry *e-commerce* yang hypercompetitive akan cepat terjadinya peniruan dan imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi selain itu dengan kebutuhan pembeli yang dinamis dapat membuat faktor-faktor diferensiasi

hilang karena pembeli yang semakin canggih. Plasa.com harus memiliki customer relation management yang dapat melakukan *customer insight* atau pendekatan dengan pelanggan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan saat ini dan disaat yang akan datang. Sehingga dapat berinovasi dengan menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Plasa.com dalam penerapan strategi diferensiasi harus melakukan promosi yang kreatif dan berbeda sehingga menciptakan *brand awareness* di masyarakat, dimana promosi *online* dan promosi *offline* dalam *industry e-commerce* harus dapat bersinergi dan saling mendukung untuk mendorong keefektifannya. Promosi online dapat di *buzz* oleh promosi *offline* agar efektif. Dengan kegiatan-kegiatan promosi yang menarik dan kreatif dapat menimbulkan *word of mouth* dan *world of mouth* yang positif dan beredar di social media ataupun secara real, plasa.com dapat bermitra dengan Usaha Kecil Menengah (UKM) binaan Telkom yang menjadi merchant di plasa.com dan sekolah-sekolah ataupun komunitas yang bergerak dalam industry creative dalam upaya untuk terus berinovasi dan menciptakan produk yang unik dan berbeda yang disukai pelanggan.

DAFTAR REFERENSI

Buku

- Choi et.al (1997). The Economics of Electronic Commerce. Indianapolis: Macmillan Technical Publications
- Clarke dan Clegg (1998). Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for 21th Century. New York: Herper Collins Publisher
- Craven (2000). Strategic Marketing, McGraw hill
- David, Fred R. (2009). Manajemen Strategis Konsep. Jakarta: Salemba Empat
- Engel et al (1995). Consumer Behavior, Orlando: The Dryden Press
- Friedman, Thomas L. (2006). The World is Flat. Jakarta: Dian Rakyat
- Fung et all (2008). Competing in a Flat World. New Jersey: Pearson Education
- Grant, Robert M. (1995). Contemporary Strategy Analysis: Concept Techniques, Applications. Massachussets: Basil Blackwell inc.
- Hamel & Prahalad (1994). Competing for The Future, Boston: Harvard Business Press
- Hax & Majluf (1984). Strategic Management: an Integrative Perspective, New Jersey: Prentice Hall
- Irawan, Prasetya (2007), Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Social, Jakarta: DIA FISIP UI
- Johnson dan Scholes (1999). Exploring Corporate Strategy. London: Prentice Hall
- Kalakota & Whinston (1997). Electronic Commerce: a Managers Guide. New Jersey: Addison Wesley
- Khosrowpour, Mehdi (2005). Encyclopedia of Information Science and Technology
- Laudon & Laudon (2000). Management Information System. New Jersey: Prentice Hall International Inc.

- Maulana, Amalia E. (2009). *Consumer Insight Via Ethnography*. Jakarta: Erlangga
- Mintzberg & quin (2003), *The Strategy Process, Concept, Contexts ,Case*, New Jersey: Prentice Hall inc.
- Pearce & Robinson (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Porter, Michael E. (1993) *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisa Industry dan Pesaing*. Penerjemah: Agus Maulana. Jakarta: Erlangga
- Porter, Michael E. (2007). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*, Alih Bahasa: Sigit Suryanto, Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Saaty, Thomas L. (1993). *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*, Alih Bahasa: Liana Setiono, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Setianto & Nugroho (2009). *e-Business : Membangun Blog Bisnis di Internet*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Sugiyono (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Alfabeta
- Suparni, Niniek (2009). *Cyberspace: Problematika & Antisipasi Pengaturannya*. Jakarta: Sinar Grafika
- Suyanto (2007). *Strategic Management: Global Most Admired Companies*, Yogyakarta: Andi
- Tjiptono & Diana (2000). *Prinsip dan Dinamika Pemasaran*. Yogyakarta: J&J Learning
- Turban et al (2000). *Electronic Commerce: a Managerial perspective*. New Jersey: Prentice Hall International
- Zuhal (2010), *Knowledge & Innovation: Platform Kekuatan Daya Saing*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Jurnal

- Hamel & Prahalad (1990). *The Core Competence of The Corporation*. Harvard Business Review.

Phan (1998). Elements of Marketing. Lecture Note. Sidney.

Suparlan, Parsudi (1994). Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Program Kajian Wilayah Amerika Universitas Indonesia

Publikasi

Firman & Chandraruna (2009) Mojopia: Portal e-Commerce Cita Rasa lokal. November 05, 2009. <http://teknologi.vivanews.com>

Khesa, Feby. Mojopia: Wujud Target Baru dari Telkom <http://www.teknopreneur.com>

Hermawan Kartajaya (2009). Pemasaran Horizontal, Kamis, September 03, 2009. <http://bisniskeuangan.kompas.com>

Mojopia. Maret 30, 2010. <http://blog.mojopia.com>

Pengembangan e-Commerce di Indonesia. Maret 31, 2010 <http://wartawarga.gunadarma.ac.id>

Purbo, Onno W. Kebijakan e-commerce APEC .Februari 5, 2001 <http://onno.vlsm.org>

Regional Digital Marketing Survey (2009). <http://www.asiadma.com>

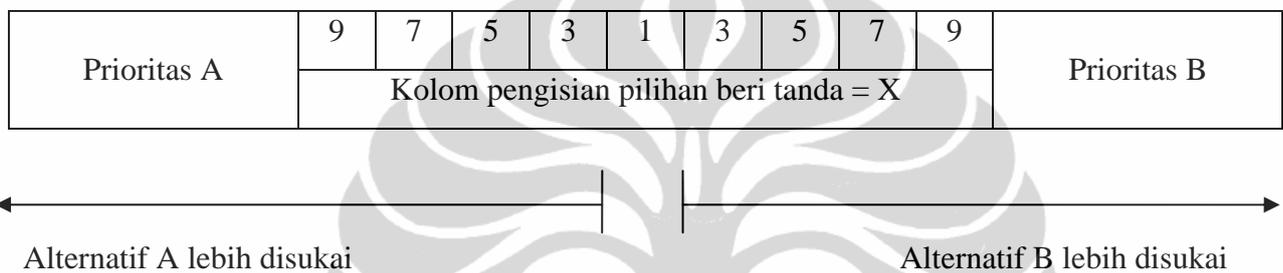
Sejuta Asa Pada Mojopia. November 10,2009. <http://dhi.koran-jakarta.com>

Kuesioner

Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor dominan yang mempengaruhi bisnis perusahaan dalam lingkungan global yang semakin kompetitif. Dari faktor-faktor dominan tersebut akan dapat diketahui masalah yang menyebabkan perusahaan harus memilih suatu strategi bisnis.

PETUNJUK PENGISIAN

Tingkat Kepentingan (Importance Level)



Keterangan:

[1] = Sama Penting (Equal Importance)

[3] = Sedikit Lebih Penting (Moderate Importance of One Over Another)

[5] = Lebih Penting (Essential Importance)

[7] = Jauh Lebih Penting (Demonstrate Importance)

[9] = Sangat Lebih Penting (Extreme Importance)

Berikut merupakan contoh pengisian pada lembar kuesioner:

- Responden menjawab **A dan B SAMA PENTING** [1]

Prioritas A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Prioritas B
					X					

- Responden menjawab **B SEDIKIT LEBIH PENTING dibanding A** [3]

Prioritas A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Prioritas B
						X				

- Responden menjawab **B LEBIH PENTING dibanding A [5]**

Prioritas A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Prioritas B
							X			

- Responden menjawab **B JAUH LEBIH PENTING dibanding A [7]**

Prioritas A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Prioritas B
								X		

- Responden menjawab **B SANGAT LEBIH PENTING dibanding A [9]**

Prioritas A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Prioritas B
									X	

Contoh Pengisian Kuesioner :

Keunggulan Biaya Menyeluruh	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Diferensiasi
			X							

Artinya : Keunggulan Biaya Menyeluruh **LEBIH PENTING** dibanding dengan Diferensiasi.

PENGISIAN KUESIONER

BAGIAN I

Pada bagian ini, bandingkanlah berdasarkan prioritas, faktor yang paling dominan sebagai kunci sukses perusahaan untuk dapat bertahan dalam lingkungan global yang semakin kompetitif.

Tabel – 1 Faktor Sukses yang Paling Dominan

Keunggulan Biaya Menyeluruh	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Diferensiasi
Keunggulan Biaya Menyeluruh	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fokus
Diferensiasi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fokus

BAGIAN II

Pada bagian ini diminta untuk membandingkan berdasarkan prioritas yang paling utama diantara beberapa masalah di setiap faktor sukses.

Tabel 1-1 Hambatan yang Berhubungan dengan Keunggulan Biaya Menyeluruh

Besarnya biaya pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur teknis	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Besarnya biaya pengembangandan peningkatan infrastruktur non teknis
Besarnya biaya pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur teknis	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Adanya biaya akuisisi dan aliansi

Besarnya biaya pengembangan peningkatan infrastruktur non teknis	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Adanya biaya akuisisi dan aliansi

Tabel 1-2 Hambatan yang Berhubungan dengan Diferensiasi

Perlunya peningkatan inovasi layanan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perlunya peningkatan inovasi produk

Perlunya peningkatan inovasi layanan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Peniruan oleh pesaing

Perlunya peningkatan inovasi produk	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Peniruan oleh pesaing

Tabel 1-3 Hambatan yang Berhubungan dengan Fokus

Adanya diversifikasi produk	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Rendahnya pemahaman pembeli dan loyalitas pelanggan

Adanya diversifikasi produk	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Adanya perluasan bisnis

Rendahnya pemahaman pembeli dan loyalitas pelanggan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Adanya perluasan bisnis

BAGIAN III

Pada bagian ini responden diminta untuk membandingkan prioritas dominan berdasarkan solusi yang diusulkan.

Tabel -1.1.1 Solusi Keunggulan Biaya Menyeluruh – Besarnya Biaya Pengembangan dan Pemeliharaan Infrastruktur

Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan
Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)
Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)

Tabel -1.1.2 Solusi Keunggulan Biaya Menyeluruh – Besarnya Biaya Pengembangan dan Peningkatan Infrastruktur non Teknis

Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan
Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)
Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)

Tabel -1.1.3 Solusi Keunggulan Biaya Menyeluruh – Adanya Biaya Akuisisi dan Aliansi

Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan
Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)
Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)

Tabel -1.2.1 Solusi Diferensiasi – Perlunya Peningkatan Inovasi Layanan

Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan
Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)
Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)

Tabel -1.2.2 Solusi Diferensiasi – Perlunya Peningkatan Inovasi Produk

Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan
Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)
Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)

Tabel -1.2.3 Solusi Diferensiasi – Peniruan Oleh Pesaing

Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan
Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)
Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)

Tabel -1.3.1 Solusi Fokus – Diversifikasi Produk

Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan
Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)
Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)

Tabel -1.3.2 Solusi Fokus – Rendahnya Pemahaman dan Loyalitas Pelanggan

Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan
Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)
Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)

Tabel -1.3.3 Solusi Fokus – Adanya Perluasan Bisnis

Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan
Penerapan investasi dalam membangun superportal dan perluasan pasar	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)
Membangun budaya pekerja menjadi customer oriented dan berinovasi secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan Usaha Kecil Menengah (UKM)

Daftar Narasumber

No.	Nama	Jabatan
1	Indra Utoyo	Chief Information Technology PT Telkom Komisaris Utama PT Metra-Net
2	Eddy Kurnia	VP Public and Marketing Communication PT Telkom
3	Andi S. Boediman	Innovation Director plasa.com (Mojopia)
4	Ricky Kurniawan	Strategic Management Mojopia

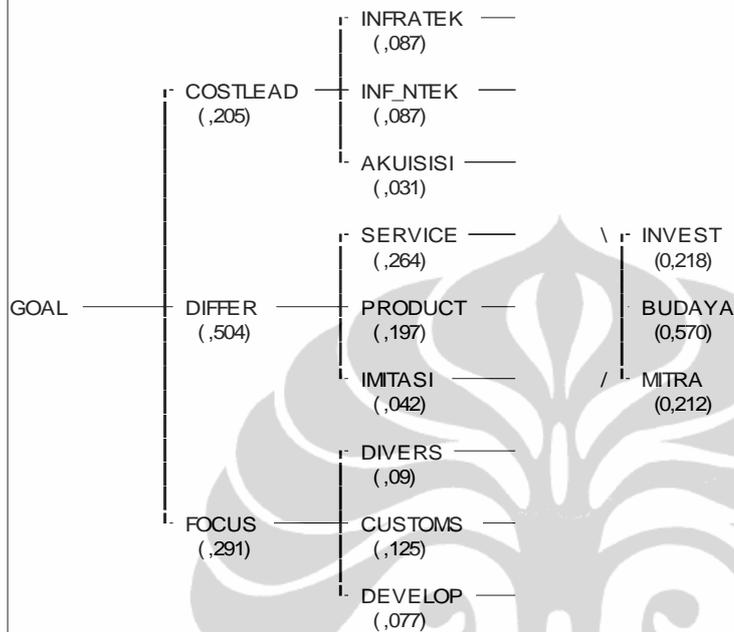
DAFTAR RESPONDEN

No.	Nama	Jabatan
1	Indra Utoyo	Chief Information Technology PT Telkom Komisaris Utama PT Metra-Net
2	Eddy Kurnia	VP Public and Marketing Communication PT Telkom
3	Andi S. Boediman	Innovation Director plasa.com (Mojopia)
4	Teguh Prasetya	Group Head Value Added Services Marketing PT Indosat
5	Hendrik Tio	CEO Bhineka.com
6	Vensia Tjhin	Sales & Marketing Director Bhineka.com
7	Aulia Halimasaudah	Owner kutubuku.com
8	Nukman Luthfie	Online strategiest Virtual Consulting Pengamat Media
9	Danny Oei	Chief Marekting Officer Kaskus
10	Heru sutadi	Anggota Komite Regulasi Telekomunikasi pada Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia (BRTI).

Lampiran B

Level	Pertanyaan	Responden										Rata ²	Invert
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	1	0,333	5.000	5.000	0,143	0,200	0,333	0,200	0,143	0,143	0,333	0,4	2,5
	2	3.000	1.000	3.000	0,143	0,143	0,333	3.000	5.000	0,143	0,333	0,7	1,4
	3	3.000	0,200	3.000	7.000	0,143	1.000	3.000	7.000	7000	1000	1,7	0,6
1.1	1	3.000	5.000	3.000	1.000	0,200	1.000	0,200	0,143	3000	1000	1,0	1,0
	2	5.000	5.000	5.000	5.000	0,143	1.000	3.000	5.000	5000	5000	2,8	0,4
	3	1.000	3.000	5.000	5.000	0,333	1.000	5.000	7.000	5000	7000	2,8	0,4
1.2	1	3.000	1.000	0,200	9.000	1.000	3.000	5.000	0,200	1000	3000	1,5	0,7
	2	5.000	7.000	3.000	9.000	7.000	5.000	5.000	7.000	5000	5000	5,6	0,2
	3	3.000	7.000	5.000	5.000	7.000	3.000	5.000	7.000	7000	5000	5,2	0,2
1.3	1	3.000	0,333	0,333	0,200	0,200	3.000	0,143	5.000	0,333	5000	0,7	1,4
	2	1.000	3.000	3.000	0,200	0,200	1.000	5.000	0,200	3000	5000	1,2	0,8
	3	0,333	5.000	3.000	0,200	3.000	3.000	7.000	0,200	3000	3000	1,6	0,6
1.1.1	1	5.000	0,200	0,200	0,143	0,200	1.000	0,143	0,200	0,200	0,143	0,3	3,4
	2	0,333	3.000	3.000	5.000	0,143	1.000	0,143	7.000	3000	5000	1,4	0,7
	3	0,333	5.000	3.000	5.000	0,333	1.000	5.000	7.000	5.000	5000	2,4	0,4
1.1.2	1	3.000	0,200	0,333	0,200	0,333	0,200	0,143	0,200	0,200	0,333	0,3	3,4
	2	1.000	3.000	1.000	5.000	0,333	1.000	0,200	0,143	5000	1000	1,0	1,0
	3	0,333	5.000	3.000	5.000	1.000	5.000	3.000	7.000	5000	3000	2,9	0,3
1.1.3	1	3.000	0,200	0,333	0,200	5.000	0,333	0,143	7.000	3000	5000	1,0	1,1
	2	3.000	5.000	1.000	5.000	5.000	1.000	0,200	7.000	3000	3000	2,3	0,4
	3	0,333	5.000	3.000	5.000	1.000	5.000	3.000	5.000	0,333	1000	1,9	0,5
2.1.1	1	0,333	0,143	0,200	0,200	0,200	0,200	0,143	0,111	0,143	0,200	0,2	5,6
	2	0,333	5.000	1.000	5.000	1.000	1.000	0,200	0,143	5000	1000	1,0	1,0
	3	3.000	5.000	3.000	5.000	5.000	5.000	3.000	7.000	3000	5000	4,2	0,2
2.1.2	1	3.000	0,200	0,200	0,200	0,200	0,200	3.000	7.000	0,200	0,200	0,5	2,0
	2	3.000	1.000	1.000	5.000	0,333	1.000	0,200	5.000	1000	1000	1,2	0,9
	3	0,333	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0,200	7.000	3000	3000	2,3	0,4
2.1.3	1	0,333	0,143	0,200	0,200	0,200	0,200	0,143	0,143	5000	5000	0,6	1,6
	2	5.000	0,333	1.000	5.000	5.000	1.000	0,143	7.000	5000	1000	1,7	0,6
	3	0,200	1.000	3.000	5.000	7.000	5.000	1.000	0,143	3000	3000	1,6	0,6
3.1.1	1	5.000	0,200	0,200	0,200	0,333	0,200	0,143	7.000	0,333	0,200	0,4	2,4
	2	5.000	0,200	1.000	5.000	0,200	1.000	0,143	0,200	1000	3000	0,8	1,3
	3	0,200	3.000	3.000	5.000	0,143	5.000	0,143	0,143	3000	5000	1,2	0,9
3.1.2	1	0,200	0,143	0,200	0,200	0,111	0,200	0,143	0,143	0,200	0,143	0,2	6,1
	2	0,333	1.000	1.000	5.000	0,143	1.000	0,200	0,200	1000	1000	0,6	1,6
	3	5.000	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	3.000	0,143	3000	5000	2,9	0,4
3.1.3	1	5.000	5.000	0,200	5.000	0,143	0,200	5.000	9.000	3000	5000	1,9	0,5
	2	5.000	3.000	1.000	5.000	0,111	1.000	0,200	5.000	0,200	3000	1,2	0,9
	3	0,200	5.000	3.000	5.000	0,200	5.000	0,200	5.000	0,200	3000	1,2	0,6

Generic Strategy



Abbreviation	Definition
GOAL	
AKUISISI	Adanya biaya akuisisi dan aliansi
BUDAYA	Membangun budaya kerja menjadi Customer Oriented & berinovasi
COSTLEAD	Keunggulan Biaya Menyeluruh
CUSTOMS	Rendahnya pemahaman dan loyalitas pelanggan
DEVELOP	Perlunya melakukan pengembangan bisnis
DIFFER	Diferensiasi
DIVERS	Diversifikasi produk
FOCUS	Fokus
IMITASI	Peniruan oleh pesaing
INFRATEK	Besarnya biaya pengembangan & pemeliharaan infrastruktur teknis
INF_NTEK	Besarnya biaya pengembangan & peningkatan infrastruktur nonteknis
INVEST	Penerapan investasi dalam membangun superportal & perluasan pasar
MITRA	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan UKM
PRODUCT	Perlunya peningkatan inovasi produk
SERVICE	Perlunya peningkatan inovasi layanan

Generic Strategy

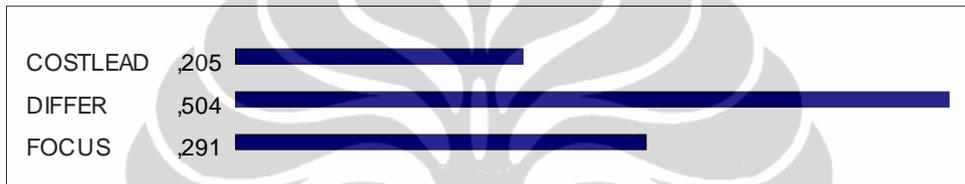
Node:0

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GOAL

	DIFFER	FOCUS
COSTLEAD	(2,5)	(1,4)
DIFFER		1,7

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
COSTLEAD	Keunggulan Biaya Menyeluruh
DIFFER	Diferensiasi
FOCUS	Fokus



Inconsistency Ratio =0,0

Generic Strategy

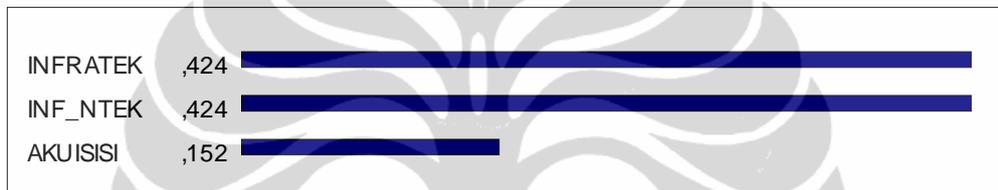
Node: 10000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: COSTLEAD < GOAL

	INF_NTEK	AKUISISI
INFRATEK	1,0	2,8
INF_NTEK		2,8

Row element is ___ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
COSTLEAD	Keunggulan Biaya Menyeluruh
INFRATEK	Besarnya biaya pengembangan & pemeliharaan infrastruktur teknis
INF_NTEK	Besarnya biaya pengembangan & peningkatan infrastruktur nonteknis
AKUISISI	Adanya biaya akuisisi dan aliansi



Inconsistency Ratio = 0,0

Generic Strategy

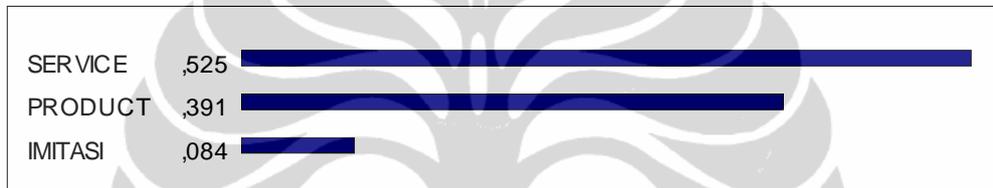
Node:20000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: DIFFER < GOAL

	PRODUCT	IMITASI
SERVICE	1,5	5,6
PRODUCT		5,2

Row element is ___ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
DIFFER	Diferensiasi
SERVICE	Perlunya peningkatan inovasi layanan
PRODUCT	Perlunya peningkatan inovasi produk
IMITASI	Peniruan oleh pesaing



Inconsistency Ratio =0,01

Generic Strategy

Node: 30000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: FOCUS < GOAL

	CUSTOMS	DEVELOP
DIVERS	(1,4)	1,2
CUSTOMS		1,6

Row element is ___ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
FOCUS	Fokus
DIVERS	Diversifikasi produk
CUSTOMS	Rendahnya pemahaman dan loyalitas pelanggan
DEVELOP	Perlunya melakukan pengembangan bisnis



Inconsistency Ratio =0,0

Generic Strategy

Node: 11000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: INFRATEK < COSTLEAD < GOAL

	BUDAYA	MITRA
INVEST	(3,4)	1,4
BUDAYA		2,4

Row element is ___ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
COSTLEAD	Keunggulan Biaya Menyeluruh
INFRATEK	Besarnya biaya pengembangan & pemeliharaan infrastruktur teknis
INVEST	Penerapan investasi dalam membangun superportal & perluasan pasar
BUDAYA	Membangun budaya kerja menjadi Customer Oriented & berinovasi
MITRA	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan UKM



Inconsistency Ratio = 0,05

Generic Strategy

Node: 12000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: INF_NTEK < COSTLEAD < GOAL

	BUDAYA	MITRA
INVEST	(3,4)	1,0
BUDAYA		2,9

Row element is ___ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
COSTLEAD	Keunggulan Biaya Menyeluruh
INF_NTEK	Besarnya biaya pengembangan & peningkatan infrastruktur nonteknis
INVEST	Penerapan investasi dalam membangun superportal & perluasan pasar
BUDAYA	Membangun budaya kerja menjadi Customer Oriented & berinovasi
MITRA	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan UKM



Inconsistency Ratio = 0,0

Generic Strategy

Node: 13000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: AKUISISI < COSTLEAD < GOAL

	BUDAYA	MITRA
INVEST	(1,1)	2,3
BUDAYA		1,9

Row element is ___ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
COSTLEAD	Keunggulan Biaya Menyeluruh
AKUISISI	Adanya biaya akuisisi dan aliansi
INVEST	Penerapan investasi dalam membangun superportal & perluasan pasar
BUDAYA	Membangun budaya kerja menjadi Customer Oriented & berinovasi
MITRA	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan UKM



Inconsistency Ratio = 0,01

Generic Strategy

Node: 21000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: SERVICE < DIFFER < GOAL

	BUDAYA	MITRA
INVEST	(5,6)	1,0
BUDAYA		4,2

Row element is ___ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
DIFFER	Diferensiasi
SERVICE	Perlunya peningkatan inovasi layanan
INVEST	Penerapan investasi dalam membangun superportal & perluasan pasar
BUDAYA	Membangun budaya kerja menjadi Customer Oriented & berinovasi
MITRA	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan UKM



Inconsistency Ratio =0,01

Generic Strategy

Node: 22000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: PRODUCT < DIFFER < GOAL

	BUDAYA	MITRA
INVEST	(2,0)	1,2
BUDAYA		2,3

Row element is ___ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
DIFFER	Diferensiasi
PRODUCT	Perlunya peningkatan inovasi produk
INVEST	Penerapan investasi dalam membangun superportal & perluasan pasar
BUDAYA	Membangun budaya kerja menjadi Customer Oriented & berinovasi
MITRA	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan UKM



Inconsistency Ratio = 0,0

Generic Strategy

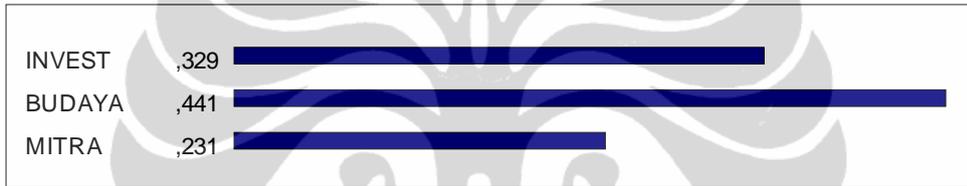
Node: 23000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: IMITASI < DIFFER < GOAL

	BUDAYA	MITRA
INVEST	(1,6)	1,7
BUDAYA		1,6

Row element is ___times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
DIFFER	Diferensiasi
IMITASI	Peniruan oleh pesaing
INVEST	Penerapan investasi dalam membangun superportal & perluasan pasar
BUDAYA	Membangun budaya kerja menjadi Customer Oriented & berinovasi
MITRA	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan UKM



Inconsistency Ratio = 0,03

Generic Strategy

Node: 31000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: DIVERS < FOCUS < GOAL

	BUDAYA	MITRA
INVEST	(2,4)	(1,3)
BUDAYA		1,2

Row element is ___ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
FOCUS	Fokus
DIVERS	Diversifikasi produk
INVEST	Penerapan investasi dalam membangun superportal & perluasan pasar
BUDAYA	Membangun budaya kerja menjadi Customer Oriented & berinovasi
MITRA	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan UKM



Inconsistency Ratio = 0,02

Generic Strategy

Node: 32000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: CUSTOMS < FOCUS < GOAL

	BUDAYA	MITRA
INVEST	(6,1)	(1,6)
BUDAYA		2,9

Row element is ___ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
FOCUS	Fokus
CUSTOMS	Rendahnya pemahaman dan loyalitas pelanggan
INVEST	Penerapan investasi dalam membangun superportal & perluasan pasar
BUDAYA	Membangun budaya kerja menjadi Customer Oriented & berinovasi
MITRA	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan UKM



Inconsistency Ratio = 0,01

Generic Strategy

Node: 33000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: DEVELOP < FOCUS < GOAL

	BUDAYA	MITRA
INVEST	1,9	1,2
BUDAYA		1,2

Row element is ___ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Generic Strategy
FOCUS	Fokus
DEVELOP	Perlunya melakukan pengembangan bisnis
INVEST	Penerapan investasi dalam membangun superportal & perluasan pasar
BUDAYA	Membangun budaya kerja menjadi Customer Oriented & berinovasi
MITRA	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan UKM



Inconsistency Ratio = 0,04

Generic Strategy

Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL

Ideal Mode
OVERALL INCONSISTENCY INDEX = 0,01

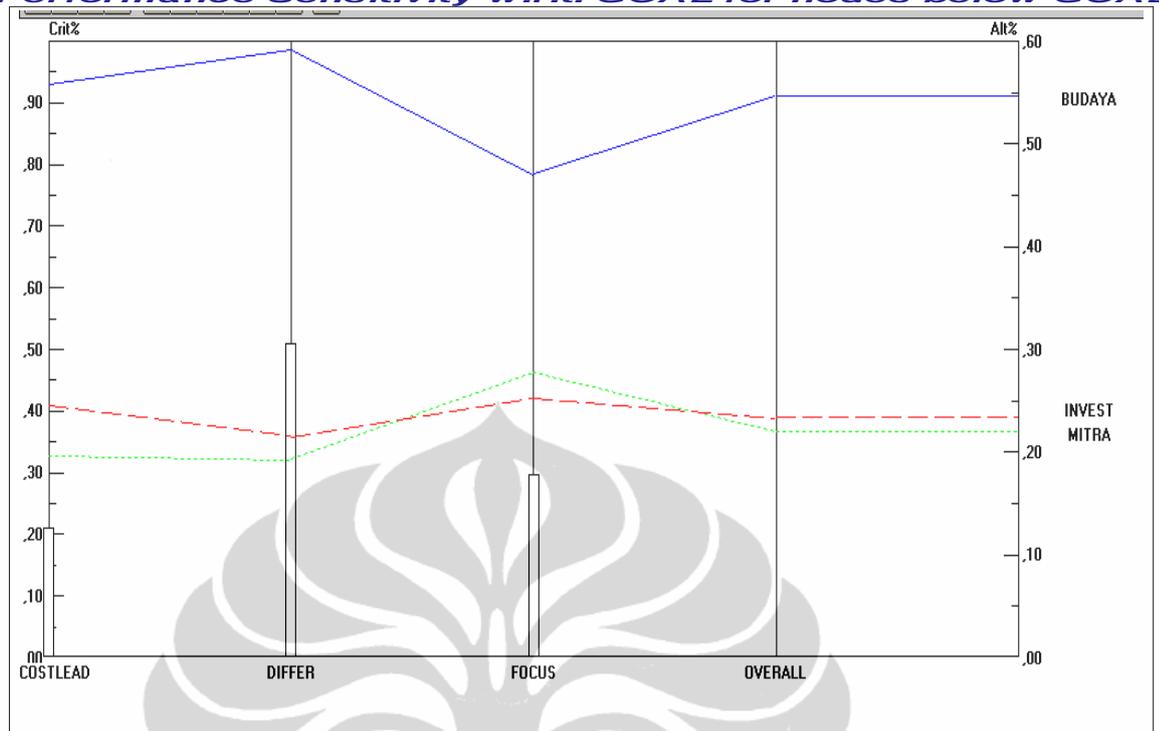
LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4	LEVEL 5
DIFFER =,504				
	SERVICE =,264			
		BUDAYA =,264		
		MITRA =,057		
		INVEST =,052		
	PRODUCT =,197			
		BUDAYA =,197		
		INVEST =,100		
		MITRA =,084		
	IMITASI =,042			
		BUDAYA =,042		
		INVEST =,032		
		MITRA =,022		
FOCUS =,291				
	CUSTOMS =,125			
		BUDAYA =,125		
		MITRA =,039		
		INVEST =,022		
	DIVERS =,090			
		BUDAYA =,090		
		MITRA =,065		
		INVEST =,043		
	DEVELOP =,077			
		INVEST =,077		
		MITRA =,052		
		BUDAYA =,050		
COSTLEAD =,205				
	INFRATEK =,087			
		BUDAYA =,087		
		INVEST =,032		
		MITRA =,029		
	INF_NTEK =,087			
		BUDAYA =,087		
		MITRA =,028		
		INVEST =,027		
	AKUISISI =,031			
		INVEST =,031		
		BUDAYA =,031		

MITRA =,015

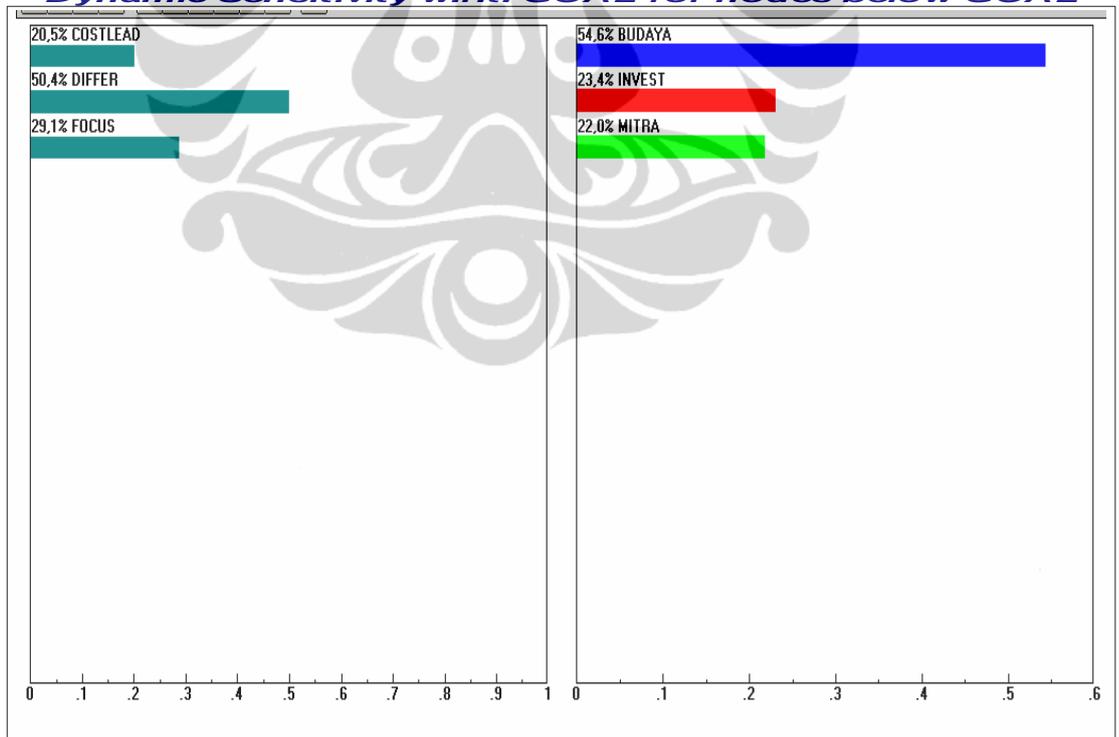
BUDAYA	,546	
INVEST	,234	
MITRA	,220	

Abbreviation	Definition
GOAL	
AKUISISI	Adanya biaya akuisisi dan aliansi
BUDAYA	Membangun budaya kerja menjadi Customer Oriented & berinovasi
COSTLEAD	Keunggulan Biaya Menyeluruh
CUSTOMS	Rendahnya pemahaman dan loyalitas pelanggan
DEVELOP	Perlunya melakukan pengembangan bisnis
DIFFER	Diferensiasi
DIVERS	Diversifikasi produk
FOCUS	Fokus
IMITASI	Peniruan oleh pesaing
INFRA TEK	Besarnya biaya pengembangan & pemeliharaan infrastruktur teknis
INF_NTEK	Besarnya biaya pengembangan & peningkatan infrastruktur nonteknis
INVEST	Penerapan investasi dalam membangun superportal & perluasan pasar
MITRA	Membangun dan memperbaiki system kemitraan dengan UKM
PRODUCT	Perlunya peningkatan inovasi produk
SERVICE	Perlunya peningkatan inovasi layanan

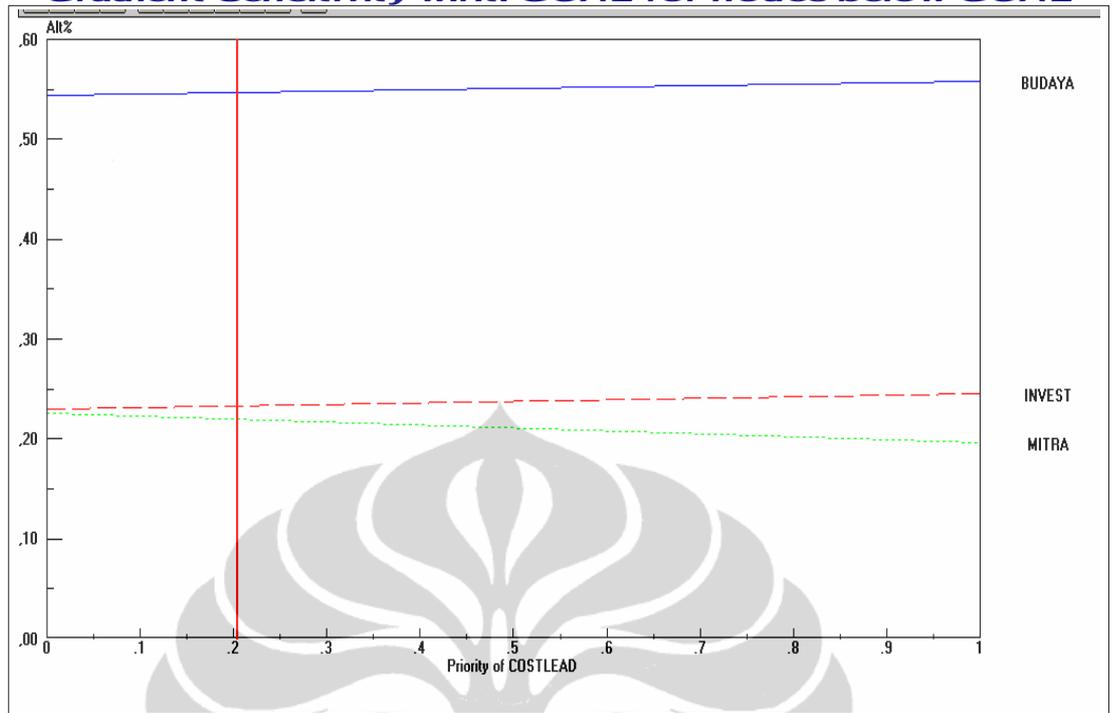
Performance Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



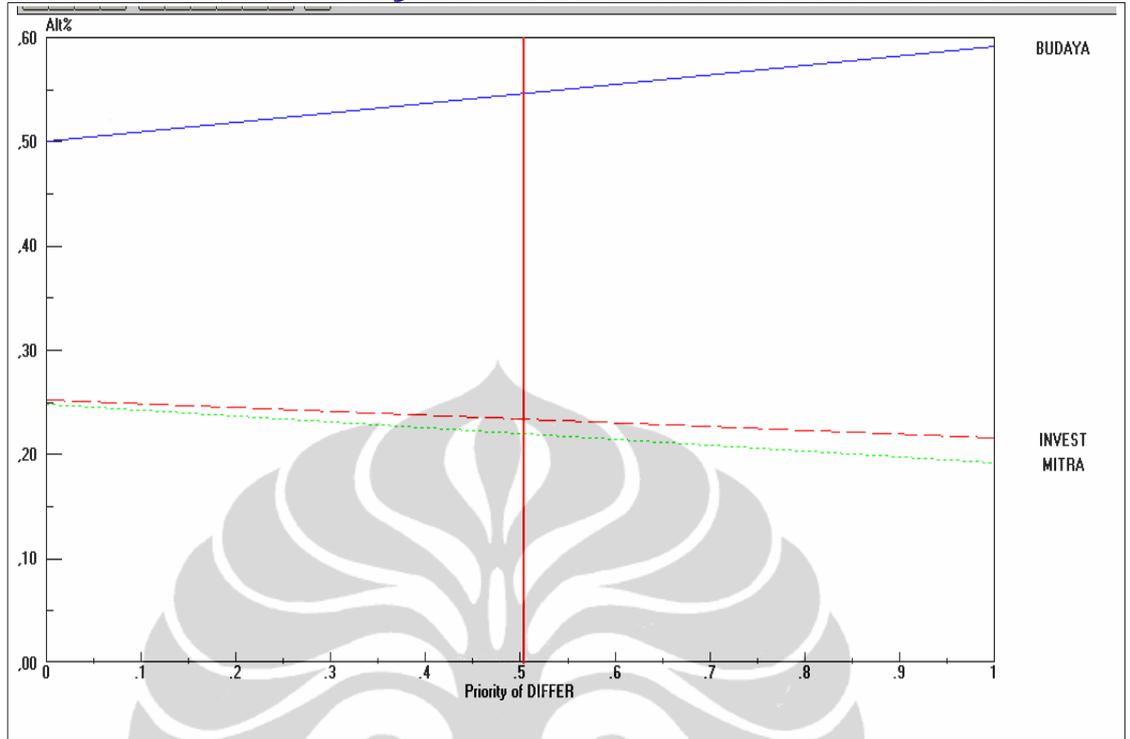
Dynamic Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



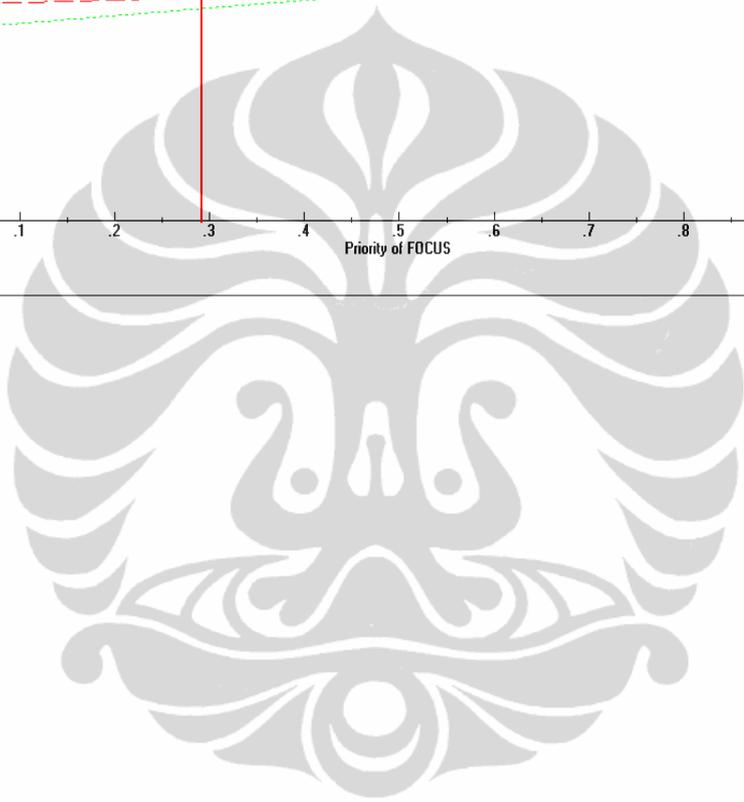
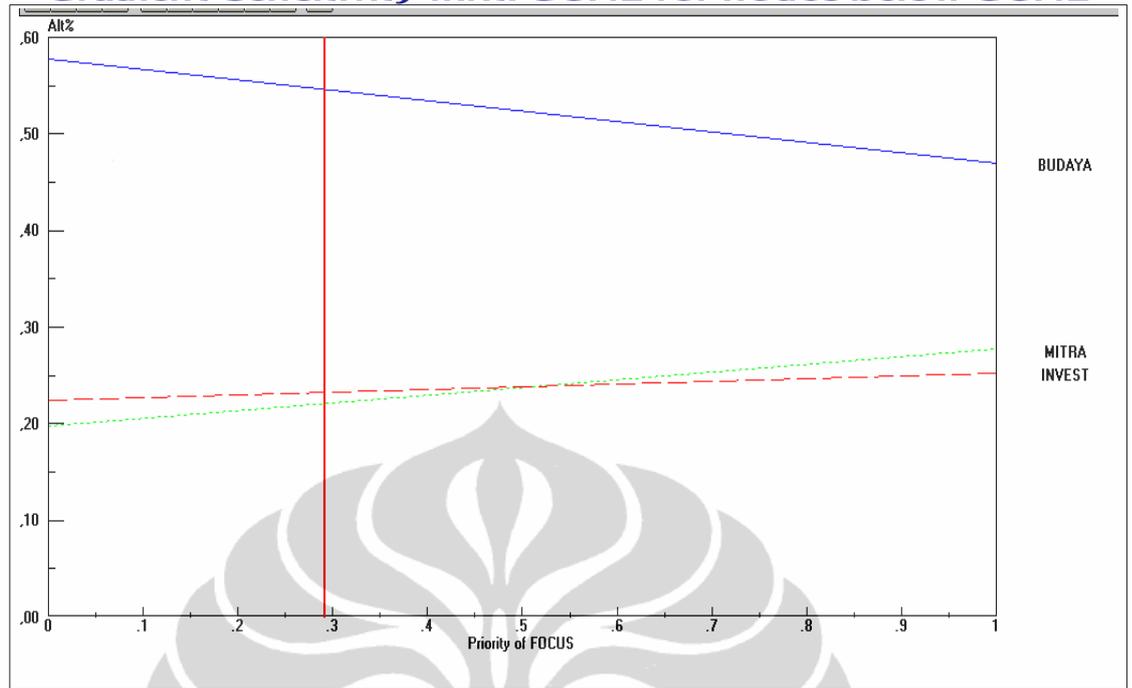
Gradient Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



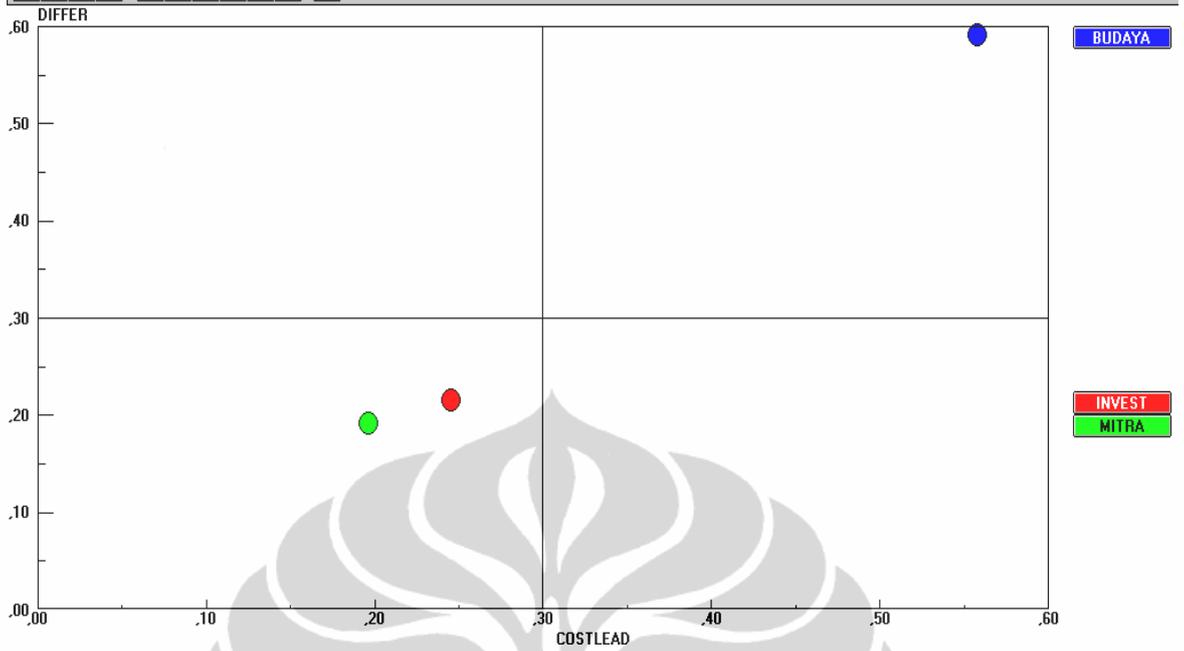
Gradient Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



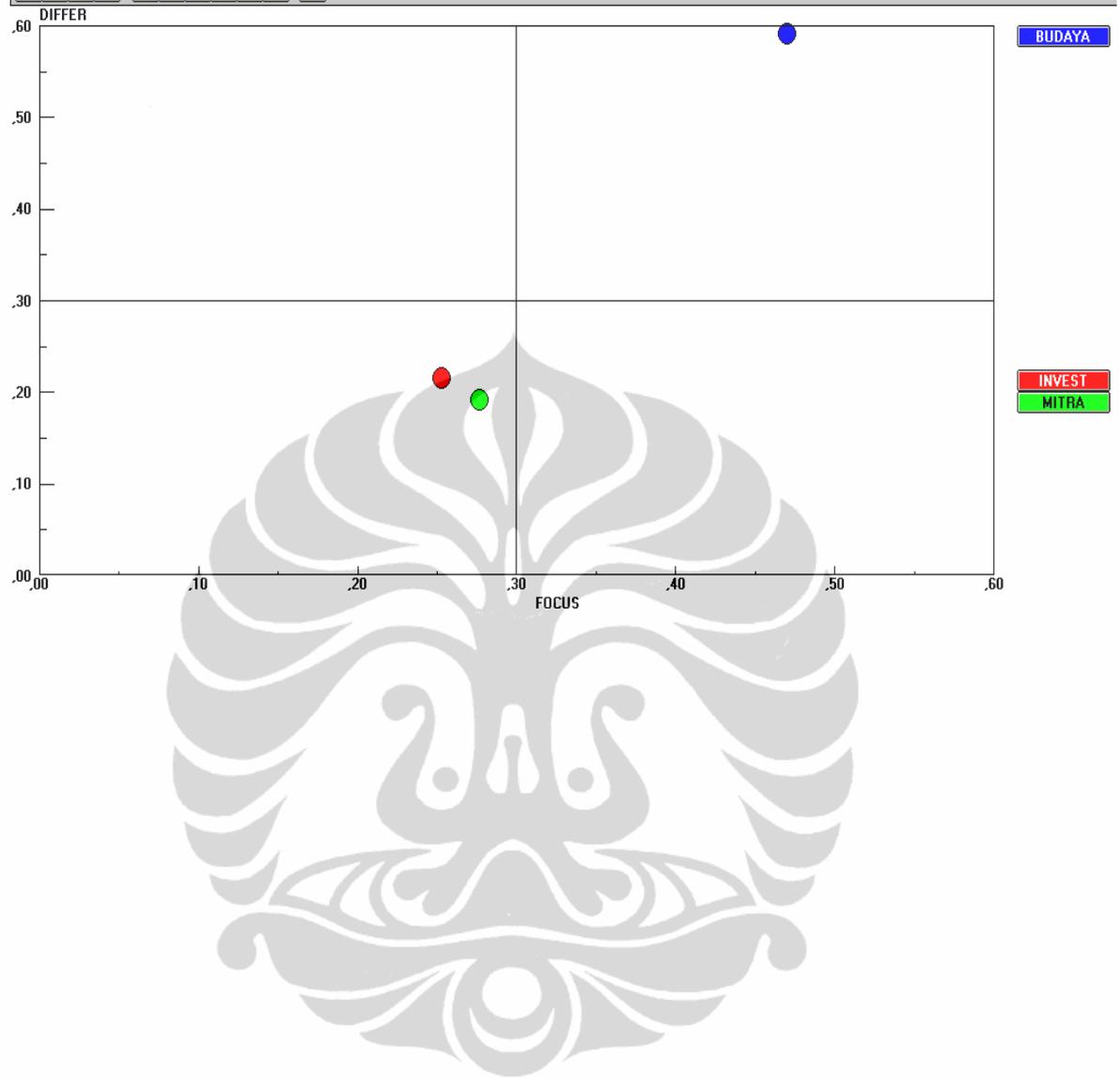
Gradient Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



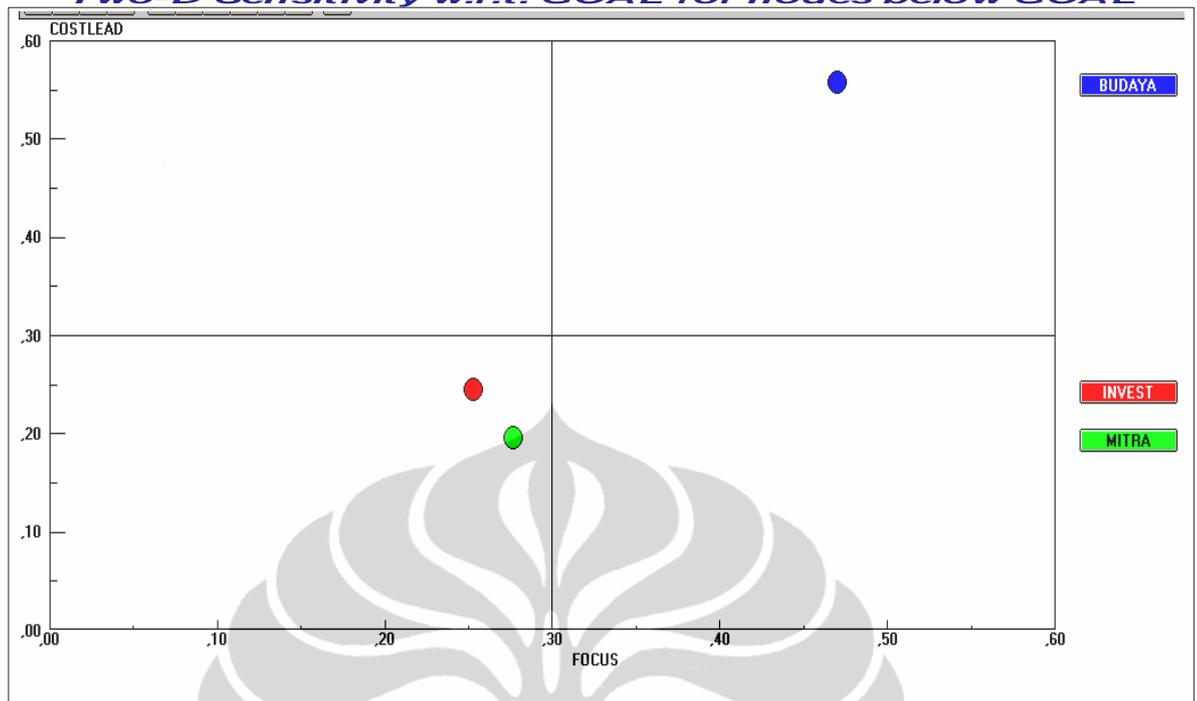
Two-D Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



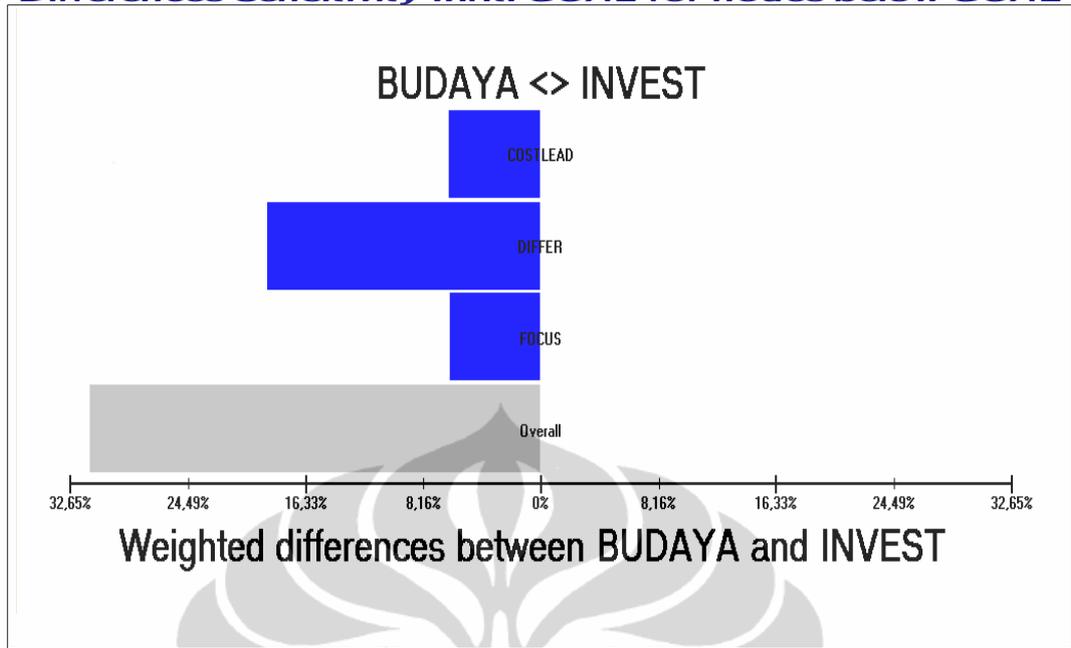
Two-D Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



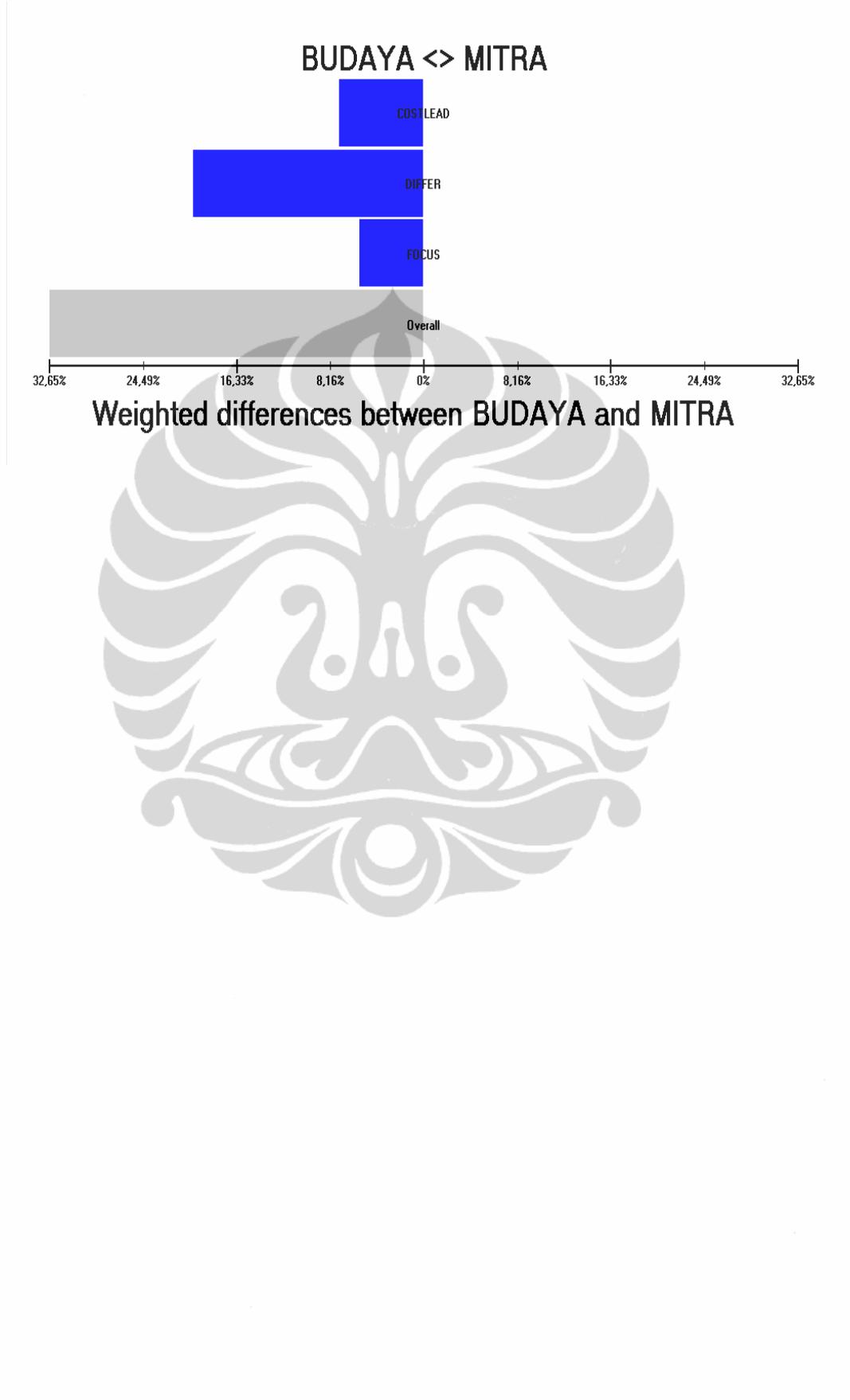
Two-D Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



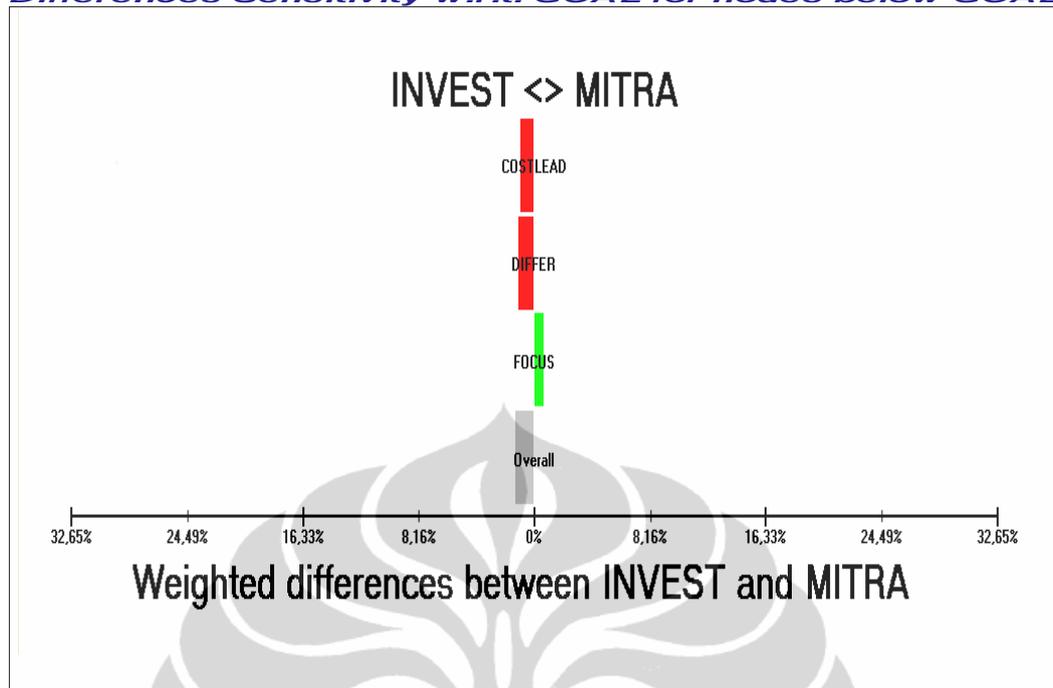
Differences Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



Differences Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



Differences Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



Keterangan :

Performance Sensitivity

Dapat digunakan sebagai petunjuk untuk menentukan prioritas suatu alternatif dibandingkan dengan alternatif yang lain berkaitan dengan tujuan penelitian secara keseluruhan.

Pada gambar *performance sensitivity*, solusi terbaik dapat dilihat pada prioritas secara keseluruhan (overall) yang berpotongan dengan sumbu y sebelah kanan. Jumlah nilai prioritas dari keempat solusi sama dengan satu.

Sementara nilai prioritas masing-masing *objective* (dalam hierarki adalah tujuan) dapat dilihat pada sumbu y sebelah kiri. Sebagai contoh Faktor COSTLEAD : BUDAYA menjadi prioritas utama, Faktor DIFFER : BUDAYA menjadi prioritas utama; Faktor FOCUS : BUDAYA menjadi prioritas utama. Secara keseluruhan/OVERALL : BUDAYA menjadi prioritas utama.

Gradient Sensitivity Graph

Selanjutnya analisa sensitivitas dapat juga dilakukan dengan grafik gradient sensitivity. Pada grafik ini ditekankan pada bagaimana hubungan antara prioritas dengan tujuan.

Pada gambar *gradient sensitivity*, sumbu y mewakili tujuan (goal) dan sumbu x mewakili prioritas yang dipilih. Garis horizontal yang menaik/menurun menunjukkan hubungan yang linier.

Kriteria utama dalam analisis ini adalah pada perpotongan antara garis linier yang memotong sumbu x dan garis linier yang memotong sumbu y.

Pertanyaan, bagaimana jika garis linier yang memotong sumbu x mengalami perubahan (bergerak ke kanan atau ke kiri)?

2-D Plot

Analisis sensitivity ini, berkaitan dengan seberapa baik tujuan (goal) jika berhadapan dengan 2 prioritas. Sumbu x dan y menggambarkan 2 prioritas sedangkan lingkaran mewakili tujuan (goal). Tujuan yang berada pada posisi kiri atas dan kanan bawah menunjukkan *trade off* antara 2 prioritas.

Lingkaran yang berada pada sisi kanan atas menunjukkan tujuan terbaik.

Differences

Grafik *differences*, dilakukan dengan cara memilih salah satu prioritas kemudian dibandingkan dengan prioritas yang lainnya. Dengan demikian dapat dilihat perbedaan pada masing-masing tujuan (goal).



Correlation

	Costlead	Differ	Focus
Costlead	1	-0,718	-0,631
Differ		1	-0,469
Focus			1

Nilai di dalam matriks diatas menunjukkan kekuatan hubungan antar komponen objective/tujuan.

Interpretasi :

Koefisien korelasi dinotasikan dengan r , dan range nilainya adalah : $-1 < r < 1$

Jika nilai koefisien korelasi mendekati angka 1, berarti pasangan objective/tujuan memiliki hubungan yang semakin besar dan positif.

Jika nilai koefisien korelasi mendekati angka -1, berarti pasangan objective/tujuan memiliki hubungan yang semakin besar dan negative.

Jika nilai koefisien relasi mendekati angka 0, berarti pasangan objective/tujuan memiliki hubungan yang semakin kecil.

Pada tabel matriks korelasi diatas, nilainya negative berarti ada hubungan yang negative antara 2 objective/tujuan tersebut. Misalnya korelasi antara COST LEADERSHIP dan DIFFERENTIATION = - 0,718 artinya ada hubungan negative dengan kekuatan hubungan yang cukup tinggi, jika penilaian responden terhadap DIFFERENTIATION meningkat, maka penilaian atas COST LEADERSHIP menurun.





