

FORMULASI STRATEGI BERSAING USEETV PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA

Reynanda Agung Dwiprakoso

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Diponegoro
Kampus Universitas Diponegoro Jalan Prof. Sudharto, Tembalang, Semarang
E-mail : reynandagung@gmail.com

Abstrak

Perkembangan teknologi saat ini telah berkembang dengan pesat dan semakin kompleks. Perusahaan yang tidak menghadirkan inovasi dan diferensiasi dari produknya akan tertinggal dari kompetitor di bidang yang sama. Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, Telkom memperkenalkan layanan IPTV di Indonesia dengan produk bernama UseeTV. IPTV merupakan kombinasi dari penyiaran, telekomunikasi dan internet. Untuk menggunakan layanan IPTV ini, calon pelanggan harus berlangganan telepon PSTN serta speedy minimal 512Kbps. Keutamaan yang ditawarkan dari UseeTV adalah layanan konten streaming digital seperti film, video musik karaoke, TV on Demand, Live Streaming Radio dan Radio on Demand sebagai keunikan produk serta keunggulan yang membedakannya dari televisi berbayar lainnya. Dengan berkembangnya industri pertelevisian berbayar di Indonesiadiharapkan UseeTV dapat memperoleh pangsa pasar yang baik. Pada tahun 2013 UseeTV regional Jawa Tengah Bagian Utara tidak dapat memenuhi target penjualan dari manajemen, hal tersebut dapat disebabkan oleh kurang efektifnya strategi pemasaran yang diterapkan saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan alternatif strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi faktor internal dan eksternal UseeTV sehingga dapat bersaing di dalam pasar televisi berbayar. Analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal dapat dijadikan acuan utama untuk melakukan perbaikan strategi pemasaran. Analisis lingkungan eksternal dan internal tersebut digabungkan dengan analisis SWOT, kemudian dilakukan penetapan prioritas strategi dari hasil analisis SWOT dengan matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

Dari hasil penelitian bahwa UseeTV dapat melakukan strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar, hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas serat optik sehingga dapat menghasilkan kualitas gambar yang baik dan tahan berbagai cuaca, melakukan pemasaran di perumahan-perumahan yang ada di Semarang dan sekitarnya, serta lebih meningkatkan pemasaran melalui digital marketing.

Kata Kunci : Strategi Bisnis, SWOT, QSPM, Model MAUT.

Abstract

Currently technological development has grown rapidly and increasingly complex. Companies that don't bring innovation and differentiation of its products will be missed from the competitors in the same field. As Indonesia's largest telecommunication company, [Telkom](#) introducing IPTV service in [Indonesia](#) with a product called UseeTV. IPTV is a combination of broadcasting, telecommunications and the internet. To use IPTV service, prospective customers must subscribe to PSTN phones as well as speedy with minimum speed 512 Kbps. Virtue is offered from UseeTV is streaming digital content services such as movies, karaoke, TV on demand, Video on Demand, Live Streaming Radio and Radio on Demand as the uniqueness of the product and the excellence that sets it apart from other paid television. With the rise of paid television industry in Indonesia is expected to UseeTV can gain a good market share. In 2013 UseeTV northern part of the Central Java regional can not meet sales targets from management, it can be caused by a lack of effective marketing strategy is applied at this time. This research aims to formulate alternative business strategies that are in accordance

with the conditions of the internal and external factors of UseeTV so that it can compete in the pay television market. Analysis of the external environment and internal environment referable to repairing major marketing strategy. Analysis of the external and internal environment combined with the SWOT analysis, then do the assignment of priority strategies of the SWOT with QSPM Matrix (Quantitative Strategic Planning Matrix).

The research that useetv can do development strategy products and market penetratio, it can be done by improving the quality of the optical fiber so it can produce good quality images hold various weather, do marketing on residences in semarang and surrounding, and further improve marketing via digital marketing.

Keywords: Business Strategy, SWOT, QSPM

1. Pendahuluan

Dari hasil studi pendahuluan, diperoleh data dari perusahaan untuk penjualan Tahun 2013 yang tidak memenuhi target penjualan yang telah ditentukan oleh manajemen perusahaan, dimana pada tahun 2013 telah mendapatkan pelanggan baru UseeTV sebanyak 1148 pelanggan, namun jumlah tersebut hanyalah 76,5% dari target yang telah dicanangkan perusahaan sebesar 1500 pelanggan baru. Selama Tahun 2013 UseeTV telah melakukan berbagai kegiatan pemasaran melalui berbagai media seperti melalui iklan di media cetak koran maupun majalah, iklan di media televisi, iklan di media internet, dan iklan melalui media baliho-baliho di daerah perkotaan. UseeTV juga telah melakukan kegiatan pemasaran dengan membuka booth di berbagai event-event yang diselenggarakan di kota Semarang, namun dari berbagai hal kegiatan pemasara yang telah dilakukan UseeTV masih kurang membantu untuk memenuhi target penjualan UseeTV pada Tahun 2013.

Salah satu faktor tidak tercapainya target penjualan pada produk UseeTV tahun 2013 dikarenakan penerapan

strategi pemasaran yang masih kurang efektif sehingga masih banyak masyarakat yang belum mengetahui tentang produk UseeTV ini, selain itu terdapat kendala untuk dapat berlangganan UseeTV yaitu pelanggan diharuskan menggunakan akses internet dari PT.Telkom dengan kata lain pelanggan diharuskan berlangganan Speedy yg merupakan produk dari PT.Telkom untuk mengakses internet, karena tidak semua pengguna televisi merupakan pengguna Speedy juga.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani Strategia (Stratos = militer; dan ag = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal (Tjiptono, 1997). Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Ada tiga gagasan utama dalam perencanaan strategis, gagasan pertama adalah bahwa bisnis perusahaan harus dikelola seperti potofolio investasi, dimana perlu diputuskan bisnis mana yang dapat dikembangkan,

dipertahankan, dikurangi (dipanen/diperah) atau dihentikan. Setiap bisnis memiliki potensi keuntungan masing-masing, dan sumber daya perusahaan harus dialokasikan sesuai potensi keuntungan masing-masing bisnis. Gagasan utama kedua adalah bahwa potensi keuntungan masa depan setiap bisnis harus dihitung dengan cermat dengan mempertimbangkan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi dan kesesuaian perusahaan. Tidak cukup untuk menggunakan penjualan atau keuntungan hari ini sebagai panduan. Dan gagasan utama ketiga adalah strategi perusahaan harus menetapkan rencana kerja untuk mencapai sasaran jangka panjang bagi setiap bisnisnya (Kotler, 1995)

2.2 Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh beberapa faktor tersebut masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditi. Tidak hanya organisasi profit yang memerlukan pemasaran tetapi organisasi non-profit juga memerlukan pemasaran guna meningkatkan pemasukan dan upaya yang akan dicapai (Freddy Rangkuti, 2005)

2.3 Bauran Pemasaran (Marketing Mix)

Bauran pemasaran atau *Marketing mix* merupakan sejumlah variabel pemasaran yang terkontrol oleh perusahaan dan dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai target pasar yang telah ditetapkan dan memberikan kepuasan konsumen (Husnan Dan Suwarsono, 2000).

Bauran pemasaran (Marketing Mix) dibedakan menjadi empat komponen utama yang lazim disebut 4P yakni :

- a. Produk (*Product*)
- b. Saluran Distribusi (*Place*)
- c. Promosi (*Promotion*)
- d. Harga (*Price*)

2.4. Analisis Lingkungan Bisnis

2.4.1 Analisis Lingkungan Internal

Secara tradisional aspek-aspek lingkungan internal perusahaan yang hendak diamati dapat dilihat dari pendekatan fungsional. Pada pendekatan ini, pengkategorian analisis internal sering diarahkan pada pasar dan pemasaran, kondisi keuangan dan akunting, produksi, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen (David, 2009)

2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Dalam analisis lingkungan eksternal, faktor yang diidentifikasi adalah lingkungan makro dan pelaku lingkungan mikro. Lingkungan makro terdiri dari peubah-peubah sosial, ekonomi, politik atau hukum, demografi, teknologi dan alam, sedangkan lingkungan mikro terdiri dari para pelaku dalam lingkungan yang langsung berkaitan dengan perusahaan

yang mempengaruhi perusahaan untuk melayani pasar (Kotler, 1997).

2.5 Analisa SWOT (*Strenght – Weakness-Opportunity-Threats*)

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal

peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) (Freddy Rangkuti, 2005).

Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) merupakan matching tool yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah: Strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi ST (*Strength-Threat*), dan strategi WT (*Weakness-Threat*).

<i>Internal</i>	<i>Strength (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
<i>Eksternal</i>	<i>Strategi S-O</i>	<i>Strategi W-O</i>
<i>Opportunity (O)</i>	<i>Strategi S-T</i>	<i>Strategi W-T</i>
<i>Threat (T)</i>		

Gambar 1 Matriks SWOT

- a. Strategi SO, menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.
- b. Strategi WO, bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
- c. Strategi ST, berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
- d. Strategi WT, merupakan taktik untuk bertahan dengan cara

mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

2.6 Matriks *Internal External (IE)*

Merupakan alat analisis yang dapat digunakan untuk menggambarkan bagaimana posisi suatu unit bisnis strategis dalam industri. Selsel pada matriks IE dibagi menjadi tiga daerah utama dengan implikasi strategi yang berbeda-beda. Daerah pertama terdiri dari sel I, II, dan IV dapat disebut tumbuh dan bina. Strategi yang cukup mewakili divisi ini adalah strategi intensif dan strategi integratif. Daerah

kedua terdiri dari sel III, V, dan VII dapat dikelola dengan pertahanan dan pelihara (hold and mantain). Strategi yang dapat mewakili adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Daerah ketiga terdiri dari sel VI, VIII, dan IX lebih baik menggunakan strategi panen atau divestasi.

		Total Skor IFE		
		Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,9	Lemah 1,0-1,99
Total Skor EFE	Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
	Rata-rata 2,0-2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX

Gambar 2 Total Faktor Internal-Eskternal (David,2009)

2.7 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

QSPM digunakan untuk memilih strategi yang terbaik yang palingcocok dengan kondisi internal perusahaan serta lingkungan eksternal. Ada 6 langkah yang harus diikuti untuk membuat matriks QSPM yaitu :

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matriks SWOT.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matriks IFEdan EFE.
3. Menyusun alternatif strategi yang akan dievaluasi.
4. Menetapkan nilai *alternative score* (AS) yang berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 1 =Tidak menarik, 2 =

Agak menarik, 3 = Secara logis menarik, 4 = Sangat menarik. Bila tidak ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedangdipertimbangkan tidak diberikan nilai AS.

5. Menghitung *total alternative score* (TAS). Dengan mengalikan bobot dengan nilaidaya tarik (AS) pada masing-masing faktor eksternal / internal pada setiap strategi.

3. Metodologi

Langkah-langkah yang dilakukan dalam kajian dan analisis ini adalah :

1. Studi Pendahuluan Objek Penelitian
2. Perumusan Masalah
3. Penetapan Tujuan Penelitian
4. Studi Lapangan dan Studi Literatur
5. Penentuan Variabel Kuisisioner dan Pengumpulan Data:
 - a. Analisis Lingkungan Perusahaan
 - Menentukan variable factor internal dan variable factor eksternal
 - Penyusunan kuisisioner factor internal dan factor eksternal
 - b. Penentuan Responden
 - c. Metode Penilaian Kuisisioner
 - Penilaian Bobot & Rating IFE
 - Penilaian Bobot & Rating EFE
6. Penyerahan Kuisisioner kepada Responden
7. Pengolahan Data:
 - Penentuan Bobot dan Rating
 - Penentuan Skor
 - Perancangan Matriks SWOT
 - Perancangan Matriks QSPM
8. Analisis & Pembahasan
9. Kesimpulan & Saran

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Identifikasi factor internal dan eksternal digunakan untuk mengetahui bagaimana kekuatan dan kelemahan UseeTV dari segi sumber daya, operasional, dan pemasaran.

Tabel 1 Identifikasi faktor Internal dan Eksternal

Sumber daya Manusia	
Kekuatan	Kelemahan
Memiliki sumber daya manusia / pegawai yang berkompetensi	Penanganan komplain dari pelanggan yang masih sering terlambat
Penelitian dan Pengembangan	
Adanya inovasi dalam penyediaan konten-konten yang bervariasi	
Operasional	
Adanya fitur unggulan TvoD, VoD, TSTV, dan <i>Parental Control</i>	Fasilitas dan infrastruktur di sebagian daerah masih belum memadai
Pasar dan Pemasaran	
Memiliki jaringan internet speedy yang luas Merupakan produk dari PT.Telkom, sehingga memiliki brand image yang baik Memiliki jaringan pasar yang tersebar luas	Kurang memanfaatkan pemasaran inbound / digital marketing Iklan melalui baliho yang letaknya kurang strategis

4.2 Matrix Internal External (IE)

Pembobotan Faktor internal dan eksternal dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan item-item dari faktor yang satu dengan faktor yang lainnya. Pembobotan ini dilakukan dengan Analytical Hierarchy Process (AHP) dan dengan bantuan software Expert Choice.

- Bobot untuk factor internal (kekuatan)

Tabel 2 Bobot Bobot untuk faktor internal (kekuatan)

No	STRATEGI INTERNAL	Bobot
	KEKUATAN	
1	Memiliki sumber daya manusia / pegawai yang berkompetensi	0,098
2	Memiliki jaringan internet speedy yang luas	0,109
3	Adanya inovasi dalam penyediaan konten-konten yang bervariasi	0,052
4	Adanya fitur unggulan TvoD, VoD, TSTV, dan <i>Parental Control</i>	0,106
5	Merupakan produk dari PT.Telkom, sehingga memiliki brand image yang baik	0,021
6	Memiliki jaringan pasar yang tersebar luas	0,113

- Bobot untuk factor internal (kelemahan)

Tabel 3 Bobot Bobot untuk faktor internal (kelemahan)

No	STRATEGI INTERNAL	Bobot
	KELEMAHAN	
1	Penanganan komplain dari pelanggan yang masih sering terlambat	0,103
2	Masih banyak pelanggan speedy yang belum memiliki kecepatan minimum yang dibutuhkan 512 Kbps	0,026
3	Kualitas gambar yang masih kurang tajam	0,039
4	Fasilitas dan infrastruktur di sebagian daerah masih belum memadai	0,160
5	Kendala cuaca yang sering mengganggu proses buffering	0,048
6	Kurang memanfaatkan pemasaran inbound / digital marketing	0,098
7	Iklan melalui baliho yang letaknya kurang strategis	0,025

- Bobot untuk factor eksternal (peluang)

Tabel 4 Bobot Bobot untuk faktor eksternal (peluang)

No.	STRATEGI EKSTERNAL	Bobot
	PELUANG	
1	Tingkat konsumsi rumah tangga masyarakat Semarang yang mengalami peningkatan	0,146
2	Semakin tingginya penggunaan social media di masyarakat	0,083
3	Pertumbuhan pengguna televisi berbayar yang tiap tahun mengalami peningkatan	0,159
4	Memiliki supplier router yang terpercaya	0,113

- Bobot untuk factor eksternal (ancaman)

Tabel 5 Bobot Bobot untuk faktor eksternal (ancaman)

No.	STRATEGI EKSTERNAL	Bobot
	ANCAMAN	
1	Ketidakstabilan harga kurs dolar	0,044
2	Tenologi satelit yang semakin canggih sehingga stabil dalam kondisi cuaca apapun	0,096
3	Semakin banyaknya operator televisi berbayar yang masuk ke Semarang	0,105
4	Pesaing yang menawarkan harga langganan lebih murah	0,162
5	Jumlah channel pesaing yang lebih bervariasi	0,092

Langkah selanjutnya yaitu menentukan rating dari item-item factor internal maupun factor eksternal.

- Rataan rating untuk faktor internal (kekuatan)

Tabel 6 Rataan rating untuk faktor internal (kekuatan)

No	STRATEGI INTERNAL	Rating
	KEKUATAN	
1	Memiliki sumber daya manusia / pegawai yang berkompetensi	3,3
2	Memiliki jaringan internet speedy yang luas	3,7
3	Adanya inovasi dalam penyediaan konten-konten yang bervariasi	2,3
4	Adanya fitur unggulan TvoD, VoD, TSTV, dan <i>Parental Control</i>	4,0
5	Merupakan produk dari PT.Telkom, sehingga memiliki brand image yang baik	3,3
6	Memiliki jaringan pasar yang tersebar luas	3,7

- Rataan rating untuk faktor internal (kelemahan)

Tabel 7 Rataan rating untuk faktor internal (kelemahan)

No	STRATEGI INTERNAL	Rating
	KELEMAHAN	
1	Penanganan komplain dari pelanggan yang masih sering terlambat	1,7
2	Masih banyak pelanggan speedy yang memiliki kecepatan minimum yang dibutuhkan 512 Kbps	2,0
3	Kualitas gambar yang masih kurang tajam	1,7
4	Fasilitas dan infrastruktur di sebagian daerah masih belum memadai	1,0
5	Kendala cuaca yang sering mengganggu proses buffering	2,0
6	Kurang memanfaatkan pemasaran inbound / digital marketing	1,3
7	Iklan melalui baliho yang letaknya kurang strategis	1,3

- Rataan rating untuk faktor eksternal (peluang)

Tabel 8 Rataan rating untuk faktor eksternal (peluang)

No.	STRATEGI EKSTERNAL	Rating
	PELUANG	
1	Tingkat konsumsi rumah tangga masyarakat Semarang yang mengalami peningkatan	3,3

2	Semakin tingginya penggunaan social media di masyarakat	2,0
3	Pertumbuhan pengguna televisi berbayar yang tiap tahun mengalami peningkatan	3,7
4	Memiliki supplier router yang terpercaya	2,3

- Rataan rating faktor eksternal (ancaman)

Tabel 8 Rataan rating untuk faktor eksternal (ancaman)

No.	STRATEGI EKSTERNAL	Rating
	ANCAMAN	
1	Ketidakstabilan harga kurs dolar	1,0
2	Tenologi satelit yang semakin canggih sehingga stabil dalam kondisi cuaca apapun	2,3
3	Semakin banyaknya operator televisi berbayar yang masuk ke Semarang	3,7
4	Pesaing yang menawarkan harga langganan lebih murah	3,7
5	Jumlah channel pesaing yang lebih bervariasi	2,7

Setelah mendapatkan nilai bobot dan rating maka akan di dapatkan skor IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation) dengan mengkalikan bobot dan rating.

- Skor IFE

Tabel 9 Skor IFE

No	STRATEGI INTERNAL	Bobot	Rating	Skor Bobot IFE
	KEKUATAN			
1	Memiliki sumber daya manusia / pegawai yang berkompetensi	0,10	3	0,33
2	Memiliki jaringan internet speedy yang luas	0,11	4	0,40
3	Adanya inovasi dalam penyediaan konten-konten yang bervariasi	0,05	3	0,16
4	Adanya fitur unggulan TvoD, VoD, TSTV, dan <i>Parental Control</i>	0,11	4	0,43
5	Merupakan produk dari PT.Telkom, sehingga memiliki brand image yang baik	0,02	3	0,07
6	Memiliki jaringan pasar yang tersebar luas	0,11	4	0,41
Total				1,79
No	STRATEGI INTERNAL	Bobot	Rating	Skor Bobot IFE
	KELEMAHAN			
1	Penanganan komplain dari pelanggan yang masih sering terlambat	0,10	2	0,17
2	Masih banyak pelanggan speedy yang memiliki kecepatan minimum yang dibutuhkan 512 Kbps	0,03	2	0,05
3	Kualitas gambar yang masih kurang tajam	0,04	2	0,06
4	Fasilitas dan infrastruktur di sebagian daerah masih belum memadai	0,16	1	0,16
5	Kendala cuaca yang sering mengganggu proses buffering	0,05	2	0,10
6	Kurang memanfaatkan pemasaran inbound / digital marketing	0,10	1	0,13
7	Iklan melalui baliho yang letaknya kurang strategis	0,02	1	0,03
Total				0,71
Total Bobot IFE				2,50

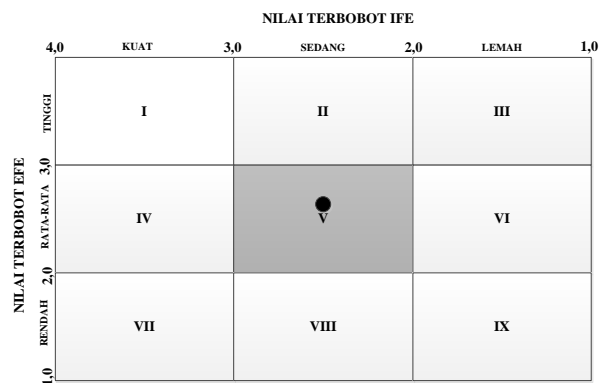
- Skor EFE

Tabel 10 Skor EFE

No.	STRATEGI EKSTERNAL	Bobot	Rating	Skor Bobot EFE
	PELUANG			
1	Tingkat konsumsi rumah tangga masyarakat	0,15	3	0,49

	Semarang yang mengalami peningkatan			
2	Semakin tingginya penggunaan social media di masyarakat	0,08	2	0,17
3	Pertumbuhan pengguna televisi berbayar yang tiap tahun mengalami peningkatan	0,16	4	0,58
4	Memiliki supplier router yang terpercaya	0,11	2	0,26
Total				1,50
No.	STRATEGI EKSTERNAL	Bobot	Rating	Skor Bobot EFE
	ANCAMAN			
1	Ketidakstabilan harga kurs dolar	0,04	1	0,04
2	Tenologi satelit yang semakin canggih sehingga stabil dalam kondisi cuaca apapun	0,10	2	0,22
3	Semakin banyaknya operator televisi berbayar yang masuk ke Semarang	0,11	4	0,39
4	Pesaing yang menawarkan harga langganan lebih murah	0,16	4	0,59
5	Jumlah channel pesaing yang lebih bervariasi	0,09	3	0,25
Total				1,49
Total Bobot IFE				2,99

Dengan skor IFE yaitu sebesar 2.50 dan skor EFE yaitu sebesar 2.99 maka penempatan divisi untuk UseeTV adalah pada divisi lima yang berarti *Hold and Maintain* dimana perusahaan dapat melakukan penetrasi pasar dan melakukan pengembangan produk UseeTV agar dapat meraih lebih banyak pelanggan sehingga mendapatkan keuntungan.



Gambar 2 Matriks IE UseeTV

- Matriks SWOT

Tabel 11 Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p>	<p>Strength (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki sumber daya manusia / pegawai yang berkompetensi 2. Memiliki jaringan internet speedy yang luas 3. Adanya inovasi dalam penyediaan konten-konten yang bervariasi 4. Adanya fitur unggulan TvoD, VoD, TSTV, dan <i>Parental Control</i> 5. Merupakan produk dari PT.Telkom, sehingga memiliki brand image yang baik 6. Memiliki jaringan pasar yang tersebar luas 	<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penanganan komplain dari pelanggan yang masih sering terlambat 2. Masih banyak pelanggan speedy yang memiliki kecepatan minimum yang dibutuhkan 512 Kbps 3. Kualitas gambar yang masih kurang tajam 4. Fasilitas dan infrastruktur di sebagian daerah masih belum memadai 5. Kendala cuaca yang sering mengganggu proses buffering 6. Kurang memanfaatkan pemasaran inbound / digital marketing 7. Iklan melalui baliho yang letaknya kurang strategis
<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat konsumsi rumah tangga masyarakat Semarang yang mengalami peningkatan 2. Semakin tingginya penggunaan social media di masyarakat 3. Pertumbuhan pengguna televisi berbayar yang tiap tahun mengalami peningkatan 4. Memiliki supplier router yang terpercaya 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan berbagai jaringan pasar yang dimiliki PT.Telkom untuk memasarkan UseeTV melalui berbagai media. (S1, S2, S5, S6, O3, O4) 2. Melakukan penetrasi ke perumahan-perumahan di Semarang dengan segmentasi menengah ke atas yang memiliki mobilitas tinggi dalam pekerjaannya (S2, S3, S4, S6, O1, O2, O3, O4) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Menambah dan Meningkatkan performa dari tenaga ahli maupun infrastruktur dalam servis pelayanan UseeTV (W1, W2, W3, W4, W5, O2, O3, O4) 4. Meningkatkan pemasaran melalui <i>digital marketing</i> seperti melalui berbagai <i>social media twitter, instagram, dan facebook.</i> (W6, W7, O1, O4)
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketidakstabilan harga kurs dolar 2. Teknologi satelit yang semakin canggih sehingga stabil dalam kondisi cuaca apapun 3. Semakin banyaknya operator televisi berbayar yang masuk ke Semarang 4. Pesaing yang menawarkan harga langganan lebih murah 5. Jumlah channel pesaing yang lebih bervariasi 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Menambah channel maupun konten-konten yang tidak dimiliki oleh pesaing (S2, S3, S4, S5, S6, T2, T3, T4) 6. Menyediakan paket-paket berlangganan yang lebih bervariasi dan lebih terjangkau (S1, S2, S3, T3, T4, T5) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Meningkatkan kualitas serat optik di daerah-daerah sehingga dapat menghasilkan kualitas gambar yang bagus dan tahan terhadap kondisi berbagai cuaca. (W2, W3, W5, T2, T3)

Berdasarkan matriks SWOT diperoleh 7 alternatif strategi yang dapat digunakan oleh UseeTV, yaitu

1. Memanfaatkan berbagai jaringan pasar yang dimiliki PT.Telkom untuk memasarkan UseeTV melalui berbagai media
2. Melakukan penetrasi ke perumahan-perumahan di Semarang dengan segmentasi menengah ke atas yang memiliki mobilitas tinggi dalam pekerjaannya
3. Menambah dan Meningkatkan performa dari tenaga ahli maupun infrastruktur dalam servis pelayanan UseeTV
4. Meningkatkan pemasaran melalui *digital marketing* seperti melalui berbagai *social media twitter, instagram, dan facebook*.
5. Menambah channel maupun konten-konten yang tidak dimiliki oleh pesaing
6. Menyediakan paket-paket berlangganan yang lebih bervariasi dan lebih terjangkau
7. Meningkatkan kualitas serat optik di daerah-daerah sehingga dapat menghasilkan kualitas gambar yang bagus dan tahan terhadap kondisi berbagai cuaca.

• Matriks QSPM

Perhitungan matriks QSPM dilakukan dengan mengkalikan rata-rata bobot dari masing-masing faktor lingkungan internal maupun faktor lingkungan eksternal dengan nilai daya tarik (AS), sehingga diperoleh nilai daya tarik (TAS). Berdasarkan

perhitungan tersebut didapatkan prioritas alternative strategi sebagai berikut :

1. Memanfaatkan berbagai jaringan pasar yang dimiliki PT.Telkom untuk memasarkan UseeTV melalui berbagai media memiliki nilai TAS sebesar 12,97 yang artinya strategi alternatif ini masih belum prioritas sebagai strategi yang akan dilakukan oleh UseeTV.
2. Melakukan penetrasi ke perumahan-perumahan di Semarang dengan segmentasi menengah ke atas yang memiliki mobilitas tinggi dalam pekerjaannya memiliki nilai TAS sebesar 13,21, sama seperti strategi alternatif yang pertama, strategi alternatif ini merupakan strategi alternatif ke tiga yang dapat digunakan oleh UseeTV.
3. Menambah dan Meningkatkan performa dari tenaga ahli maupun infrastruktur dalam servis pelayanan UseeTV memiliki nilai TAS sebesar 9,93 merupakan strategi alternatif untuk UseeTV ke enam yang dapat digunakan oleh UseeTV.
4. Meningkatkan pemasaran melalui *digital marketing* seperti melalui berbagai *social media twitter, instagram, dan facebook* memiliki nilai TAS sebesar 11,50 strategi alternatif ini masih belum prioritas untuk UseeTV, strategi ini merupakan strategi ke empat yang dapat diterapkan oleh UseeTV.
5. Menambah channel maupun konten-konten yang tidak dimiliki oleh pesaing memiliki nilai TAS sebesar

10,56, nilai ini merupakan yang terkecil diantara strategi alternatif lainnya, sehingga ini merupakan prioritas terakhir untuk diterapkan dalam UseeTV.

6. Menyediakan paket-paket berlangganan yang lebih bervariasi dan lebih terjangkau memiliki nilai TAS sebesar 11,95 yang menunjukkan bahwa strategi alternatif ini merupakan alternatif pilihan strategi ke lima untuk UseeTV.
7. Meningkatkan kualitas serat optik di daerah-daerah sehingga dapat menghasilkan kualitas gambar yang bagus dan tahan terhadap kondisi berbagai cuaca memiliki nilai TAS sebesar 23,68, dengan nilai sebesar itu strategi alternatif ini merupakan prioritas strategi yang harus dilakukan oleh UseeTV dalam pengembangan produknya.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan dari matriks QSPM maka perusahaan dapat melakukan strategi dengan nilai daya tarik (TAS) yang tertinggi hingga terendah, berikut urutan strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan :

1. Meningkatkan kualitas serat optik di daerah-daerah sehingga dapat menghasilkan kualitas gambar yang bagus dan tahan terhadap kondisi berbagai cuaca
2. Melakukan penetrasi ke perumahan-perumahan di

Semarang dengan segmentasi menengah ke atas yang memiliki mobilitas tinggi dalam pekerjaannya

3. Memanfaatkan berbagai jaringan pasar yang dimiliki PT.Telkom untuk memasarkan UseeTV melalui berbagai media
4. Menyediakan paket-paket berlangganan yang lebih bervariasi dan lebih terjangkau
5. Meningkatkan pemasaran melalui *digital marketing* seperti melalui berbagai *social media* *twitter, instagram, dan facebook*
6. Menambah channel maupun konten-konten yang tidak dimiliki oleh pesaing.
7. Menambah dan Meningkatkan performa dari tenaga ahli maupun infrastruktur dalam servis pelayanan UseeTV

6. Daftar Pustaka

1. David, Meredith E. David, Forest R. David, Fred R. (2009). *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied To Retail Computer Store*.
2. Husnan, Suad dan Muhammad, Suwarsono. 2000. *Studi Kelayakan Proyek*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
3. Kotler, Philip. 1995. *Manajemen Pemasaran*. Erlangga. Jakarta.
4. Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran Edisi Indonesia*. Prenhallindo. Jakarta.

5. Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
6. Tjiptono, Fandy. 1997 . *Strategi Pemasaran*. Andi. Yogyakarta