



+62 878-9658-6407

087896586407

<https://dinastirev.org/JEMSI>[editor@dinastirev.org](mailto:editor@dinastirev.org)

## STRATEGIS ANALISIS SWOT PADA PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI PT. NAD, Tbk

**Nadia Anastasia**

Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia

### ARTICLE INFORMATION

Received: 20 Desember 2019

Revised: 27 Desember 2019

Issued: 31 Desember 2019

(filled in by Editor)

Corresponding author: first author

E-mail:

[nanad.anastasia@gmail.com](mailto:nanad.anastasia@gmail.com)



DOI:10.31933/JEMSI

**Abstrak:** Dengan meningkatnya persaingan global, maka perusahaan akan dituntut untuk selalu memperhatikan keadaan pasar dan bersaing lebih kompetitif dalam menentukan strategi. Strategi kompetitif merupakan salah satu cara untuk mengetahui daya saing disetiap kekuatan. Penggunaan analisis SWOT yang efektif memegang peranan yang penting dalam menentukan strategi kompetitif. Perusahaan menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi, dalam rangkanya untuk menjaga kelangsungan hidup dan kelanjutan perusahaan. Dalam tugas ini, penulis mencoba untuk mengimplementasikan analisis SWOT pada PT NAD, Tbk, sebuah perusahaan penyedia jasa telekomunikasi. PT NAD, Tbk adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa telekomunikasi sebagai penyedia infrastruktur telekomunikasi yang menyewakan Menara telekomunikasi sebagai tempat pemasangan perangkat telekomunikasi seperti antenna dan peralatan lain untuk transmisi sinyal berdasarkan skema perjanjian sewa jangka panjang.

**Kata Kunci:** Strategi, Manajemen Strategi, Analisis SWOT

### PENDAHULUAN

Setiap perusahaan tentunya menginginkan untuk menjadi yang terdepan dalam usahanya, dan untuk mencapai hal tersebut perusahaan harus menentukan strategi bisnis yang tepat dalam menyikapi setiap perubahan yang terjadi dimana perusahaan itu berada. Mengetahui positioning perusahaan menjadi hal yang penting, tentang sejauh mana pencapaian perusahaan dalam hubungan dengan target yang ditetapkan, apa yang menjadi kendala atau hambatan baik eksternal maupun internal, termasuk didalamnya ancaman dari kompetitor, dan sejauh mana strategi yang digunakan perusahaan mendukung pencapaian yang diharapkan. Semua hal tersebut merupakan bagian dari konsep manajemen strategi, dimana secara khusus untuk evaluasi strategi menjadi bagian yang terpenting untuk dilakukan

setiap perusahaan berjalan untuk memastikan pencapaian target, visi dan misi perusahaan, termasuk untuk dapat bertahan dalam persaingan industri yang semakin kompetitif.

Fakta bahwa pesaing PT NAD, Tbk mengalami peningkatan yang signifikan menyiratkan bahwa ada ancaman yang perlu diantisipasi oleh PT NAD, Tbk, dan hal pertama yang perlu dilakukan adalah dengan mengetahui positioning perusahaan, seberapa besar potensi ancamannya dan apa saja kekuatan yang bisa digunakan untuk mengeliminasi ancaman tersebut.

## KAJIAN PUSTAKA

Menurut David (2009:5), manajemen strategi dapat didenifisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Thomas Wheelen dkk (2010:105), Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi dan evaluasi.

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen strategik digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Manajemen strategis bertujuan untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok.

Secara definisi manajemen strategis adalah satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implepemtasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Ada Sembilan tugas penting dari manajemen strategis :

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi dan sasaran perusahaan
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal
5. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan startegi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi dan sistem penghargaan ditekankan
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang

Manajemen startegis mempunyai 3 tahap proses. 3 tahap proses terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Proses dan Tahapan Manajemen Strategi,

David (2009:6) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu:

1. Perumusan Strategi (Strategy Formulation), adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.
2. Implementasi Strategi (Strategy Implemented), adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.
3. Evaluasi Strategi (Strategy Evaluation), adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, Pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.

Semua tahapan dan proses harus terus menerus dikaji ulang secara berkala, sehingga sewaktu-waktu, strategi yang sudah tidak bisa diterapkan dan tidak lagi efektif, bisa segera diketahui dan diperbaiki ataupun diperbaharui. Sehingga fungsi perusahaan dapat berjalan optimal dan dapat terus menyesuaikan dengan kebutuhan pasar dan kondisi perkembangan industri dimana perusahaan berada. Dalam tugas ini, PT NAD, Tbk dipilih menjadi objek.

PT NAD, Tbk merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri telekomunikasi khususnya bisnis tower sharing atau penyewaan menara telekomunikasi. Dalam perkembangannya sejak berdiri di tahun 2004, dan seperti halnya perusahaan lain juga mengalami dampak perubahan tren komunikasi saat ini termasuk perkembangan perekonomian dan pasar Indonesia, sehingga menjadi penting bagi penulis untuk mengetahui positioning PT NAD, Tbk dalam industri yang dimaksud.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan oleh penulis dalam penulisan artikel ini adalah melakukan studi literature dari beberapa sumber. Adapun sumber-sumber yang digunakan adalah:

1. Penelitian sebelumnya yang relevan. Hasil penelitian sebelumnya yang didapatkan baik berupa jurnal, artikel dan tesis. Namun tidak semua jurnal penelitian digunakan, sebagai filter umur jurnal dibatasi tujuh tahun terakhir yaitu dari 2012 sampai dengan 2019.

2. Website resmi/ Pernyataan resmi perusahaan. Perusahaan melalui divisi corporate secretary dapat memberikan pernyataan resmi baik dalam lingkungan formal maupun dalam sebuah website. Penulis melihat bahwa pernyataan resmi perusahaan baik dalam lingkungan formal dan website adalah data yang dapat dipertanggungjawabkan. Data-data yang diperoleh oleh penulis kemudian dianalisis dengan metode analisis deskriptif. Metode analisis deskriptif dilakukan dengan cara mendeskripsikan fakta-fakta yang kemudian disusul dengan analisis, tidak hanya menguraikan tetapi juga memberikan pemahaman dan penjelasan secukupnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Porter's Five Forces

Analisa Porter Five Forces dalam artikel ini adalah untuk menentukan positioning PT NAD, Tbk dalam lingkungan bisnis layanan tower sharing, menganalisis bagaimana pengaruh lingkungan, potensi bisnis ataupun ancaman, keunggulan kompetitif maupun kelemahan, sehingga diharapkan mampu memberikan arahan bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kekuatan, mengantisipasi kelemahan dan menghindarkan perusahaan dalam pengambilan kebijakan atau keputusan yang tidak tepat. Agar lebih mudah dan lebih jelas dalam proses analisa maka terlebih dahulu didefinisikan mengenai para pemain dalam industri ini. Berikut adalah identifikasi pemain dalam layanan industri tower sharing :

- Pendatang baru didefinisikan sebagai pemain baru yang akan hadir sebagai pesaing dalam industri yakni PT Mitratel pada tahun 2008, setelah PT Bali Tower dan PT Solusi Tunas Pratama pada 2006 dan sebelumnya PT Protelindo
- Pembeli didalam industri ini adalah semua operator telekomunikasi seluler
- Penjual dalam industri ini adalah PT NAD, Tbk itu sendiri
- Produk pengganti dalam industri ini adalah *Active Sharing Structure* yang memberikan layanan *end-to-end service* sampai saat ini memang belum ada perusahaan yang benar-benar mengimplementasikannya. Baru dalam tahap pertimbangan, planning dan bahkan belum sama sekali.
- Pesaing terdekat dalam industry ini adalah PT Sarana Menara Nusantara, Tbk ditinjau dari kapasitas layanan dan infrastruktur.



**Gambar 1.** Identifikasi Pemain dalam Industri

Setelah di analisis 5 pengaruh industri layanan tower sharing berdasarkan parameter dan indicator-indikator sebelumnya maka berikut merupakan kesimpulan dari analisis Porter Five Forces :

- Untuk ancaman pendatang baru didapatkan hasil yang **TINGGI**. Yang berarti kehadiran pendatang baru seperti PT Mitratel sebagai anak perusahaan PT Telkom yang juga merupakan operator telekomunikasi besar di Indonesia, hal ini harus diantisipasi oleh PT NAD, Tbk termasuk peluang munculnya pendatang baru lainnya. PT NAD, Tbk perlu memperkuat kemampuan kompetitif dengan pemilihan strategi yang tepat
- Untuk ancaman produk pengganti diperoleh hasil yang **SEDANG**, artinya sewaktu-waktu produk pengganti layanan tower sharing ini akan memiliki peluang untuk menggantikan atau bahkan mematikan industri saat ini apabila kemudian support teknologi dan regulasi mendukung. Hal tersebut perlu diwaspadai oleh PT. NAD, Tbk dengan mempersiapkan strategi ekspansi atau layanan pengganti
- Untuk ancaman daya tawar pembeli terhadap industri diperoleh hasil yang **TINGGI**, bahwa industri memiliki pilihan pemasok dan layanannya menjadi faktor penting menaikkan daya tawar pembeli termasuk karena erat kaitannya antara ancaman produk pengganti dengan daya tawar dimaksud. Sehingga jika ada produk atau layanan pengganti yang bisa memberikan keuntungan baik dari sisi efisiensi maupun biaya atau pendapatan, akan menambah daya tawar pembeli terhadap industri.
- Untuk daya tawar pemasok dalam hal ini PT. NAD, Tbk juga diperoleh hasil yang **TINGGI** dikarenakan pemasok memiliki kepentingan terhadap industri, yakni pemasok berperan sebagai pemain, sehingga jika pemasok memiliki daya tawar yang tinggi terhadap industri akan mengakibatkan industri memiliki daya tawar yang kuat terhadap pembeli juga.
- Persaingan antar sesama pesaing dalam industri tower sharing atau sesama tower provider diperoleh hasil yang **SEDANG**, karena saat ini persaingan pada industri tidak mengalami hambatan, akan tetapi potensi untuk menjadi tinggi tetap ada apabila ada tambahan pemain baru atau upgrade strategi dari masing-masing pemain saat ini.

Dengan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa industri memiliki pengaruh yang **TINGGI** atau kuat dalam memberikan tekanan layanan tower sharing. Dan berdasarkan rumusan formulasi strategi generic Porter maka rekomendasi yang bisa dilakukan untuk menghadapi ancaman pendatang baru dan daya tawar pemasok adalah dengan melakukan strategi fokus pada 2 langkah berikut :

1. Melakukan kepemimpinan harga, atau dengan kata lain PT. NAD, Tbk harus berani untuk menawarkan harga layanan yang lebih kompetitif.
2. Menciptakan diferensiasi produk layanan misalnya dengan melayani sub layanan khusus atau membuat resegmentasi layanan yang ada saat ini sesuai dengan kebutuhan pasar.

### Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk menguji sifat permintaan dan tekanan pihak eksternal, mengidentifikasi peluang dan kendala, sumber daya dan menilai kapasitas internal. Hasil Penilaian SWOT mengarahkan perusahaan dalam pengembangan strategi untuk membangun kekuatan, mengatasi kelemahan, menangkal ancaman, dan mengeksploitasi peluang. Matriks SWOT sendiri adalah sebuah alat yang digunakan untuk menyusun strategi perusahaan atau

organisasi. SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (S), *Weakness* (W), *Opportunity* (O), dan *Threats* (T). Secara sistematis strategi matrix SWOT dilakukan dengan strategi SO, WO, ST, serta WT. Strategi OT dilakukan untuk menganalisis faktor luar, sedangkan S dan W mengidentifikasi faktor dalam atau perusahaan. Matrik SWOT terdiri dari 9 kolom, sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
Matrix SWOT

	Kekuatan (Strength – S)	Kelemahan (Weakness – W)
Peluang (Opportunities – O)	Strategi SO	Strategi WO
Ancaman (Threats – T)	Strategi ST	Strategi WT

Faktor-Faktor Kekuatan (Strength), penilaian kekuatan internal PT. NAD, Tbk bila dibandingkan dengan pesaing lainnya dapat diindikasikan sebagai berikut :

- S1. Merupakan perusahaan dengan kondisi yang terbukti cukup baik, sebagai perusahaan tower provider awal yang bertahan sampai saat ini
- S2. Menjadi pemimpin pasar tower sharing dengan jumlah tenant terbanyak
- S3. Infrastruktur dan kapasitas jaringan yang luas
- S4. Kepemilikan saham publik terbesar di kalangan tower provider
- S5. Memiliki SDM yang kompetitif dan memadai baik dalam hal kualitas maupun kuantitas
- S6. Memiliki pangsa pasar layanan yang baik
- S7. Memiliki produktifitas dan pendapatan yang terus meningkat
- S8. Memiliki prosedur dan sistem informasi yang lengkap
- S9. Rata- rata klien telah terikat dengan kontrak jangka panjang meminimalkan peluang perubahan
- S10. Adanya dukungan regulasi dari pemerintah untuk layanan tower sharing

Faktor-Faktor Kelemahan (*Weakness*), adanya indikasi mengenai kelemahan, terutama kelemahan yang menyangkut dalam manajemen bisnis di suatu perusahaan merupakan lawan dari kekuatan perusahaan itu sendiri. Adapun faktor- faktor kelemahan adalah sebagai berikut:

- W1. Proses prosedur bisnis kurang efektif
- W2. Pemberian harga yang kurang kompetitif
- W3. Kurangnya diferensiasi layanan
- W4. Kegiatan promosi masih kurang insentif W5 Organisasi perusahaan masih kurang efektif

Faktor-Faktor Peluang (*Opportunity*), peluang- peluang yang dapat diciptakan dan dapat diperoleh oleh perusahaan untuk tetap dapat tetap mengembangkan dan mempertahankan suatu bisnis berdasarkan aspek- aspek yang terkait dan berdasarkan pada kemampuan melakukan riset. Adapun peluang yang dapat diperoleh atau diciptakan oleh PT. NAD, Tbk adalah sebagai berikut :

- P1. Demand layanan tower sharing yang besar
- P2. Cukup jauh mengungguli pesaing dari segi infrastruktur dan coverage area
- P3. Melakukan pendekatan mitra melalui customer intimacy
- P4. Pertumbuhan industri telekomunikasi yang signifikan
- P5. Terbukanya kesempatan untuk ekspansi layanan

P6. Memiliki kesempatan untuk terus mempertahankan posisi leader layanan tower sharing

Faktor-Faktor Ancaman (*Threath*), ancaman bisa diperoleh dari internal perusahaan maupun dari lingkungan industri akibat kelemahan perusahaan, berikut indikasi ancaman yang ada :

T1 Ancaman pendatang baru yang menawarkan layanan jasa yang sama

T2 Peluang layanan sharing aktif mengungguli sharing pasif; layanan yang ditawarkan saat ini

T3 Peraturan Pemerintah yang membatasi ekspansi area- area tertentu

T4 Proses akusisi dengan warga yang sulit di area- area tertentu

T5 Perubahan tren telekomunikasi yang dinamis

T6 Mahalnya investasi untuk infrastruktur

T7 Permintaan perubahan harga dari klien

T8 Perekonomian secara global yang cenderung belum membaik

Berikut ini rekomendasi strategi yang bisa dilakukan PT. NAD, Tbk untuk posisi ini :

1. PT. NAD, Tbk perlu meningkatkan kualitas dalam hal ini *end to end service* termasuk efisiensi proses bisnis secara keseluruhan, harus bisa lebih berani perang harga dengan kompetitor, evaluasi layanan secara continue dalam upaya perbaikan dan optimalisasi layanan
2. Kondisi politik, sosial dan perekonomian bangsa Indonesia sekarang ini tidak tetap, tidak aman dan tidak stabil, yang menyebabkan melambungnya semua harga kebutuhan pokok. Dengan hal ini maka perusahaan harus berupaya untuk menghemat pengeluaran, karena keadaan kondisi sosial, politik dan ekonomi di Indonesia sangat mempengaruhi kondisi perusahaan. PT. NAD Tbk, harus benar-benar mencermati dinamika perubahan harga karena hal tersebut bisa sangat mempengaruhi besarnya biaya operasional maupun investasi.
3. Memanfaatkan kerja sama dan hubungan baik dengan pelanggan untuk meredam para pesaing. Pelanggan mempunyai peranan yang sangat penting bagi perusahaan karena pelanggan menentukan laku tidak produk atau layanan yang kita tawarkan, oleh karena itu perusahaan perlu terus memelihara hubungan dengan pelanggan dan cermat dalam menyikapi keinginan dan kebutuhan pelanggan sehingga mampu memberikan pelayanan yang memuaskan.
4. Meminimalisasi harga produk dan meningkatkan jaminan garansi layanan. Perusahaan harus bisa bekerja sama dengan para investor tujuannya yaitu untuk menambah modal usaha, dan menambah tenaga kerja, adaptasi dan implementasi teknologi pendukung, dan memberikan jaminan garansi pemeliharaan yang cukup lama.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan permodelan Porter Five Forces PT. NAD, Tbk memiliki ancaman dari industri yang perlu diwaspadai dan ditanggulangi yakni ancaman masuknya pendatang baru serta tingginya daya tawar dari pembeli dalam hal ini klien layanan tower sharing. Hasil analisa ini juga menunjukkan bahwa industri memiliki pengaruh yang kuat terhadap positioning perusahaan

2. Untuk hasil analisa SWOT diperoleh hasil yang kurang lebih serupa akan tetapi lebih menekankan pada meskipun terdapat ancaman-ancaman dari industri namun PT. NAD Tbk, memiliki potensi atau kekuatan internal yang bisa dioptimalkan.

Berikut ini merupakan rekomendasi langkah- langkah penetrasi pasar yang menarik atau dapat diaplikasikan oleh PT. NAD, Tbk :

1. Meningkatkan usaha promosi menggiatkan sales dan account manager dalam memberikan update jualan, baik promosi jumlah dan menambahkan site, achievement dan SLA, maintenance dan KPI, termasuk SDM dan lainnya, intinya selalu memberikan update info terbaru, menempatkan pelanggan pada posisi penting, atau diprioritaskan, hal ini membantu untuk mengantisipasi pergolakan pelanggan.
2. Merangsang keinginan *customer* untuk membeli lagi dari PT NAD, Tbk, seperti menawarkan lokasi strategis yang mereka butuhkan secara murah, atau free atau pembangunan dengan cepat, atau kebutuhan lainnya dengan kompensasi kontrak pembelian sejumlah site lainnya.
3. Membuat diferensiasi layanan: dengan layanan yang sama PT NAD, Tbk bisa membuat diferensiasi dari sisi proses dengan minimalkan proses bisnis mulai dari negosiasi awal sampai pada kontrak akhir, atau dari sisi aksesibilitas dengan membuat program atau aplikasi online yang bisa diakses oleh pelanggan kapan saja ketika mereka membutuhkan informasi *coverage area* serta ketersediaan infrastruktur pada saat perencanaan ekspansi jaringan mereka.

## DAFTAR RUJUKAN

- Chandra, <http://digilib.polban.ac.id/files/disk1/200/jbptppolban-gdl-chandraver-9954-2-bab1-9.pdf> (29 September 2019 Jam 20.59)
- David, Fred. (2009). *Manajemen Strategis Konsep Edisi 12*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- David, Fred R., dan Forest R David. (2015). *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing – Konsep Edisi 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Kuncoro, Mudrajad Ph.D. (2006). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Simbar, Ritha Sandra Veronika. (2013), *Optimalisasi Strategi Bisnis Tower Sharing (Studi Kasus: PT Profesional Telekomunikasi Indonesia*. *Jurnal Telekomunikasi dan Komputer* 4 (2)