

**LAPORAN AKHIR  
PENELITIAN INTERNAL**

**ANALISIS SWOT TELKOMSEL  
DALAM MENGHADAPI PANDEMI COVID-19**



**OLEH:**

**HARIO TAMTOMO, S.EI., MM.**  
NIDN : 1003058703

**ARNIWITA, S.Pd, MM.**  
NIDN : 1024097703

**Dibiayai Oleh :  
Dipa Universitas Muhammadiyah Jambi Tahun Anggaran 2020/2021**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAMBI  
2021**

## HALAMAN PENGESAHAN

1. **Judul Penelitian** : Analisis SWOT Telkomsel Dalam Menghadapi Pandemi COVID-19
2. **Jenis Kegiatan** : Penelitian
3. **Tim Penelitian**
  - a. Ketua Tim Peneliti :
    - Nama : Hario Tamtomo, SEI., MM.
    - NIDN : 1003058703
    - Jabatan Fungsional : Lektor
    - Program Studi : Manajemen
    - Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Jambi
    - Email : *hario\_35@gmail.com*
    - HP/ WA : 08117443587
  - b. Anggota :
    - Nama : Arniwita, S.Pd., MM.
    - NIDN : 1024097703
    - Jabatan Fungsional : Lektor
    - Program Studi : Manajemen
    - Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Jambi
4. **Lokasi Kegiatan** : Kota Jambi, Provinsi Jambi
5. **Lama Kegiatan Penelitian** : 4 Bulan
6. **Biaya Total Penelitian** : **Rp. 1.500.000,-**
  - a. Dana UM Jambi : Rp. 1.500.000,-
  - b. Dana Institusi Lain : -

Jambi, 20 Agustus 2021

Menyetujui,  
Ketua Program Studi Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Jambi

  
**(Ermaini, SE, MM)**  
NIDN: 1016027301

Ketua Tim Peneliti

  
**(Hario Tamtomo, S.EI., MM.)**  
NIDN: 1003058703

Mengetahui,  
Ketua LPPM  
Universitas Muhammadiyah Jambi

  
  
**(Prima Audia Daniel, SE, ME)**  
NIDK: 8852530017

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Seiring waktu, teknologi informasi mengalami perkembangan dengan sangat cepat, hadir teknologi informasi yang lebih inovatif, dinamis, dan memiliki manfaat secara ekonomi. Kebutuhan manusia untuk memperoleh informasi serta ilmu pengetahuan meningkat seiring dengan semakin berkembangnya teknologi. Informasi menjadi salah satu kebutuhan pokok yang tidak bisa ditinggalkan. Teknologi informasi juga yang membuat perubahan terjadi dengan cepat diberbagai bidang seperti teknologi, industri, dan komunikasi membuat kita harus berpacu dengan waktu untuk dapat mengikuti serta menyesuaikan diri dengan segala perubahan yang terjadi. Untuk memenuhi kebutuhan akan informasi manusia membutuhkan yang dinamakan dengan media informasi. (Nia, 2015)

Sebuah Informasi dan Komunikasi merupakan kegiatan yang dibutuhkan dalam kehidupan manusia sehari-hari untuk berinteraksi dan bertukar informasi satu dengan yang lainnya. Seiring dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat maka munculah alat komunikasi yang di sebut dengan telepon selular atau gadget, tidak hanya telepon selular, operator selular juga menjadi salah satu yang terpenting bagi pengguna gadget yang saat ini menjadi kebutuhan masyarakat, terutama masyarakat Indonesia yang penggunaanya melebihi jumlah populasi penduduk.

Saat ini Indonesia memiliki 7 operator seluler yaitu PT. Hutchison 3 Indonesia (Tri), PT. XL Axiata (XL), PT. Indosat (Indosat), PT. Sampoerna Telekomunikasi Indonesia (Ceria), PT. Telekomunikasi Selular (Telkomsel), PT. Smartfren dan PT. Bakrie Telecom. Kendati demikian, ia tak tahu operator seluler apa saja yang nantinya akan mengakuisisi, diakuisisi, atau melakukan merger. Rudi antara mengatakan, efisiensi di bidang telekomunikasi bisa dengan infrastruktur *sharing* hingga kemungkinan terjadinya konsolidasi, merger atau akuisisi. Pemerintah menjami akan memfasilitasinya karena ini akan membuat industri semakin efisien. (Kominfo, 2015)

Sementara itu PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) mencatatkan ARPU sebesar Rp 44.000 per kuartal III/2020, turun 3,5 persen atau sekitar Rp1.000 dibandingkan dengan kuartal II/2020. Sekadar catatan, Telkomsel mencatatkan jumlah pelanggan sebanyak 170,1 juta pelanggan pada kuartal III/2020, bertambah 10,1 juta pelanggan dibandingkan dengan kuartal II/2020. Artikel ini telah tayang di *bisnis.com* dengan judul "Pelanggan Telkomsel, Indosat, XL Nambah 14,5 Juta! Ini Risikonya", (Leo, 2020) Melihat dari kebutuhan informasi dan komunikasi saat ini semakin dibutuhkan, ditengah pandemi Covid-19 ini yang masih belum mereda. Dampak pandemi virus corona covid 19 sangat terasa di dunia bisnis dan ekonomi Dalam waktu yang cukup singkat pola pemasaran pun berubah terlebih ketika diberlakukan social distancing dan pembatasan sosial berskala besar (PSBB).

Pemasar harus putar otak untuk bisa memasarkan produk atau jasa mereka ke konsumen sebagai strategi *brand* bertahan di tengah pandemi virus corona, para pelaku bisnis mengoptimalkan pemasaran *online* dan *digital branding* sebagai sarana komunikasi dengan target konsumennya. Chairman Trans N Co Indonesia, Tri Raharjo menyebut bahwa dampak dari bencana wabah virus corona memukul banyak sektor bisnis di Indonesia, beberapa sektor bisnis yang berpotensi mengalami penurunan penjualan ialah bengkel, restoran, salon, spa property, *mice*, tour dan travel, hotel, transportasi, penerbangan, mall, fashion dan beberapa sektor bisnis lainnya kecuali pada Ponsel Informatik, di masa pandemi ini Ponsel Informatik bahkan mengalami peningkatan penjualan, ada perubahan yang terjadi selama masa pandemi ini termasuk soal perilaku Masyarakat dalam berinternet, dengan adanya kegiatan belajar mengajar menggunakan media daring (*online*) *kota* internet menjadi kebutuhan bagi masyarakat dalam melakukan kegiatan belajar mengajar. (Hanida, 2020)

Telkomsel merupakan pemimpin pasar dalam upaya memandu perkembangan industri telekomunikasi Indonesia dan memasuki era baru layanan mobile broadband. Menghadapi persaingan yang ketat saat ini maka Telkomsel harus mampu mengantisipasi berbagai ancaman dari para pesaing, berusaha memperbaiki kelemahan dalam perusahaan dan memanfaatkan peluang dengan kelebihan yang sudah dimiliki, sehingga dapat menentukan strategi bisnis yang tepat.

Salah satu teknik analisis strategi yang dapat digunakan adalah dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threath*). Dengan tujuannya adalah untuk mengetahui apakah strategi yang digunakan Telkomsel sudah tepat untuk menghadapi persaingan bisnis. Maka dari itu penulis sebagai akademisi ingin melakukan penelitian yang berjudul *Analisis SWOT Telkomsel dalam Menghadapi Pandemi Covid-19*.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Dari uraian diatas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut : Bagaimana Analisis SWOT Telkomsel dalam menghadapi Pandemi Covid-19?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui strategi yang dilakukan Telkomsel dalam menghadapi pandemi Covid-19
2. Analisis SWOT ini sebagai bahan masukan dalam menentukan kebijakan persaingan bisnis telekomunikasi yang dilakukan pihak Telkomsel.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Strategi**

Menurut Pearce II dan Robinson Jr dalam Yulianti (2014), manajemen strategi adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Steiner dan Miner yang dikutip oleh Wanti, Taufiqurrahman, dan Rahayu (2014) mengenai manajemen strategi dapat didefinisikan menjadi dua perspektif, perspektif yang pertama strategi adalah program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Perspektif yang kedua, strategi adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Pengertian strategi lainnya dikemukakan oleh Chandler dalam Fitriandi, Soekarto, dan Sunarti (2013), bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Hariadi yang dikutip oleh Butarbutar, Tricahyono, dan Djatmiko (2017) berpendapat bahwa manajemen strategi adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Pengertian strategi menurut Hunger dan Wheelen dalam Fitriandi, Soekarto, dan Sunarti (2013), strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

Dari semua pengertian strategi tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menjalankan misi perusahaan, dengan melakukan formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan yang membuat organisasi dapat mencapai visinya.

## 2.2. Analisis SWOT

Membuat suatu rencana kita harus mengevaluasi faktor eksternal maupun factor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weakness*) yang terdapat pada organisasi itu. Analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui kesempatan (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi. Analisis untuk mengetahui *strength*, *weaknesses*, *opportunity* dan *treath* sering disebut analisis SWOT yang merupakan singkatan dari keempat hal tersebut (Rangkuti 2009)

SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan suatu cara merumuskan strategi dengan memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) dan meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). (Rangkuti, 2013) Dan menurut (Pearce & Robinson, 2014) SWOT merupakan teknik yang digunakan untuk mendapatkan suatu gambaran tentang strategi perusahaan. Dengan asumsi strategi yang efektif dapat diperoleh dari kesesuaian akan pemaksimalan kekuatan sebagai sumber daya internal dengan peluang sebagai situasi yang terjadi secara eksternal. Serta kesesuaian akan peminimalan kelemahan dan ancaman. Sehingga dalam menentukan suatu strategi diperlukan pemahaman akan faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan baik eksternal dan internal.

Sebagaimana pendapatan yang diungkapkan oleh (Amirullah,2015) dimensi pada faktor eksternal sebagai wujud *Opportunities* (Peluang), faktor lingkungan luar yang dapat memberikan peluang bagi kegiatan perusahaan. Dan *Threats* (Ancaman), faktor lingkungan luar yang dapat mempengaruhi penghambatan kinerja perusahaan. Dan dimensi faktor internal sebagai wujud *Strength* (Kekuatan), faktor internal yang menjadi kekuatan perusahaan dan *Weakness* (Kelemahan), faktor internal yang menjadi kelemahan perusahaan.

Secara lengkap kerangka analisis SWOT disusun sebagai berikut: 1) Indentifikasi faktor-faktor keberhasilan misi, 2) Penilaian Faktor-faktor keberhasilan, 3) Faktor kunci keberhasilan & peta posisi kekuatan, 4) Merumuskan dan menentukan tujuan, 5) Menentukan sasaran dan kinerja, 6) Menyusun strategi dan kegiatan, 7) Rencana kerja kegiatan, 8) Monitoring,

evaluasi dan pelaporan. Menurut Sianipar dan Entang (2003). Kerangka analisis SWOT dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Analisis SWOT**



### **2.3. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal**

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan (Glueck, 2003).

#### **2.3.1. Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro (kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan dan hukum, kekuatan teknologi dan kekuatan kompetitif).



Menurut David (2006), kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar :

1. Kekuatan Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi menarik tidaknya berbagai strategi. Pertimbangan ekonomi yang perlu dianalisa dalam pengambilan suatu kebijakan atau keputusan adalah berbagai faktor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak atau beroperasi.

2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi, Dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa pasar, dan pelanggan. Perusahaan kecil maupun besar, berorientasi laba dan nirlaba dalam semua industri telah dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang berasal dari perubahan variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan. Berbagai factor seperti keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap, opini dan bahkan gaya hidup harus dikenali secara tepat. Kondisi sosial yang selalu berubah-ubah menjadi suatu hal penting yang harus direspon sedemikian rupa oleh para pengambil keputusan guna memanfaatkan peluang-peluang yang muncul maupun mengendalikan resiko usaha yang terjadi.

3. Kekuatan Politik, Pemerintah, Dan Hukum

Faktor politik, pemerintah, dan hukum dapat menjadi peluang atau ancaman utama untuk perusahaan kecil maupun besar. Perusahaan dan industri baru yang bergantung pada kontrak pemerintah atau subsidi, ramalan politik dapat menjadi bagian yang paling penting dalam audit eksternal. Faktor-faktor politik yang berpengaruh pada pengelolaan suatu bisnis antara lain adalah para pengambil keputusan strategi perlu memahami pengaruh yang terjadi dalam suatu masyarakat di lingkungan yang mana ia bergerak, termasuk percaturan kekuasaan dan kekuatan yang terjadi di kalangan politisi dan para negarawan.

#### 4. Kekuatan Teknologi

Pengambilan keputusan strategi mutlak perlu memahami perkembangan teknologi yang sudah, sedang dan akan terjadi sehingga mampu mengetahui dan menetapkan teknologi mana yang tepat untuk diterapkan dalam segi dan proses bisnis yang akan dilakukan. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tentunya memberikan sumbangan besar bagi kemajuan serta hasil produksi suatu perusahaan, apalagi jika orientasi para pengambil keputusan strategi semata-mata orientasi efisiensi, pemanfaatan teknologi akan cenderung semakin meluas dan meliputi makin banyak segi dan proses organisasional.

Orientasi terhadap kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan kemajuan serta pemanfaatan SDM yang tepat, karena tanpa didukung SDM yang tepat, teknologi secanggih apapun tidak dapat beroperasi secara maksimal justru terkadang bisa menimbulkan masalah baru bagi perusahaan tersebut. Kemajuan teknologi dapat memengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, pemasaran dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis.

#### 5. Kekuatan Kompetitif

Bagian penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang, dan caman, tujuan, dan strategi. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting untuk keberhasilan formulasi strategi. Identifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang berkompetisi dalam industri yang berbeda. Kebanyakan perusahaan multidivisi biasanya tidak memberikan informasi penjualan dan laba dengan basis divisi untuk alasan kompetitif.

### **2.3.2. Analisis Lingkungan Internal**

Menurut Pearce & Robinson dalam Butarbutar, Tricahyono, dan Djatmiko (2017) lingkungan internal adalah semua faktor yang berada didalam kendali perusahaan yang harus dikelola dan diatur untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Lingkungan internal di semua organisasi pasti memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing, baik di area fungsional maupun area bisnis. Sedangkan menurut Wahyudi dalam Fitriadi, Soekarto, dan Sunarti (2013), lingkungan internal adalah segala kondisi disekitar perusahaan yang berada dalam tubuh perusahaan itu sendiri.

Lingkungan internal lebih dari pada analisa intern perusahaan dalam rangka menilai dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi. Analisis lingkungan internal dibagi menjadi lima faktor menurut Jauch dan Glueck dalam Cymbidiana dan Rosidi (2013), yaitu faktor pemasaran dan distribusi, faktor penelitian dan pengembangan suatu fungsi rekayasa, faktor manajemen produksi dan operasi, faktor sumber daya dan karyawan perusahaan, dan faktor keuangan dan akuntansi. Sedangkan menurut David (2016), lingkungan internal dipengaruhi oleh aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya berikut 7 aktivitas yang menimbulkan kekuatan dan kelemahan internal didalam perusahaan, yaitu :

#### **1. Manajemen**

Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins, 2015)

#### **2. Pemasaran**

Menurut Kotler dan Keller (2016), pemasaran adalah sebuah aktivitas, kumpulan lembaga, dan proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, mengantarkan, dan menawarkan penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, partner, dan masyarakat

luas. Terdapat delapan tugas pemasaran yang harus dilakukan (Kotler dan Keller, 2016), yaitu:

- a. Mengembangkan strategi dan perencanaan pemasaran
- b. Menangkap wawasan yang dimiliki oleh pemasar
- c. Berhubungan dengan pelanggan
- d. Membentuk merek yang kuat
- e. Menciptakan nilai
- f. Menyampaikan nilai
- g. Mengkomunikasikan nilai
- h. Menciptakan tanggung jawab para pemasar untuk mendapatkan kesuksesan jangka panjang.

### 3. Keuangan dan Akuntansi

Sumarni dan Soeprihanto dalam Sudiro (2013) menyatakan bahwa keuangan suatu perusahaan berkaitan dengan pengelolaan penggunaan dana (pembelanjaan aktif) dan pengelolaan sumber-sumber dana (pembelanjaan pasif). Fungsi manajer keuangan adalah menyeimbangkan kebutuhan dana dalam operasi perusahaan dengan tersedianya dana dalam berbagai sumber dana. Fungsi akuntansi dan keuangan menurut James Van Horne dalam David (2016) terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan dividen. Analisis rasio keuangan adalah metode yang digunakan secara luas untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam area investasi, pendanaan dan investasi.

### 4. Produksi dan Operasi

Manajemen produksi dan operasional adalah suatu desain, operasional, dan perbaikan sistem untuk menciptakan produk utama dan servis (Jacobs, Chase & Aquilano dalam Sudiro (2013)). Menurut David dalam Sudiro (2013), fungsi produksi dan operasional suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Fungsi-fungsi dasar tersebut berupa proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas.

#### 5. Penelitian dan Pengembangan

Menurut David (2016) pemanfaatan kapasitas suatu variabel strategis kunci adalah sejauh mana output suatu manufaktur mencapai output potensialnya. Semakin tinggi pemanfaatan kapasitas, maka semakin baik, dibandingkan jika peralatan itu tidak digunakan. Fungsi produksi dan operasi dari bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa.

#### 6. Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen (SIM) menurut Laudon dan Laudon (2014) secara umum berfokus pada penggunaan sistem informasi berbasis komputer pada organisasi bisnis dan lembaga-lembaga pemerintah. SIM menggabungkan kinerja ilmu komputer, ilmu manajemen, dan riset operasional berorientasi praktik guna mengembangkan solusi secara sistematis untuk memecahkan masalah di dunia nyata sekaligus mengelola sumber daya teknologi informasi.

### 2.4. Pandemi Covid-19

Virus Corona merupakan kelompok virus yang dapat menular ke manusia dan dapat menyebabkan infeksi saluran pernapasan. Virus ini dapat menginfeksi bayi, anak-anak, dewasa, ibu hamil, lansia dan ibu menyusui. Virus korona adalah kelompok besar virus yang menyebabkan penyakit pada manusia dan hewan. Pada manusia, biasanya menyebabkan infeksi saluran pernafasan, dari flu biasa hingga penyakit serius seperti *Middle East Respiratory Syndrome* (MERS) dan *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS). Sejak wabah terjadi di Wuhan, China pada Desember 2019, manusia telah menemukan jenis baru virus corona, yang kemudian dinamai *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (SARS-COV2) dan menyebabkan Penyakit Coronavirus 2019 (COVID -19).

Pandemi corona yang datang bak petir di siang bolong, membuat dunia usaha di Tanah Air terguncang. Aktivitas berbagai sektor baik manufaktur, perdagangan, transportasi, dan akomodasi seperti restoran dan perhotelan menjadi sangat rentan. Imbas dari pelemahan ekonomi, terjadi gangguan

aktifitas bisnis yang menurunkan kinerja, pemutusan hubungan kerja, bahkan ancaman kebangkrutan.

Di sisi lain, memburuknya aktifitas ekonomi dan dunia usaha juga akan merembet ke sektor keuangan. Perbankan dan perusahaan pembiayaan berpotensi mengalami persoalan likuiditas dan insolvency. Berbeda dengan krisis ekonomi 2008, melemahnya kondisi ekonomi akibat virus corona, tak hanya berdampak pada pihak swasta, namun juga BUMN yang selama ini menjadi motor penggerak pembangunan. Itu sebabnya, Eric Thohir memilih pasrah. “Sebelumnya kami sangat optimistis untuk menjanjikan dividen yang terus meningkat bahkan dua kali. Tapi, dengan kondisi saat ini sejujurnya untuk dividen tahun 2020 pun kemungkinan meleset,” ujar Menteri BUMN itu dalam rapat virtual bersama Komisi VI DPR, Jumat (3/4/ 2020) seperti dilaporkan laman Tempo.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Metodologi Penelitian pada penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif-kualitatif. Djarm'an Satori (2011) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja, formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya, model fisik suatu artifak dan lain sebagainya. Selain itu, Sugiono (2012) juga mengemukakan penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata (2011), penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Selain itu, Penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau pengubahan pada variable-variabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

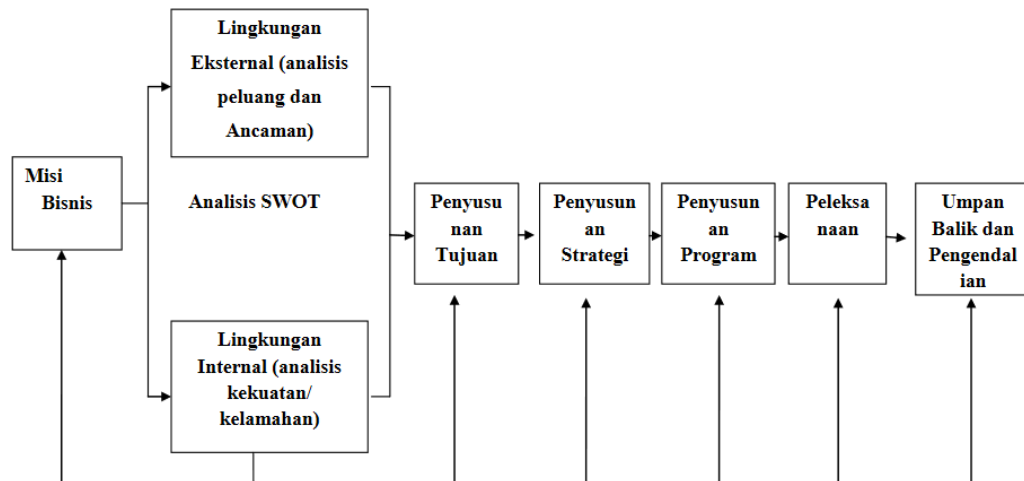
#### **3.2. Tahapan Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Deskriptif dengan Pendekatan Kualitatif. Metode deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan fenomena sosial maupun alam secara sistematis, faktual, dan akurat. Djarm'an Satori (2011) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu

langkah kerja, formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya, model fisik suatu artifak dan lain sebagainya.

Selain itu, Sugiono (2012) juga mengemukakan penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Dengan tahapan observasi, wawancara, pengumpulan data melalui literature dan pengumpulan dokumen dan analisis data.

**Tabel 3.1. Proses Perencanaan Startegis**



### 3.3. Model yang digunakan

Penelitian ini merupakan *qualitative research*, dengan beberapa tahapan seperti: 1) melakukan FGD (*Focus Group Discussion*), 2) *Depth Interview*, 3) *qualitative descriptive* dan 4) menganalisa data dengan analisis SWOT, dengan mengukur kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang dan menemukan outcome strategi Analisis SWOT pada Telkomsel Indonesia. Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat strategi: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas



bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi (SO,ST,WO,WT) berikut adalah gambaran metriknya:

**Tabel 3.2. Matrik SWOT**

EFAS IFAS	<b>STRENGTHS (S)</b> Faktor-Faktor Kekuatan Internal Perusahaan.	<b>WEAKNESSES (W)</b> Faktor-Faktor Kelemahan Internal Perusahaan.
	<b>STRATEGI (SO)</b> Strategi-Strategi Yang Menggunakan Kekuatan Untuk Memanfaatkan Peluang.	<b>STRATEGI (WO)</b> Strategi-Strategi Yang Meminimalkan Kelemahan Untuk Memanfaatkan Peluang.
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> Faktor-Faktor Peluang Eksternal Perusahaan.	<b>STRATEGI (ST)</b> Strategi-Strategi Yang Menggunakan Kekuatan Untuk Mengatasi Ancaman	<b>STRATEGI (WT)</b> Strategi-Strategi Yang Meminimalkan Kelemahan Dan Menghindari Ancaman.

Sumber: Husein Umar (2006)

**a. Matrik *External Strategic Factors Analysis Summers* (EFAS)**

Matrik EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summers*) analisis faktor-faktor strategis eksternalnya peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*).

**b. Matrik *Internal Strategic Factors Analysis Summers* (IFAS)**

Matrik IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summers*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis Internal tersebut dalam kerangka kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness) perusahaan.

**c. Strategi *Strength-Opportunities* (SO)**

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

**d. Strategi *Strength-Threat* (ST)**

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

**e. Strategi *Weakness-Opportunities* (WO)**

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada

**f. Strategi *Weakness-Opportunities* (WT)**

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

## **BAB IV**

### **HASIL PEMBAHASAN**

#### **4.1. Profil Telkomsel**

Telkomsel adalah merek GSM dan UMTS operator jaringan seluler telepon yang beroperasi di Indonesia. Merek ini dimiliki oleh Telkom Indonesia dan Indosat dengan komposisi saham sebesar 65% oleh Telkomsel dan sisanya oleh Indosat pada awal peluncurannya pada tanggal 26 Mei 1995 di Jakarta. Pada bulan September 2008 lalu, perusahaan ini memiliki 122 juta pelanggan. Telkomsel Beroperasi di Indonesia dengan GSM 900-1800 MHz, melalui 323 mitra roaming internasional di 170 negara. Perusahaan ini menyediakan pelanggan dengan pilihan antara dua kartu prabayar simPATI dan Kartu As, atau layanan kartuHALO pasca bayar, serta berbagai layanan dan program tambahan.

Dalam perjalanan sejarahnya Telkomsel menjadi operator telekomunikasi seluler pertama di Asia yang memperkenalkan jasa GSM prabayar pada bulan November 1997. Merek ini juga merupakan operator pertama di Indonesia yang meluncurkan layanan 3G pada bulan September 2006. Pada tanggal 20 Maret 2009, Telkomsel dan Apple Inc. South Asia Pte. Ltd. melakukan kerjasama untuk untuk meluncurkan produk iPhone 3G di Indonesia dengan rancangan harga yang disesuaikan dengan konsumen Telkomsel Indonesia. Sejak tanggal 30 April 2011, Telkomsel telah memecahkan rekor baru dengan jumlah pelanggannya yang mencapai 100 juta orang dari 245 juta penduduk Indonesia. Sebagai tambahan, merek ini juga telah menggarap kerjasama dengan negara-negara tetangga untuk menawarkan produk simPATI Kangen untuk pelanggan Indonesia yang berada di negara-negara tetangga tersebut.

Telkomsel saat ini menyebarkan lebih dari 54.000 *Base Transceiver Station* (BTS) yang mencapai 97% dari penduduk Indonesia. Sebagai operator seluler terbesar ke-7 di dunia, Telkomsel merupakan pemimpin pasar dalam industri telekomunikasi Indonesia dan melayani lebih dari 122 juta pelanggan. Sebagai pelopor dalam pengembangan industri telekomunikasi seluler Indonesia untuk memasuki era terbaru dari layanan mobile broadband, Telkomsel secara konsisten mengimplementasikan roadmap teknologi 3G,

HSDPA, HSPA +, dan telah berhasil diuji oleh Long Term Evolution (LTE) teknologi. Tahun ini Telkomsel menyediakan jaringan broadband di 200 kota besar di Indonesia. Untuk melayani pelanggan, Telkomsel didukung oleh lebih dari 430 pusat layanan dan 24 jam contact center di seluruh Indonesia. (Kustin, 2013)

#### 4.2. Analisis SWOT

Industri telekomunikasi seluler di Indonesia telah mencapai fase matang dengan jumlah perusahaan telekomunikasi seluler nasional melebihi jumlah rata-rata operator di industri yang sama di negara lain. Munculnya pemain baru memicu persaingan harga yang mengakibatkan tingkat pendapatan yang lebih rendah, termasuk Telkom. Persaingan yang semakin ketat membuat posisi Telkom sebagai pemimpin pasar selama dekade terakhir tidak aman.

Dimasa pandemi ini, Telkomsel terus memantau perkembangan situasi terkini terkait pandemi Covid-19. Hingga saat ini, secara paralel perusahaan ini masih melakukan inventarisir serta proyeksi ulang untuk keseluruhan dampak terhadap bisnis Telkomsel dan industri telekomunikasi secara umum. Denny Abidin, Vice President Corporate Communications Telkomsel menjelaskan sejak awal Januari 2020, Telkomsel sudah melakukan sosialisasi secara intensif kepada seluruh karyawan terkait pencegahan penularan Covid-19 serta bekerjasama dengan dunia pendidikan terutama di perguruan tinggi. “Kami harap upaya solidaritas bersama ini dapat mempermudah mahasiswa, dosen, maupun orang tua yang sedikit banyak menghadapi tantangan karena darurat Covid-19 ini,” katanya. (Dede Suryadi, 2020)

#### Pembahasan Dengan Menggunakan Metrik SWOT

<div>EFAS</div> <div>IFAS</div>	<b><u>STRENGTHS (S)</u></b> Faktor-Faktor Kekuatan Internal Perusahaan. Yaitu : a. Melakukan sosialisasi secara intensif kepada seluruh karyawan terkait pencegahan penularan Covid-19 b. Mengaktifkan Protokol <i>Business Contingency Management</i> yaitu perusahaan yang meliputi penyediaan sarana kesehatan, penyemprotan desinfektan di ruang kerja dan perlengkapan verifikasi, prosedur kunjungan	<b><u>WEAKNESSES (W)</u></b> Faktor-Faktor Kelemahan Internal Perusahaan. Yaitu : a. Telkomsel jadi sorotan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Erick Thohir. Pasalnya, anak usaha PT Telkom (Persero) Tbk ini dinilai terlalu diandalkan jadi tumpuan pendapatan bagi induknya. b. Peran komunikasi via online membuka peluang <i>human error</i> pada layanan
---------------------------------	---	--

	<p>tamu, hingga kebijakan tugas dinas karyawan.</p> <p>c. Mengeluarkan kebijakan agar seluruh karyawan bekerja dari rumah atau <i>Work From Home</i> (WFH)</p> <p>d. Sejumlah platform penyedia layanan e-learning, Telkomsel juga memperluas kolaborasi tersebut dengan perguruan tinggi dan Kemendikbud RI dengan mengakomodasi kebutuhan belajar online para mahasiswa. Nantinya paket ini akan segera dapat digunakan untuk mengakses situs e-learning 130 perguruan tinggi di seluruh wilayah Indonesia mulai dari Universitas Syiah Kuala di Banda Aceh hingga Universitas Cendrawasih di Jayapura, dan dari Universitas Negeri Manado di Manado hingga Universitas Nusa Cendana di Kupang.</p> <p>e. Strategi build, borrow, dan buy yang diterapkan perusahaan mampu membuat perusahaan unggul dibandingkan perusahaan sejenis meskipun dalam masa pandemi covid-19. Selain itu untuk mendukung perekonomian nasional, perusahaan mencatat nilai besaran Tingkat Kandungan Dalam Negeri sekitar 41,6% dari belanja Capex dan 92% dari belanja Opex tahun 2020</p> <p>f. Mendapatkan penghargaan Marketing Sustainable Brand (MSB) dari mark plus inc. atas prestasi sebagai perusahaan yang tetap bertahan dan terus berkembang selama pandemi dan berinovasi dalam menangkap peluang.</p>	<p>komunikasi baik pada karyawan maupun konsumen</p>
<p><b><u>OPPORTUNITIES (O)</u></b> Faktor-Faktor Peluang Eksternal Perusahaan. Yaitu:</p> <p>a. Permintaan masyarakat yang tinggi terhadap akses internet adalah pasar yang potensial bagi perusahaan. Industri telekomunikasi dan</p>	<p><b><u>STRATEGI (SO)</u></b> Strategi-Strategi Yang Menggunakan Kekuatan Untuk Memanfaatkan Peluang. Yaitu :</p> <p>a. Telkomsel sebagai operator dengan jangkauan terluas di Indonesia sudah berfokus untuk pembangunan jaringan 4G secara konsisten dalam rangka mempertahankan kepemimpinan</p>	<p><b><u>STRATEGI (WO)</u></b> Strategi-Strategi YangbMeminimalkan Kelemahan Untuk Memanfaatkan Peluang. Yaitu :</p> <p>a. PT Telekomunikasi Seluler (Telkomsel), menyiapkan jaringan untuk mengantisipasi lonjakan trafik layanan seiring dengan tingginya potensi</p>

<p>informasi akan terus berkembang seiring pertumbuhan nasional</p> <p>b. Jumlah penduduk Indonesia yang besar dapat menjadi peluang pasar yang baik bagi pertumbuhan bisnis perusahaan</p> <p>c. Dimasa Pandemi Covid-19 Telkomsel menjadi salah satu pelaku bisnis ICT (Information, Communication, Teknologi) yang menangkap peluang dengan inovasi layanan tetap aktif dirumah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat</p> <p>d. Memiliki reputasi tinggi sebagai operator yang handal dan konektivitas internet yang tinggi</p> <p>e. Memiliki jaminan keamanan yang tinggi dimana virtual meeting kerap membahas hal confidential sehingga factor keamanan menjadi hal yang utama.</p>	<p>serta meningkatkan kualitas &amp; kapasitas jaringan untuk memenuhi kapasitas jaringan, termasuk dengan adanya dampak pandemik Covid-19, seiring adanya potensi kenaikan trafik komunikasi dengan adanya aktivitas WfH dan LfH yang dicanangkan oleh pemerintah.</p> <p>b. Kebijakan WFH ini diberlakukan untuk memastikan produktifitas karyawan tetap terjaga dan menjamin kebutuhan pelanggan dapat terlayani sesuai standar dan prosedur yang berlaku. Sejumlah inisiatif bisnis pun dilakukan Telkomsel. Contohnya untuk membantu siswa bisa Terus Belajar dengan efektif dari rumah, Telkomsel menyediakan dua pilihan paket data yang bisa dimanfaatkan untuk bebas akses ke berbagai aplikasi pembelajaran daring (<i>e-learning</i>), yakni “Bebas Akses Ruangguru 30GB” dan “Bebas Akses Ilmupedia 30GB”.</p> <p>c. Paket ini berlaku untuk pemakaian selama 30 hari dengan kuota 30GB, masing-masing untuk akses Aplikasi Ruangguru dan aplikasi-aplikasi yang tergabung dalam Paket Ilmupedia, yakni Quipper, Zenius, Cakap, Bahaso, dan Sekolahmu. Untuk melayani kebutuhan karyawan profesional agar bisa Terus Produktif bekerja secara agile dari rumah, Telkomsel menyediakan solusi komunikasi terintegrasi berbasis cloud bernama CloudX yang memberikan bebas biaya berlangganan CloudX Meeting selama satu bulan.</p> <p>d. Telkomsel ini mengatakan bahwa perusahaan memiliki 9 strategi untuk mengurangi dampak Covid-19 yang terbagi menjadi tiga tahap yaitu <i>Medium Term</i>, <i>Near Term</i>, <i>Early Stage</i>. Setiap tahapan memiliki strategi yang berbeda-beda. Yaitu :</p> <p>1) <i>Medium term</i>, strategi</p>	<p>penggunaan layanan data di sejumlah wilayah. Hal ini merupakan dampak diberlakukannya kebijakan bekerja dan belajar di rumah oleh sejumlah perusahaan dan sekolah.</p> <p>b. Pemberlakuan sistem <i>Work from Home</i> (WfH) dan <i>Learning from Home</i> (LfH), Telkomsel juga berusaha untuk tetap adaptif menyesuaikan kebutuhan pelanggan, dengan menghadirkan <i>one stop mobile digital lifestyle</i> yang terintegrasi.</p> <p>c. Upaya kolaboratif juga dilakukan dengan membangun sinergi lintas sektor baik bersama pemerintah maupun bersama mitra strategis agar dapat menguatkan peran aktif masyarakat di berbagai bidang seperti <i>e-learning</i>, <i>e-health</i>, <i>e-commerce</i>, <i>e-donation</i>, <i>entertainment</i> dan <i>games</i>, serta mengoptimalkannya dengan menggandeng para pelaku industri terkait.</p> <p>d. Telkomsel sendiri menyumbang sekitar 70 persen dari laba Telkom. Meski kontribusi laba Telkomsel sangat besar, Telkom juga masih harus berbagi keuntungan dengan Singapore Telecom atau Singtel.</p> <p>e. Pelanggan bisa memperoleh bebas kuota data untuk mengakses CloudX Meeting sebesar 60GB khusus untuk host meeting dan 30GB untuk peserta meeting. Dengan solusi ini, video conference meeting atau virtual classroom hingga 100 orang bisa tetap dilakukan di mana pun dan kapan pun tanpa perlu investasi perangkat dan biaya operasional tambahan. Dalam waktu dekat, telkomsel juga segera mengeluarkan sejumlah program dalam</p>
--	---	---

	<p>pertama yaitu mempelajari mengenai <i>Big Data Analytics</i>, sistem terintegrasi yang menangani <i>Big Data</i> dengan keunggulan dalam mengumpulkan, merapikan, dan menganalisis <i>Big Data</i>. Layanan <i>Big Data</i> ini dapat digunakan oleh pemerintah serta swasta, salah satunya pada perusahaan tambang untuk mengelola data internal perusahaan. Perusahaan akan mempercepat <i>channel</i> bisnis digital dengan cara penjualan <i>sim card</i> secara digital sehingga terdapat pengurangan metode <i>marketing</i> dengan cara konvensional.</p> <p>2) Menerapkan cara kerja yang lebih fleksibel dengan tahap <i>near term</i>, memiliki 3 strategi yaitu strategi yang pertama dengan mengembangkan aplikasi Cloud X, aplikasi <i>meeting</i> milik Telkomsel seperti Google Meet dan Zoom. Yang kedua Telkomsel juga melakukan jalinan kasih seperti melakukan kampanye dan kegiatan donasi, kegiatan <i>e-donation</i> dan MPR RI Peduli. Dan Ketiga, perusahaan menyediakan produk khusus kegiatan <i>Work From Home</i> (WFH).</p> <p>3) Tahap yang terakhir yaitu <i>early stage</i>, merupakan tahap untuk mempersiapkan dan memastikan peralatan yang dibutuhkan, menjalankan protokol kesehatan dan bisnis, serta menyediakan layanan seperti Peduli Lingkungan Apps hingga Merdeka Belajar Jarak Jauh dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang sudah dilaksanakan sejak awal Covid-19.</p>	<p>bentuk promo produk ataupun kolaborasi bersama sejumlah pihak dan para pemangku kepentingan yang memiliki kepedulian serupa untuk bersama mengatasi pandemi Covid-19 di Indonesia.</p> <p>f. Pusat pelayanan kunjungan pelanggan (walk-in), seperti GraPARI, tetap beroperasi normal sesuai ketentuan jam operasional setiap wilayahnya. Khusus GraPARI 24 jam, jam operasionalnya dibatasi menjadi pukul 07:00 hingga 22:00. Untuk sementara, mulai 17 Maret 2020, GraPARI hanya melayani pasang baru kartuHalo dan ganti kartu. Telkomsel juga menghimbau pelanggan untuk memanfaatkan pusat layanan digital/ virtual yang tetap tersedia, yakni Call Center 188, layanan virtual assistant melalui Aplikasi MyTelkomsel, Website <a href="http://www.telkomsel.com">www.telkomsel.com</a>, LINE @Telkomsel, Facebook Messenger 'Telkomsel', dan Telegram @Telkomsel_official_bot, Twitter @Telkomsel, maupun email <a href="mailto:cs@telkomsel.co.id">cs@telkomsel.co.id</a>, serta layanan anjungan MyGrapari di beberapa titik GraPARI untuk melakukan pembelian serta aktivasi produk dan layanan Telkomsel.</p>
--	---	--

<p><b><u>THREATS (T)</u></b>  Faktor Ancaman Eksternal Perusahaan.  Yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kebijakan pemerintah dalam mempertahankan pertumbuhan ekonomi sewaktu-waktu dapat berdampak langsung terhadap perusahaan</li> <li>Krisis keuangan global akan berdampak buruk terhadap material perusahaan</li> <li>Masyarakat menuntut mobilitas dan fleksibilitas sehingga telepon rumah tradisional tidak dapat memenuhi kebutuhan tersebut</li> <li>Perusahaan terus bertarung untuk mendapatkan pelanggan dalam persaingan yang ketat</li> </ol>	<p><b><u>STRATEGI (ST)</u></b>  Strategi Yang Menggunakan Kekuatan Untuk Mengatasi Ancaman. Yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Strategi Multi-Vendor Yang Dijalankan.</li> <li>Telkomsel juga secara khusus telah mengalokasikan Capex Telkomsel yang selalu difokuskan untuk pembangunan BTS serta optimalisasi (quality dan capacity) jaringan sesuai dengan perkembangan kebutuhan pelanggan dan juga pertimbangan kondisi saat ini, termasuk kapabilitas IT untuk terus mendukung bisnis digital Telkomsel.</li> <li>Telkom-Telkomsel dividen <i>revenue</i> digabung hampir 70 persen, Lebih baik langsung aja Telkomsel ke BUMN. Menilik laporan kinerjanya, Telkomsel memang selalu menyumbang laba sangat besar bagi induknya itu. Bahkan, laba Telkomsel masih lebih besar dibandingkan untung dari bank BUMN.</li> </ol>	<p><b><u>STRATEGI (WT)</u></b>  Strategi Yang Meminimalkan Kelemahan Dan Menghindari Ancaman. Yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Telkomsel telah berkoordinasi dengan seluruh mitra strategis, termasuk para mitra distributor dan reseller untuk menjamin ketersediaan produk dan layanan Telkomsel. Adapun, pusat pelayanan kunjungan pelanggan (walk-in) seperti GraPARI dinyatakan tetap beroperasi normal sesuai ketentuan jam operasional tiap wilayahnya dengan menjalankan prosedur standar yang dibutuhkan guna memeriksa kondisi kesehatan pelanggan yang berkunjung.</li> <li>Mendukung penuh kebijakan pemerintah untuk memusatkan berbagai kegiatan masyarakat di rumah masing-masing tersebut. Dalam aksi gotong royong ini, sebagai leading digital telco company kami mendedikasikan seluruh potensi perusahaan dengan berperan aktif sebagai <i>connectivity enabler</i>. Di saat kita perlu saling menjaga jarak, sebagai connectivity enabler, kami menjaga agar masyarakat dapat terus terhubung dan saling bermanfaat bagi satu sama lain.</li> </ol>
--	--	--

## DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, Azwar. 2015. (Strategi Persaingan Operator Telekomunikasi selular). The Competition Strategy Of Mobile Telecommunication Celular. jurnal pusat penelitian dan Pengembangan Sumberdaya dan Perangkat Pos dan Informatika jl. Merdeka Barat No. 9 Jakarta 10110 indonesia
- David, Fred R. 2009. Manajemen Strategis Kasus, Buku 2, Edisi 12. Jakarta. Salemba Empat.
- David, Fred R. 2012. Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep) Penerbit: Salemba Empat. Jakarta

- Dede Suryadi, 2020. Strategi Bisnis Telkomsel Hadapi Wabah Corona. <https://swa.co.id/swa/trends/technology/strategi-bisnis-telkomsel-hadapi-wabah-corona>.
- Fred, R.D. 2012. Manajemen Strategis Konsep. Jakarta: Salemba Empat.  
<https://geraijasa.com/2019/11/30/analisis-strength-weaknesses-opportunities-threats-swot-dan-strategi-unik-pt-telekomunikasi-indonesia-tbk-telkom/>
- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Irham, F. 2011. Manajemen Resiko. Bandung: Alfabeta.
- Irham, F. 2013. Manajemen Pengambilan Keputusan. Bandung: Alfabeta
- Kotler, P., dan K. L. Keller. 2010. Manajemen Pemasaran. Edisi Tiga Belas. Diterjemahkan oleh Bob Sabran. Jakarta: Erlangga.
- Lovelock, et al. 2010. Pemasaran Jasa: Manusia, Teknologi, Strategi. Edisi Ketujuh. Diterjemahkan oleh Dian Wulandari dan Devri Barnadi Putera. Jakarta: Erlangga.
- Lupiyoadi, Rambat. 2001. Manajemen Pemasaran Jasa (Teori dan Praktik). Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad, Suwarsono. 2013. Manajemen Strategik : Konsep dan Alat Analisis, Edisi 5. Yogyakarta. STIM YKPM.
- Nia, 2015 analisis tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan internet telkomsel simpati loop (studi kasus telkomsel kota Palembang)
- Pitana, I G., dan I K. S. Diarta. 2009. Pengantar Ilmu Pariwisata. Yogyakarta: Andi.
- Seaton, A.V., dan M.M. Bennett. Marketing Tourism Products: Concepts, Issues, Cases. UK: Thomson.
- Sun, X., et al. 2013.
- Rangkuti, Freddy. 2003. Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia: Jakarta.
- Roza, M. 2015. Analisis Strategi Pemasaran Dengan Analisis SWOT untuk Meningkatkan Penjualan pada PT. Forisa Nusapersada Padang.
- Sofjan, Assauri, 2011. Marketing Creating and Adding Customer Value for Sustaining Competitive Advantage, Manajemen Usahawan Indonesia Vol.40 N0.5.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Kominfo. 2015. [https://kominfo.go.id/index.php/content/detail/4717/Menkominfo%3A+5+Tahun+Lagi+Hanya+Ada+4+Operator+Seluler/0/sorotan\\_media](https://kominfo.go.id/index.php/content/detail/4717/Menkominfo%3A+5+Tahun+Lagi+Hanya+Ada+4+Operator+Seluler/0/sorotan_media). Diakses pada 22 April 2021
- Taufiq, A. 2011. Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.