

Terbit online pada laman web jurnal: <http://jurnal.usahid.ac.id/index.php/jamr>

eISSN: 2797-2917

Journal of Applied Management Research

Perumusan Strategi Bisnis pada PT. Integra Kreasitama Solusindo

Krisna Amalia^{1*}, Toto Hardiyanto¹, Syahfirin Abdullah²,

¹ Sekolah Pascasarjana, Universitas Sahid, Jakarta

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, Lampung

ABSTRACT

[Business Strategy Formulation at PT. Integra Kreasitama Solusindo] This study aims to analyze the audit results of financial performance, ICT and Digital industries, formulate strategies at the company PT. Integra Kreasitama Solusindo and recommend the results of the strategy formulation process. The research method used is qualitative descriptive with case studies of PT. Integra Kreasitama Solusindo is a company that has a business focus on ICT as a system integrator, technology solution, multimedia & digital. The data sources used consist of primary data and secondary data. Financial performance analysis results in the last three years for sales achievement with a consistent increase of > 200%. Based on the results of the analysis of the ICT and Digital industry, PT. Integra Kreasitama Solusindo in competing in this industry is very high competition within similar companies. In formulating strategy at PT. Integra Kreasitama Solusindo in the calculation of the SWOT analysis shows that the company is in Quadrant I, meaning that it is advisable to carry out a strategy that supports an aggressive growth policy. Recommendations from the results of the strategy formulation of PT. Integra Kreasitama Solusindo from the results of the QSPM matrix, namely market penetration and market development. And the penetration strategy can be done by PT. Integra Kreasitama Solusindo with a focus on existing sites, market development to group/chain companies and expansion to potential cities, especially outside Java, and can provide discounts or product/service bundling and add more advertising or product/service packaging interesting.

Keywords: SWOT analysis, Strategy formulation, QSPM

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis hasil audit dari kinerja keuangan, industri ICT dan Digital, merumuskan strategi pada perusahaan PT. Integra Kreasitama Solusindo dan merekomendasikan hasil proses perumusan strategi. Metode penelitian yang digunakan kualitatif secara deskriptif dengan studi kasus PT. Integra Kreasitama Solusindo merupakan perusahaan yang mempunyai fokus bisnis di ICT sebagai sistem integrator, solusi teknologi, multimedia & digital. Sumber data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Hasil analisis kinerja keuangan dalam tiga tahun terakhir untuk pencapaian penjualan dengan kenaikan konsisten sebesar > 200%. Berdasarkan hasil analisis industri ICT dan Digital PT. Integra Kreasitama Solusindo dalam bersaing di industri ini adalah persaingan dalam perusahaan sejenis yang sangat tinggi. Dalam perumusan strategi pada PT. Integra Kreasitama Solusindo dalam perhitungan analisis SWOT menunjukkan perusahaan berada pada Kuandran I artinya disarankan untuk melakukan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Rekomendasi dari hasil perumusan strategi PT. Integra Kreasitama Solusindo dari hasil matriks QSPM yaitu penetrasi pasar dan pengembangan pasar. Dan strategi penetrasi dapat dilakukan oleh PT. Integra Kreasitama Solusindo dengan focus pada site-site existing, pengembangan pasar ke group/chain perusahaan dan ekspansi ke kota-kota yang potensial terutama diluar pulau Jawa, dan dapat memberikan diskon atau bundling produk/layanan dan menambah iklan atau packing produk/layanan yang lebih menarik.

Kata kunci: Analisis SWOT, Perumusan strategi, QSPM

*Alamat korespondensi

Alamat Institusi: Jl. Jendral Sudirman No. 86, Jakarta 10220

E-mail: sinaimoet@gmail.com

Histori Artikel:

Naskah masuk (*received*) : 19-07-2021

Naskah revisi (*revised*) : 17-10-2021

Naskah diterima (*accepted*) : 25-11-2021

PENDAHULUAN

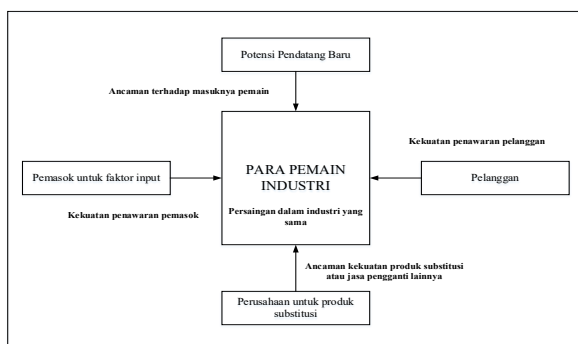
PT. Integra Kreasitama Solusindo adalah perusahaan yang badan hukum Negara Republik Indonesia yang memiliki fokus bisnis dalam menyediakan solusi sistem integrator, layanan solusi High Rise Building, Triple Play, aplikasi & telekomunikasi, memberikan kebutuhan solusi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan pelanggan yang berkualitas dan cost effective. PT. Integra Kreasitama Solusindo merupakan subsidiary dari Holding Company F Corp yang termasuk dalam bidang ICT & Digital. PT. Integra Kreasitama Solusindo mempunyai empat cabang yaitu Bandung, Medan, Makasar dan Pangkal Pinang.

Dalam rencana bisnis jangka waktu lima tahun kata Direktur PT. Integra Kreasitama Solusindo, F. Herry Kustono, pada tanggal 27 September 2019 di Sentul, Bogor PT. Integra Kreasitama Solusindo mempunyai target pencapaian revenue sebesar satu triliun dan dapat melakukan IPO (Initial Public Offering) dan memasuki bursa saham Indonesia dalam jangka waktu 5 (lima) tahun ke depan. Oleh karena itu penelitian pada PT. Integra Kreasitama Solusindo apakah proses perumusan strategi yang dilakukan bisa menjadi acuan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan value bagi pemegang saham. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis hasil audit dari kinerja keuangan. menganalisis industri ICT & Digital untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, merumusan strategi pada perusahaan PT. Integra Kreasitama Solusindo. merekomendasikan hasil proses perumusan strategi pada perusahaan PT. Integra Kreasitama Solusindo.

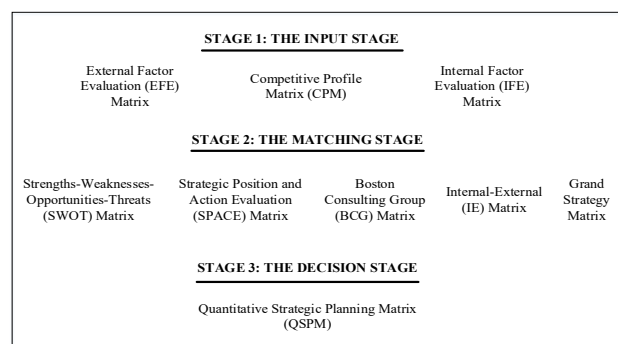
TINJAUAN LITERATUR

Pada penelitian ini ada beberapa model analisis keuangan yang digunakan yaitu Analisis Neraca (*Balance Sheet*) dan Rugi Laba (*Income Statement*). Dua kriteria dasar yang terdapat dalam laporan keuangan untuk mengukur kondisi keuangan perusahaan adalah laporan neraca keuangan dan rugi laba; dan analisis rasio keuangan. Analisis rasio keuangan merupakan teknik untuk mengetahui secara cepat kinerja keuangan perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi situasi yang terjadi saat ini, memprediksi kondisi keuangan masa yang akan datang.

Pada penelitian ini dilakukan metode untuk melakukan analisis industri, yaitu Porter's Five Forces. Pada suatu industri terdapat lima kekuatan dalam persaingan industri yang dalam pembentukan strategi (Porter, 2008), yaitu ancaman pendatang baru, persaingan dengan perusahaan sejenis, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, dan ancaman produk substitusi. Proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahapan analisis, yaitu tahapan pengumpulan data, tahap analisis dan tahap pengambilan keputusan. Proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahapan analisis, yaitu tahapan pengumpulan data, tahap analisis dan tahap pengambilan keputusan.



Gambar 1. Kekuatan Persaingan dalam Industri



Gambar 2. Strategy - Formulation Framework

METODE

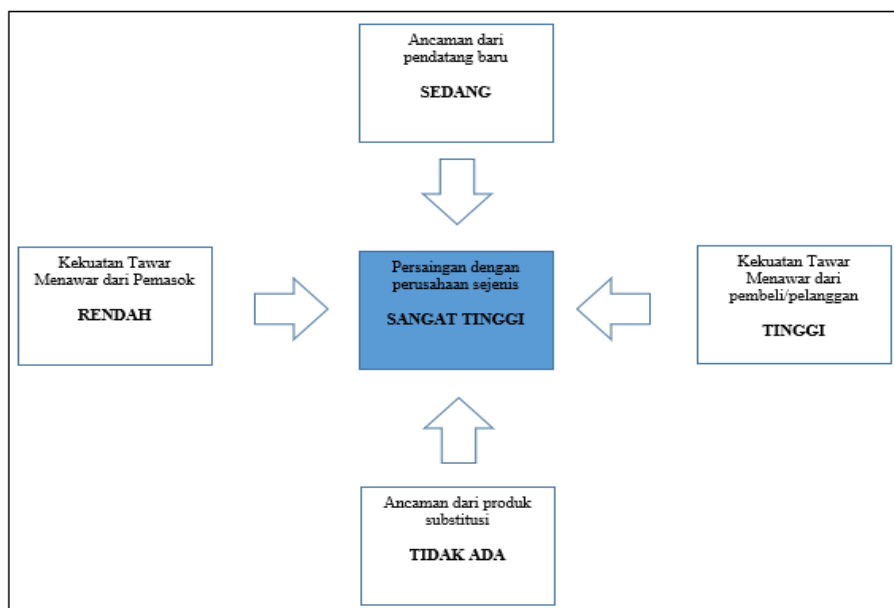
Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dilakukan secara deskriptif analisis dengan menggunakan Teori Fred R. David dengan tools yang digunakan adalah Input Stage: Matriks EFE, CPM & IFE. Matching Stage: SWOT, BCG, SPACE, IE dan *Grand Strategy*. Decision Stage: Matriks QSPM. Untuk analisa industri menggunakan Analisis Porter's Five Forces. Analisa kinerja keuangan dapat dievaluasi dari segi keuangan seperti pendapatan dan laba. Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif-kualitatif dengan metode adalah studi kasus, karena menjelaskan strategi, struktur dan prestasi keuangan pada PT. Integra Kreasitama Solusindo. Garis besarnya, metode yang digunakan adalah kualitatif, yang berfokus pada deskripsi lingkungan pada PT. Integra Kreasitama Solusindo.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara dokumentasi dan wawancara secara mendalam (*In-depth Interview*) dan Focus Group Discussion (FGD). Peneliti melakukan wawancara terhadap Board of Director, dan beberapa karyawan PT. Integra Kreasitama Solusindo dan pencatatan langsung terhadap data sekunder yang didapat dari laporan keuangan tahun 2017, 2018, dan 2019 PT. Integra Kreasitama Solusindo, dan website dari induk perusahaan maupun website dari PT. Integra Kreasitama Solusindo. Data tersebut berupa profil perusahaan, laporan keuangan, laporan penjualan, dan struktur perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memformulasikan strategi PT. Integra Kreasitama Solusindo dari pengamatan lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan laporan tahunan PT. Integra Kreasitama Solusindo tahun 2017, PT. Integra Kreasitama Solusindo mencatat pendapatan sebesar Rp. 2.681.877.426, laba usaha sebesar Rp. 154.637.452 dan laba bersih sebesar Rp. 145.722.452.

Pada laporan tahunan PT. Integra Kreasitasama Solusindo tahun 2018, PT. Integra Kreasitama Solusindo mendapatkan kenaikan sekitar 154 persen dari pendapatan sebelumnya yaitu sebesar Rp. 6.813.634.391, laba usaha pun mengalami peningkatan sebesar 283 persen yaitu Rp. 592.317.233 dan laba bersih juga mengalami peningkatan yang signifikan yaitu sebesar Rp. 514.658.608 kenaikan hingga mencapai 253 persen.



Gambar 3. Hasil Analisis Porter's Five Forces

Pada laporan tahunan PT. Integra Kreasitama Solusindo tahun 2019, PT. Integra Kreasitama Solusindo mendapatkan kenaikan kembali pendapatannya dibanding tahun 2018 yaitu sebesar Rp. 16.308.051.821 yang mengalami kenaikan hingga 139 persen, laba usaha di tahun 2019 juga mengalami kenaikan hingga 471 persen yaitu sebesar Rp. 3.382.298.082 dan laba bersih juga mengalami peningkatan hingga 444 persen sebesar Rp. 2.798.266.057. Rasio-rasio keuangan utama seperti current ratio mencapai angka 2,17 pada tahun 2019, 2,00 pada tahun 2018 dan 15,54 pada tahun 2017 dimana angka tersebut > 1,5 yang menunjukkan perusahaan memenuhi kemampuan dalam melunasi utang jangka pendek. Secara umum dapat dilihat setiap tahunannya mengalami peningkatan dari sisi aspek keuangan dari tahun ke tahun.

Berdasarkan hasil analisis Porter's Five Forces pada Gambar 3, untuk menganalisa lingkungan eksternal perusahaan berdasarkan persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar pemasok. Berdasarkan hasil analisis Porter's Five Forces yang terdapat pada Gambar 3, hambatan atau tantangan terbesar PT. Integra Kreasitama Solusindo dalam bersaing dalam industri ICT dan Digital adalah persaingan dalam perusahaan sejenis. Hal ini disebabkan oleh para pesaing terbesar PT. Integra Kreasitama Solusindo lebih dahulu berkecimpung dalam industri ICT dan Digital dan menguasai pangsa pasar. Akibatnya, PT. Integra Kreasitama Solusindo sulit untuk mendapatkan pangsa pasar yang diinginkan mengingat tingginya *brand loyalty*.

Dalam merumuskan strategi pada PT. Integra Kreasitama Solusindo kami menggunakan Matriks SWOT untuk menganalisis lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan dan analisis lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman, untuk merumuskan strategi yang tepat untuk PT. Integra Kreasitama Solusindo.

a. Analisis Lingkungan Internal Kekuatan

1. Pengalaman *Management*

Peran penting Manajemen dalam perusahaan sangat berpengaruh terhadap visi dan misi perusahaan terutama pengalaman dibidang ICT dan Digital serta kemampuan manajer dalam menjalankan perusahaan sudah sangat baik dalam mengembangkan perusahaannya dalam situasi dan kondisi sekarang ini.

2. Kualitas Layanan atau Produk

Kualitas Layanan atau Produk PT. Integra Kreasitama Solusindo dengan *brand* Integrasia termasuk bagus dengan parameter performansi jaringan yang *realible*. Dari sisi *backbone* yang dimiliki Integrasia mempunyai jaringan yang terhubung saling mem-*back up*. Adanya Jadwal rutin *preventif maintenance* yang dilakukan produk/layanan Integrasia dari sisi *Service Level Availability* (SLA) terjamin.

3. Layanan Purna Jual (*After Sales Service*)

Dengan sistem yang sudah terintegrasi semua di layanan Integrasia sehingga dapat termonitor baik di sisi HO / NOC maupun dilokasi Kawasan/HRB dan dengan adanya *Team Engineering OnSite* (EOS) yang ditempatkan dilokasi Kawasan/HRB pelanggan sehingga *first complain handling* dapat teratasi dengan cepat baik sisi pengecekan maupun *troubleshoot*. Layanan NOC 24x 7 hari menjadi hal penting dalam menjaga layanan purna jual/ *after sales service*.

4. Layanan / Produk *One Stop Solution*

Integrasia merupakan layanan/ solusi alternatif yang dapat memberikan layanan telephony di Kawasan/HRB untuk pelanggan-pelanggan corporate yang membutuhkan nomor fixed line selain dapat memberikan solusi dalam layanan/produk "One Stop Solution" seperti Layanan Triple Play, Manage Service, membangun jaringan infrastruktur hingga menyediakan perangkat-perangkat yang mensupporty ICT dan Digital serta mengembangkan layanan yang berbasis IOT/OTT di lokasi Kawasan/HRB dalam waktu bersamaan. Adapun konsep yang dibangun Integrasia sebagai Sistem Integrator dengan Neutral Technology yang dapat digunakan oleh Multi Provider/Operator yang bisa menjadi

Mitra/Partnernya Integrasia di lokasi Kawasan/HRB tersebut. Dan Integrasia mengembangkan bisnisnya dengan membangun jaringannya, mendeliver layanan/produknya, me-manage service jaringannya dan memaksimalkan revenue yang dapat diperoleh di Kawasan/HRB tersebut dengan membagi profit/revenue sharing kepada pemilik Kawasan/*Building Management*.

5. Hubungan yang baik dengan SDM

Kunci penting dalam menjalankan perusahaan jasa adalah hubungan antar karyawan baik dengan Manajemen maupun dengan sesama rekan kerja sudah sangat baik. Secara pekerjaan juga profesionalisme sudah berjalan sesuai dengan keahlian dengan lingkungan yang penuh dengan kekeluargaan. Hubungan yang baik ini membangun *Team Work* yang solid.

6. Kinerja Keuangan yang Bagus

Dengan pengelolaan manajemen yang baik dapat dilihat bahwa performansi kinerja keuangan setiap tahunnya meningkat sehingga membuka peluang untuk investor atau funder bisa masuk untuk mensupport dan mengembangkan bisnis industri ICT dan Digital ini melalui PT. Integra Kreasitama Solusindo.

b. Analisis Lingkungan Internal Kelemahan

1. Jaringan infrastruktur terbatas

PT. Integra Kreasitama Solusindo secara jaringan infrastruktur backbone sangat terbatas area dengan yang bisa tercover saat ini masih di Jakarta, Bandung, Makasar, Medan dan Pangkal Pinang sebagai kota representative. Jika ada kebutuhan di kota lainnya bisa terdeliver dengan menggunakan partner provider lainnya yang bekerjasama dengan PT. Integra Kreasitama Solusindo.

2. Proses research & development

Masih banyak diperlukan proses research & development ini dilakukan untuk dapat memberikan solusi-solusi lainnya terutama solusi yang customized sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Selain itu dapat mengembangkan layanan atau produk lainnya secara basic service maupun advance service sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini.

3. Proses instalasi dan Implementasi

Dalam proses instalasi dan implementasi diperlukan team team yang dapat melakukan dengan cepat sehingga dapat sesuai dengan target yang diberikan. Baik dari sisi teknis sesuai dengan requirement dan spesifikasi kebutuhan pelanggan.

4. Vendor management yang kurang

Dengan banyaknya project project besar yang diperoleh PT. Integra Kreasitama Solusindo maka pengelolaan vendor management diperlukan agar lebih bagus lagi dalam melakukan pemilihan pemilihan vendor/partner yang kompeten sehingga dalam pelaksanaan untuk proses pengadaan jasa & perangkat dapat diperoleh dengan baik dari sisi spesifikasi teknis dan harga. Selain itu list vendor – vendor diperlukan sebagai database.

5. Brand yang tidak terkenal

Masih kurangnya iklan/advertising yang dilakukan oleh PT. Integra Kreasitama Solusindo sehingga branding awareness masih belum tercapai disetiap pangsa pasar. Brand Integrasia masih dikenal dibeberapa segment industri atau Kawasan/HRB saja hal ini perlu dikembangkan untuk bisa memperoleh pangsa pasar yang lebih massif.

c. Analisis Lingkungan Eksternal Peluang

1. Pasar potensial di luar Pulau Jawa

Dari hasil survey yang telah dilakukan oleh Asosiasi Penyedia Jasa Internet Indonesia (APJII) bahwa potensial pangsa pasar di luar jawa sangat besar sekitar 22% untuk area Sumatera terhadap kebutuhan layanan internet ini. Sehingga peluang untuk PT. Integra

Kreasitama Solusindo mengembangkan bisnisnya terutama di area Sumatera dimana sudah mempunyai *branch office* di Medan - Sumatera Utara.

2. Peningkatan aktivitas online baik para pelaku bisnis dan masyarakat.
Mulai bertumbuhnya start up perusahaan yang bergerak di E-Commerce dan Fintech sehingga kebutuhan akan akses layanan internet dan data konektivitas meningkat. Dan awal pandemic COVID-19 menyebabkan hampir semua sektor industri perusahaan menerapkan *Work from Home* (WFH) dan sektor Pendidikan menerapkan *online class*.
 3. Meningkatnya perangkat berbasis Internet Of Things (IOT).
Memasuki era revolusi industri 4.0 yang terkait *Internet of Things* (IOT) memberi peluang untuk layanan ICT dan Digital meningkat dengan percepatan penguasaan teknologi sebagai kunci penentu daya saing nasional. Dengan meningkatnya konektivitas, interaksi dan batas antara manusia, dan sumber daya lainnya. Integrasi tersebut di moderasi oleh Information, *Communication & Technology* (ICT).
 4. Transformasi digital di setiap perusahaan dan kota/daerah
Dengan meningkatnya daya saing nasional dan kompetisi, transformasi digital di setiap perusahaan dan kota/daerah memberikan peluang bagi PT. Integra Kreasitama Solusindo untuk berperan dalam layanan ICT dan Digital. Selain itu dalam situasi pandemic COVID-19 perusahaan baik swasta maupun pemerintah di kota/daerah menerapkan fleksibilitas organisasi yang efektif dan bisnis yang dinamis dan meningkatkan kualitas kebijakan public yang lebih responsive dan komprehensif.
 5. Pembangunan ekonomi di daerah/ sub urban
Banyaknya pembangunan – pembangunan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) di daerah menyebabkan meningkatnya kebutuhan akan infrastruktur jaringan untuk mendukung layanan ICT dan Digital. Dimana pemerintah menargetkan pada tahun 2019 yaitu 17 daerah KEK dengan terbagi 2 sektor besar yaitu 10 wilayah untuk sektor pariwisata dan 7 wilayah sektor industri mineral sampai perikanan. Dalam pembangunan KEK ini memakan waktu yang cukup lama dan Investasi yang cukup besar. Kesempatan ini dapat digunakan oleh PT. Integra Kreasitama Solusindo sebagai salah satu investor untuk membangun infrastruktur jaringan.
- d. Analisis Lingkungan Eksternal Ancaman
1. Persaingan perusahaan sejenis (kompetitor).
Peta persaingan perusahaan sejenis sebagai kompetitor dalam industri ICT dan Digital sangat tinggi dimana perusahaan tersebut lebih dahulu berkecimpung dengan besarnya pangsa pasar.
 2. Regulasi dari pemerintah terkait dengan infrastruktur sharing di Telekomunikasi.
Dengan kondisi keuangan operator dan pasar yang mulai jenuh dan perubahan bisnis saat ini kearah data sehingga regulasi pemerintah untuk mendukung hal tersebut masih belum jelas sehingga hal ini mempengaruhi industri ICT dan Digital.
 3. Lonjakan konsumsi trafik data tinggi berbanding terbalik dengan dengan harga jual
Mengenai *basic cost* internet yang semakin kesini semakin murah para pemain internet service provider (ISP) memberikan paket layanan dengan kapasitas yang tinggi dengan harga yang terjangkau menyebabkan layanan tersebut menjadi tidak menarik lagi jika hanya menjual layanan tersebut. Ini menjadi salah satu faktor ancaman yang harus ditindaklanjuti bagaimana perusahaan dapat memberikan layanan-layanan *bunling* untuk dapat tetap masuk bersaing dalam industri ini.
 4. Munculnya teknologi baru
Teknologi infrastruktur jaringan akan selalu berkembang setiap 5 (lima) tahun selain masa Perangkat tersebut yang mempunyai live time di waktu tersebut selain itu semakin meningkatnya kebutuhan akan kapasitas / *bandwidth* besar sehingga teknologi pun berkembang mengikuti *demand* tersebut.

5. Perusahaan pendatang baru di ICT dan Digital

Salah satu ancaman yang yang perlu diperhatikan adalah adanya perusahaan pendatang baru di industri ICT dan Digital yang menjadi daya tarik pebisnis untuk masuk ke industri tersebut melihat trend kebutuhan yang semakin hari semakin tinggi.

Tabel 1. Penilaian Faktor Internal				Tabel 2. Penilaian Faktor Eksternal			
Faktor - Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Score Bobot	Faktor - Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Score Bobot
KEKUATAN				PELUANG			
1. Pengalaman Management	0,09	3,67	0,34	1. Pasar potensial di luar Pulau Jawa	0,10	3,00	0,30
2. Kualitas layanan atau produk	0,09	3,33	0,31	2. Peningkatan aktivitas online baik para pelaku bisnis dan masyarakat	0,12	3,00	0,36
3. Layanan Purna Jual (<i>After Sales Service</i>)	0,09	3,00	0,28	3. Meningkatnya perangkat berbasis IOT	0,09	2,67	0,24
4. Layanan / Produk <i>One Stop Solution</i>	0,09	3,67	0,34	4. Transformasi digital di setiap perusahaan dan kota/daerah	0,10	3,00	0,30
5. Hubungan yang baik dengan SDM	0,09	2,67	0,23	5. Pembangunan ekonomi di daerah/ sub urban	0,09	2,00	0,18
6. Kinerja keuangan yang bagus	0,10	4,00	0,41				
		Total	1,92			Total	1,37
KELEMAHAN				ANCAMAN			
6. Jaringan infrastruktur terbatas	0,09	2,00	0,17	6. Persaingan perusahaan sejenis (kompetitor)	0,10	2,33	0,23
7. Proses research & development	0,09	2,33	0,20	7. Regulasi dari pemerintah terkait dengan infrastruktur sharing di Telekomunikasi	0,09	2,33	0,21
8. Proses instalasi dan implementasi	0,10	3,00	0,31	8. Lonjakan konsumsi trafik data tinggi berbanding terbalik dengan dengan harga jual	0,11	2,67	0,29
9. Vendor management yang kurang	0,09	1,67	0,14	9. Munculnya teknologi baru	0,11	2,00	0,22
10. Brand yang tidak terkenal	0,08	2,00	0,15	10. Perusahaan pendatang baru di ICT dan Digital	0,10	1,00	0,10
		Total	0,97			Total	1,05
TOTAL IFAS	1,00		2,9	TOTAL EFAS	1,00		2,41

Tabel 3. Matriks SWOT PT. Integra Kreasitama Solusindo

IFAS	Strength (S)	Weakness (W)
<p>EFAS</p> <ul style="list-style-type: none"> · Pasar potensial di luar Pulau Jawa · Peningkatan aktivitas online baik para pelaku bisnis dan masyarakat · Meningkatnya perangkat berbasis IOT · Transformasi digital di setiap perusahaan dan kota/daerah · Pembangunan ekonomi di daerah/ sub urban <p>Opportunities (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Pasar potensial di luar Pulau Jawa · Peningkatan aktivitas online baik para pelaku bisnis dan masyarakat · Meningkatnya perangkat berbasis IOT · Transformasi digital di setiap perusahaan dan kota/daerah · Pembangunan ekonomi di daerah/ sub urban <p>Treaths (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Persaingan perusahaan sejenis (kompetitor) · Regulasi dari pemerintah terkait dengan infrastruktur sharing di Telekomunikasi · Lonjakan konsumsi trafik data tinggi berbanding terbalik dengan dengan harga jual · Munculnya teknologi baru · Perusahaan pendatang baru di ICT dan Digital 	<ul style="list-style-type: none"> · Kinerja Keuangan yang Bagus · Pengalaman Management · Layanan / Produk One Stop Solution · Kualitas layanan atau produk · Layanan Purna Jual (<i>After Sales Service</i>) · Hubungan yang baik dengan SDM <p>STRATEGI SO</p> <ul style="list-style-type: none"> · Melakukan ekspansi ke kota-kota yang potensial untuk menjadi Branch Area · Mengembangkan kompetensi SDM dengan kualitas yang tinggi serta kuantitas yang memadai <p>STRATEGI ST</p> <ul style="list-style-type: none"> · Menyediakan paket-paket layanan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan harga yang affordable · Mengembangkan layanan/produk dengan teknologi terbaru serta diversifikasi layanan/produk dengan kompetitor 	<ul style="list-style-type: none"> · Proses instalasi dan implementasi · Proses research & development · Jaringan infrastruktur terbatas · Brand yang tidak terkenal · Vendor management yang kurang <p>STRATEGI WO</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mengembangkan Partnership dan BR (Business Representatif) · Melakukan kerjasama dengan perusahaan/ISP Lokal <p>STRATEGI WT</p> <ul style="list-style-type: none"> · Melakukan promosi di berbagai media sosial dan digital (digital signage/LED) · Berperan aktif dalam Asosiasi - Asosiasi seperti APJII, Asosiasi Hotel dan Building Management dan lainnya

Pembuatan matriks SWOT pada Tabel 3 berdasarkan pada identifikasi faktor internal dan faktor eksternal PT. Integra Kreasitama Solusindo yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Untuk menentukan strategi perusahaan yang tepat yang diterapkan pada PT.

Integra Kreasitama Solusindo dapat dilakukan diagram analisis SWOT. Dari perhitungan dapat diketahui faktor internal total bobot x rating sebesar 2,90 dan pada faktor eksternal sebesar 2,41. Sehingga pada diagram analisis SWOT diketahui bahwa Integrasia berada pada posisi Kuadran I artinya Integrasia disarankan untuk melakukan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif dengan memanfaatkan kekuatan (*strength*) internal perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari peluang (*opportunity*) untuk mencapai pertumbuhan bisnis yang meningkat.

Tabel 4 berikut menggambarkan Matriks SPACE digunakan untuk memetakan kondisi PT. Integra Kreasitama Solusindo dengan menggunakan diagram kartesius yang terdiri dari dua dimensi dan empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Dimensi matriks SPACE yaitu dimensi internal yang terdiri dari *financial strength* (FS) dan *competitive advantage* (CA) serta dimensi eksternal yang terdiri dari *environmental stability* (ES) dan *industrial strength* (IS).

Tabel 4. Matriks SPACE PT. Integra Kreasitama Solusindo

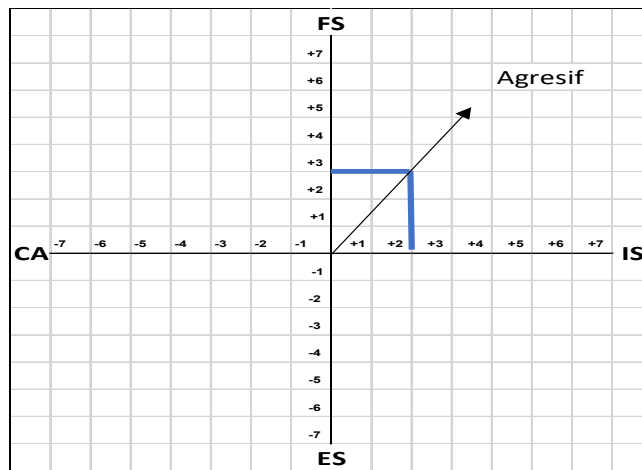
Kondisi Internal:	Rating
FP (Financial Strength)	
a. Pertumbuhan Pendapatan	7
b. Rasio Likuiditas	5
c. Profit Margin	6
d. Total Aset Perusahaan	4
Jumlah	22
Rata Rata FS	5,5
CP (Competitive Advantage)	
a. Kualitas produk jasa	-2
b. Kesetiaan pelanggan	-2
c. Pangsa Pasar	-5
d. Keunggulan Teknologi	-2
e. Kerjasama dan control yang baik terhadap partner/pemasok	-4
f. Siklus hidup produk	-3
Jumlah	-18
Rata Rata CP	-3
Kondisi Eksternal:	
Environmental Stability (ES)	
a. Persaingan industri ICT dan Digital semakin ketat	-1
b. Perkembangan teknologi informasi yang begitu cepat dengan teknologi terbaru	-2
c. Ketersediaan layanan/produk bergantung kepada harga produk pemasok, saat ini banyak yang menawarkan layanan/produk murah	-3
d. Stabilitas politik	-4
Jumlah	-10
Rata Rata CP	-2,5
Industrial Strength (IS)	
a. Potensi Laba usaha	6
b. Potensi Pertumbuhan Pasar	6
c. SDM yang tersedia	4
d. Stabilitas Keuangan	5
e. Produktivitas	4
Jumlah	25
Rata Rata CP	5

Sebelum mengisi Matriks Space dilakukan pengisian nilai pada diagram kartesius dengan cara penjumlahan antar nilai variable (Tabel 5).

Tabel 5. Perhitungan Matriks SPACE

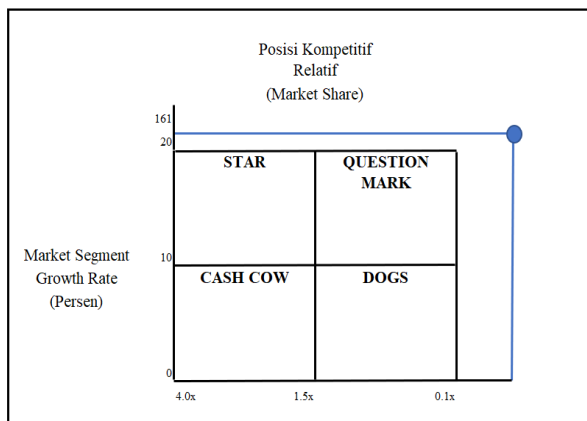
Sumbu X = Rata-rata Score CP + Rata-Rata Score IP
= (-3) + (5)
= 2
Sumbu Y = Rata-rata Score FS + Rata-Rata Score SP
= 5.5 + (-2.5)
= 3

Kemudian melakukan pemetaan sumbu x dan sumbu y dari koordinat (0,0) melalui titik-titik perpotongan untuk mengetahui tipe strategi yang disarankan untuk PT. Integra Kreasitama Solusindo. Adapun diagram kartesius untuk Matriks SPACE tersaji pada Gambar 4 berikut.

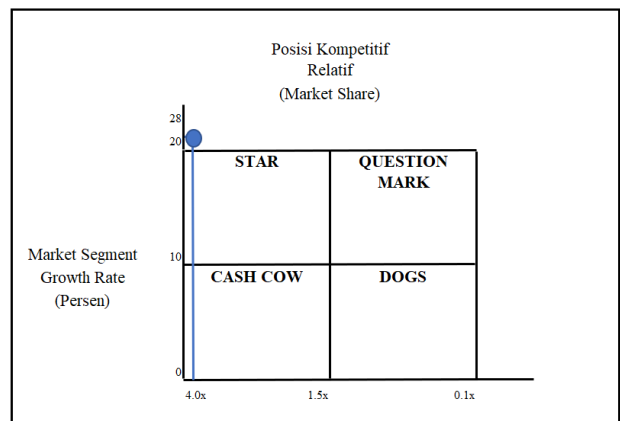


Gambar 4. Matriks SPACE Kartesius

Posisi PT. Integra Kreasitama Solusindo berada pada posisi kuadran agresif (*aggressive quadrant*). Posisi pada kuadran ini berarti PT. Integra Kreasitama Solusindo berada dalam keadaan kompetitif dan dapat menaikkan keuangan dengan cara meningkatkan pemasaran dan penjualan, menambahkan kekuatan keuangan, dan mengembangkan produk yang sudah tersedia. Matriks BCG merupakan metode pendekatan yang digunakan untuk analisis korporat. Pada Matriks BCG PT. Integra Kreasitama Solusindo, didapatkan hasil sesuai pada gambar 5 bahwa Integrasia berada pada kuadran Question Mark sedangkan Telkom - Indihome pada Gambar 6 berada pada kuadran Star.



Gambar 5. Kuadran Kompetitif 1

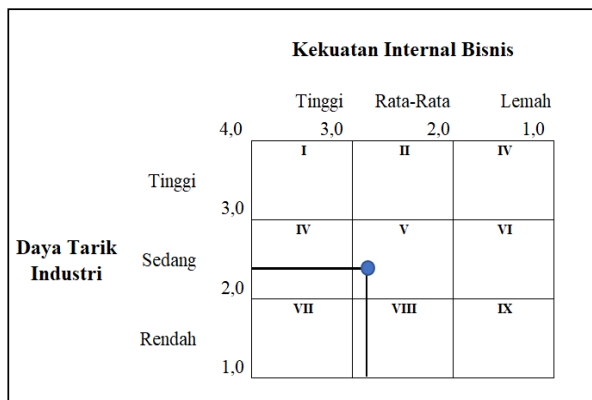


Gambar 6. Kuadran Kompetitif 2

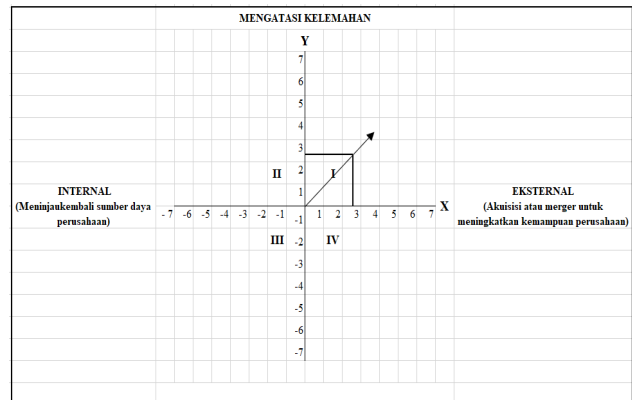
Pada matriks BCG dapat dilihat Telkom sebagai kompetitor mempunyai posisi sebagai market leader. Sedangkan PT. Integra Kreasitama Solusindo mempunyai posisi market share lebih rendah dari kompetitornya. Dimana PT. Integra Kreasitama Solusindo dalam kondisi ini menghadapi pangsa pasar yang rendah dan terjadi justru dalam kondisi pertumbuhan yang tinggi. Kondisi seperti ini seolah-olah memberi kesan bahwa cashflow lemah. Investasi ini sangat diperlukan dan PT. Integra Kreasitama Solusindo sebaiknya melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan pangsa pasar.

Matriks Internal – Eksternal (IE) digunakan untuk memposisikan perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 (sembilan) sel. IE merupakan kelanjutan dari matriks IFE dan EFE. Matriks IE PT. Integra Kreasitama Solusindo tersaji pada gambar 7. Pada gambar 9 dapat disimpulkan bahwa hasil matriks IFE menunjukkan nilai 2,90 yang berarti berada pada titik rata-rata dalam usaha menjalankan strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan dan matriks EFE menunjukkan nilai 2,41 yang berarti PT. Integra Kreasitama Solusindo berada pada titik rata-rata dalam usahanya dalam menjalankan strategi memanfaatkan peluang dan

menghindari ancaman. Hasil Matriks IE PT. Integra Kreasitama Solusindo menunjukkan di posisi kuadran V yang berarti bahwa strategi yang tepat digunakan oleh PT. Integra Kreasitama Solusindo adalah *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri. Strategi pertumbuhan didesain untuk mencapai pertumbuhan. Baik dalam penjualan, asset profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada pada pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dan *large scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan. Matriks Grand Strategy adalah matriks yang berbentuk koordinat x-y (x: *competitive position* dan y: *market growth*). Pembentukan matriks ini dengan memutuskan dimana posisi perusahaan daei segi kompetitornya dan pertumbuhan pasarnya. Pada gambar 8 berikut Matriks Grand Strategy PT. Integra Kreasitama Solusindo.



Gambar 7. Matriks Internal – Eksternal (IE)



Gambar 8. Matriks Grand Strategy

PT. Integra Kreasitama Solusindo berada pada Kuadran I dalam Matriks Grand Strategy berada posisi yang sangat bagus. Adapun strategi-strategi yang dapat digunakan pada Kuadran I adalah: Pengembangan pasar (*market development*), Penetrasi pasar (*market penetration*), Pengembangan produk (*product development*), Integrasi ke depan (*forward integration*), Integrasi ke belakang (*backward integration*), Integrasi horizontal (*horizontal integration*), dan Diversifikasi yang terkait (*related diversification*). Untuk PT. Integra Kreasitama Solusindo, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Dalam pengambilan keputusan strategi yang akan digunakan dari alternatif-alternatif strategi yang ada menggunakan Matriks QSPM. Perhitungan Matriks QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal-eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan. Berdasarkan hasil penelitian QSPM, didapatkan bahwa jumlah keseluruhan daya tarik total untuk masing-masing strategi alternatif (Tabel 6).

Tabel 6. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total

No	Strategi Alternatif	Jumlah Total Daya Tarik
1	Penetrasi & Pengembangan Pasar	5,28
2	Investasi (Menambahkan Keuangan)	3,56
3	Pengembangan Produk	4,31
4	Integrasi Horizontal	4,03

Dari hasil ini menunjukkan strategi penetrasi dan pengembangan pasar merupakan strategi yang paling menarik dan dianggap paling efektif digunakan PT. Integra Kreasitama Solusindo dibandingkan tiga strategi lainnya. Strategi penetrasi dan pengembangan pasar dapat ditempuh dengan cara sebagai berikut: (1) Dengan fokus pada site-site PT. Integra Kreasitama Solusindo yang sudah ada (*existing node*) dengan meningkatkan atas produk/layanan-nya baik basic service maupun advance service dengan pemasaran yang lebih agresif; (2) Pengembangan pasar bisa dilakukan dari *site-site existing* tersebut ke group perusahaan/ anak perusahaan atau chain dari masing-masing site *existing* tersebut. Dengan portfolio yang sudah ada replikasi-replikasi model bisnis bisa dilakukan juga dengan lokasi/site lainnya. Dan pengembangan pasar pada daerah/kota yang sudah menjadi *branch area* PT. Integra Kreasitama Solusindo. Adapun untuk ekspansi ke kota-kota lainnya dapat dilakukan dengan analisis pasar yang sudah dilakukan terlebih dahulu terutama kota-kota diluar Jawa yang memiliki potensial pasar; (3) Memaksimalkan promosi dengan memberikan diskon harga, bundling produk/layanan, packaging/tampilan produk lebih menarik atau menambah intensitas iklan melalui media social atau digital signage/LED yang sudah dimiliki oleh PT. Integra Kreasitama Solusindo / partner. Strategi penetrasi dan pengembangan pasar yang terpilih ini dinilai cocok untuk kondisi saat ini berada dalam tahap pertumbuhan. Hasil perhitungan Matriks QSPM disajikan pada table 7.

Tabel 7. Matriks QSPM

Faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternatif Strategi							
		Penetrasi & Pengembangan Pasar		Investasi (Menambahkan Keuangan)		Pengembangan Produk		Integrasi Horizontal	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang									
1. Pasar potensial di luar Pulau Jawa	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
2. Peningkatan aktivitas online baik para pelaku bisnis dan masyarakat	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36	2	0,24
3. Meningkatnya perangkat berbasis IOT	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	2	0,18
4. Transformasi digital di setiap perusahaan dan kota/daerah	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20
5. Pembangunan ekonomi di daerah/ sub urban	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Ancaman									
1. Persaingan perusahaan sejenis (kompetitor)	0,10	3	0,30	1	0,10	4	0,40	3	0,30
2. Regulasi dari pemerintah terkait dengan infrastruktur sharing di Telekomunikasi	0,09	3	0,27	2	0,18	-	0,00	2	0,18
3. Lonjakan konsumsi trafik data tinggi berbanding terbalik dengan dengan harga jual	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22
4. Munculnya teknologi baru	0,11	-	0,00	3	0,33	3	0,33	3	0,33
5. Perusahaan pendatang baru di ICT dan Digital	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30
Kekuatan									
1. Pengalaman Management	0,09	3	0,28	3	0,28	2	0,19	2	0,19
2. Kualitas layanan atau produk	0,09	3	0,28	2	0,19	3	0,28	3	0,28
3. Layanan Purna Jual (<i>After Sales Service</i>)	0,09	3	0,28	2	0,19	-	0,00	2	0,19
4. Layanan / Produk <i>One Stop Solution</i>	0,09	3	0,28	2	0,19	3	0,28	2	0,19
5. Hubungan yang baik dengan SDM	0,09	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
6. Kinerja keuangan yang bagus	0,10	3	0,31	-	0,00	-	0,00	-	0,00
Kelemahan									
1. Jaringan infrastruktur terbatas	0,09	2	0,17	3	0,26	3	0,26	3	0,26
2. Proses research & development	0,09	3	0,26	3	0,26	3	0,26	-	0,00
3. Proses instalasi dan implementasi	0,10	3	0,31	-	0,00	-	0,00	2	0,21
4. Vendor management yang kurang	0,09	2	0,17	-	0,00	2	0,17	3	0,26
5. Brand yang tidak terkenal	0,08	2	0,15	-	0,00	2	0,15	2	0,15
Jumlah			5,28		3,56		4,31		4,03

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis PT. Integra Kreasitama Solusindo dalam bersaing di industri ICT dan Digital adalah persaingan dalam perusahaan sejenis. Hal ini disebabkan oleh para pesaing terbesar PT. Integra Kreasitama Solusindo lebih dahulu berkecimpung dalam industri ICT dan Digital dan menguasai pangsa pasar. Akibatnya, PT. Integra Kreasitama Solusindo sulit untuk mendapatkan pangsa pasar yang diinginkan mengingat tingginya *brand loyalty*. Jika persaingan di

antara para pemain yang ada dalam suatu industri sangat ketat maka itu akan menurunkan harga dan menurunkan keseluruhan profitabilitas industri. PT. Integra Kreasitama Solusindo beroperasi dalam industri layanan ICT dan Digital yang sangat kompetitif. Kompetisi ini memang berdampak pada keseluruhan profitabilitas jangka panjang organisasi.

Rekomendasi dari hasil perumusan strategi PT. Integra Kreasitama Solusindo adalah strategi penetrasi dan pengembangan pasar dapat dilakukan dengan fokus pada site-site/lokasi existing yang PT. Integra Kreasitama Solusindo miliki, pengembangan pasar ke group/chain perusahaan yang sudah menjadi pelanggan *existing*, ekspansi ke kota-kota/area yang potensial terutama di luar Jawa. Promosi juga dapat dilakukan dengan memberikan diskon, bundling produk/layanan, menambah iklan atau packing yang lebih menarik untuk produk/layanan yang ditawarkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Company Profile, PT. Integra Kreasitama Solusindo.
- David, F.R, *Strategic Planning* (IFE, EFE, CPM, SWOT, SPACE, BCG, IE, Grand Strategy dan QSPM). <https://www.caesarvery.com/2018/05/strategic-planning-ife-efe-cpm-swot.html>.
- David, F.R., (2017) *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts, and Cases*, Sixteenth Edition, Pearson.
- David, F. R., (2007) *Strategic Competition*, 11th edition. New Jersey, Pearson.
- Fitriasari, V. (2014), *Perumusan Strategi Bisnis Pada PT. PLJ*, Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana, Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2013.
- Ghassani, V. A. (2017), *Strategi Pengembangan Bisnis Pada Kampoeng Roti Bakery Sarijadi Bandung* Universitas Pendidikan Indonesia.
- Hill C.W.L., Jones G.R. (2008). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach* (9th ed).
- Jones, G.R., (2013) *Organizational Theory, Design, and Change*, seventh edition, Prentice Hall – Pearson.
- Khotimah, S., (2012) *Perumusan Strategi Bagi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) untuk Meraih Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Pada Universitas Merdeka Malang)*, Jurnal Spread, Universitas Antakusuma Pangkalan Bun Kalimantan Tengah.
- Kim, W.C & Mouborgne, R. (2009) *Competitive Strategy: How Strategy Shapes Structure*.
- Laporan Survei Internet APJII (2019 – 2020 (Q2)).
- Lerman, Z. & Parliament, C., (1990) *Comparative Performance of Cooperatives and Investor Owned Firms in US Food Industries*, *Agribusiness*, 6 (6), 527-540.
- Porter, ME, (2008). *On Competition*, Harvard.
- Porter, M.E., (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- PT. Integra Kreasitama Solusindo (2017). Laporan Keuangan PT. Integra Kreasitama Solusindo. Jakarta. Integrasia.
- PT. Integra Kreasitama Solusindo (2018). Laporan Keuangan PT. Integra Kreasitama Solusindo. Jakarta. Integrasia.
- PT. Integra Kreasitama Solusindo (2019). Laporan Keuangan PT. Integra Kreasitama Solusindo. Jakarta. Integrasia.
- Rajapakshe, W., (2002). *Strategy and Structure Re-Examined*, *Journal of Management Science* 1 (1&2), 142-167.
- Rangkuti, F., (2018). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*, Cetakan kedua puluh empat, PT Centro Inti Media
- Rushinek, A. and Rushinek, S., (1987). *Using Financial Ratios to Predict Insolvency*, *Journal of Business Research*, 15(1), 93-100.

- Saheman, P.W., (2010). *Strategi Pertumbuhan di Masa Krisis Finansial Global Studi Kasus 2wKekhususan Manajemen Pemasaran*, Jakarta.
- Spencer, X.S.Y., Joiner, T.A., Salmon, S., (2009). *Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia*, *International Journal of Business*, 14(1).
- Torlak N.G & Sanal M., *David's Strategy Formulation Framework In Action: The Example of Turkish Airlines on Domestic AirTransportation*
- Westwood, M., (1997). *Financial Accounting in New Zealand*, Second edition, Auckland: Addison Wesley Longman New Zealand Ltd.
- Wheelen, T.L, and Hunger, J.D., (2012). *Strategic Management and Business Policy – Toward Global Sustainability*, Thirteenth edition, Prentice Hall – Pearson
- Zefanya, N.A, Noer, B.A, Hakim, M.S, (2016). *Perumusan Strategi Bersaing pada Perusahaan Ban dengan Metode Analisis Portofolio Produk (Studi Kasus: PT. Multistrada Arah Sarana, Tbk)*, *Jurnal Program Studi Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh November*.