
Analisis Strategi Bisnis Pada PT Datacomm Diangraha

Enny Noegraheni Hindarwati

Binus University

enny_noegraheni@yahoo.com

Yuniarty

Binus University

yuniarty88@gmail.com

Yasmine Farah

Binus University

yasmine.farah@gmail.com

Abstract

PT Datacomm Diangraha runs in the information technology and communication especially on the system of specializations include network infrastructure, network security, network management, and applications. The purpose of this research to review and analyze the condition of the internal factor and the internal PT Datacomm Diangraha and to determine proper strategy for the company. This research deployed external factor evaluation (EFE), CPM, internal factor evaluation (IFE), grand matrix strategy, internal-external matrix (IE), SPACE matrix, SWOT matrix, and QSPM matrix. According to QSPM matrix, the best strategy for PT Datacomm Diangraha is product development because of the attraction higher than market penetration and market development.

Keywords: internal factors, external factors, strategy, PT Datacomm Diangraha

Abstrak

PT Datacomm Diangraha bergerak di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi khususnya pada bidang sistem jaringan yang memiliki spesialisasi antara lain infrastruktur jaringan, pengamanan jaringan, manajemen jaringan, dan aplikasi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisa kondisi faktor internal dan faktor internal PT Datacomm Diangraha serta merekomendasikan strategi yang tepat bagi perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan menggunakan data kualitatif. Metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini yaitu eksternal factor evaluation (EFE), CPM, internal factor evaluation (IFE), Matriks Strategi Besar, matriks internal-eksternal (IE), matriks SPACE, matriks SWOT, dan matriks QSPM. Hasil dalam penelitian menyatakan PT Datacomm Diangraha harus melakukan penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar. Berdasarkan hasil matriks QSPM, menunjukkan PT Datacomm Diangraha harus melakukan pengembangan produk karena memiliki nilai daya tarik yang lebih tinggi dibandingkan penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Kata Kunci: Faktor Internal, Faktor Eksternal, Strategi, PT Datacomm Diangraha

1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi membuat setiap perusahaan mengalami persaingan yang semakin kompetitif. Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi di Indonesia juga semakin meluas. Salah satu industri yang terus bersaing adalah industri teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia. Berdasarkan data dari Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia (Menkominfo), Indonesia adalah salah satu negara yang masyarakatnya terbanyak mengakses Internet di dunia.

Peran teknologi informasi dan komunikasi sangat dibutuhkan di dalam kehidupan masyarakat yang semakin modern, peluang bisnis pada industri teknologi informasi dan komunikasi pun semakin besar, hal ini dapat dilihat dari banyaknya bermunculannya perusahaan di bidang teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia. Perusahaan-perusahaan pada industri teknologi informasi dan komunikasi tersebut membutuhkan strategi-strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan yang semakin kompetitif.

Salah satu perusahaan yang bergerak di industri

teknologi informasi dan komunikasi adalah PT Datacomm Diangraha. PT Datacomm Diangraha bergerak di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi khususnya pada bidang sistem jaringan yang memiliki spesialisasi antara lain infrastruktur jaringan (network infrastructure), pengamanan jaringan (network security), manajemen jaringan (network management), dan aplikasi. Perusahaan ini menawarkan jasa kepada customer mulai dari desain, pembangunan sampai perawatan sistem jaringan. Customer PT Datacomm Diangraha terbagi dalam 3 kategori yaitu, pertama kategori Telco yang terdiri dari Telkom, Telkomsel, Indosat, dan XL. Customer kedua yaitu, kategori Government yang terdiri dari Pemprov Kepulauan Riau. Sedangkan yang ketiga yaitu kategori Defense yang terdiri dari Universitas Pertahanan, Kementerian Pertahanan, Mabes TNI, dan Angkatan Darat. Dalam strategi penanganannya pun tentu berbeda-beda diantara ketiga kategori customer tersebut. Hal ini dikarenakan setiap customer mempunyai kebutuhan dan permintaan dan kebutuhan yang berbeda. Strategi yang digunakan PT Datacomm Diangraha saat ini yaitu strategi penetrasi pasar dengan cara pemasaran

Tabel 1. Total Revenue, Margin, dan Proyek PT Datacomm Diangraha 2010-2014

Tahun	Total Revenue	Total Margin	Total Proyek
2010	Rp 438.817.173.000	Rp 41.102.896.000	30
2011	Rp 405.572.105.000	Rp 20.369.403.000	28
2012	Rp 213.310.935.000	Rp 34.064.000.000	15
2013	Rp 228.942.179.000	Rp 35.551.516.000	16
2014	Rp 402.286.779.000	Rp 29.391.148.000	25

Sumber: Laporan Keuangan PT Datacomm (2014)

melakukan pendekatan terus menerus pada customer / Customer Oriented, agar perusahaan dapat memahami penuh apa yang customer butuhkan, dan bisa berhasil mendapatkan proyek/pekerjaan dari customer.

Pada tahun 2010 kondisi PT Datacomm Diangraha usaha yang dijalankan dapat dikatakan stabil dan lancar. Dimana revenue dan margin PT Datacomm Diangraha memperoleh keuntungan yang signifikan pada tahun tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada Bapak Ghulam Machmud selaku General Manager perusahaan adalah pada tahun 2011 perusahaan mulai mengalami penurunan revenue dan margin dari tahun tahun sebelumnya. Hal ini diakibatkan persaingan yang semakin kompetitif di industri teknologi informasi dan komunikasi. Banyaknya competitor seperti PT Sigma Cipta Caraka, PT Anabatic Teknologi, PT Ecomindo Saranacipta, dan lainnya dimana mereka memberikan harga lebih murah dibandingkan PT Datacomm Diangraha. Disamping itu diduga bahwa customer tidak terlalu mengutamakan kualitas melainkan lebih mengutamakan harga yang diperoleh. Bapak Ghulam juga menjelaskan tidak hanya dari faktor competitor saja yang menyebabkan revenue dan margin perusahaan menurun. Faktor lainnya yaitu karena kebutuhan customer yang berbeda-beda sesuai dengan anggaran yang tersedia.

Hal inilah yang menyebabkan revenue PT Datacomm Diangraha menurun karena belum tentu memperoleh tender / proyek sesuai dengan produk yang ditawarkan. Permasalahan lainnya adalah perbedaan kurs US dollar pada saat perhitungan biaya dengan saat realisasi. Kurs dollar sangatlah berpengaruh dalam industri teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini dikarenakan pembelian perangkat / produk yang dibeli dari luar negeri sehingga pembayaran akan menggunakan kurs dollar. Tentu hal ini akan berdampak pada penurunan margin revenue pada perusahaan. Pada tabel 1 dapat dilihat total *revenue*, total margin dan total proyek yang didapatkan pada tahun 2010 – 2014.

Berdasarkan tabel 1 maka dapat dilihat pada terjadi penurunan yang signifikan pada tahun 2011 sampai 2013. Pada tahun 2012, PT Datacomm Diangraha melakukan pengembangan strategi dengan cara pengembangan / ekspansi proyek dengan pihak ketiga yaitu Pembangunan Infrastruktur IT di kawasan Industri di daerah Tanggerang dan Batam. Namun proyek tersebut mengalami kegagalan yang disebabkan karena manajemen mitra kerja perusahaan kurang baik dan produk yang dihasilkan memiliki pangsa pasar yang rendah. Hal ini mengakibatkan revenue perusahaan lebih kecil dibandingkan biaya yang dikeluarkan. Sehingga saat tahun 2012 dan 2013 perusahaan mengalami kerugian. Pada akhir tahun 2013 perusahaan memutuskan untuk tidak melanjutkan pengembangan proyek tersebut. Kesalahan penerapan strategi pada tahun 2012 ini membuat PT Datacomm Diangraha terus melakukan evaluasi dan

pada tahun 2014 perusahaan kembali menerapkan strategi semula yaitu strategi penetrasi pasar dengan lebih menekankan lagi pendekatan pada customer /customer oriented. Hasil dari penerapan ini membuat revenue dan margin perusahaan dapat mulai meningkat kembali.

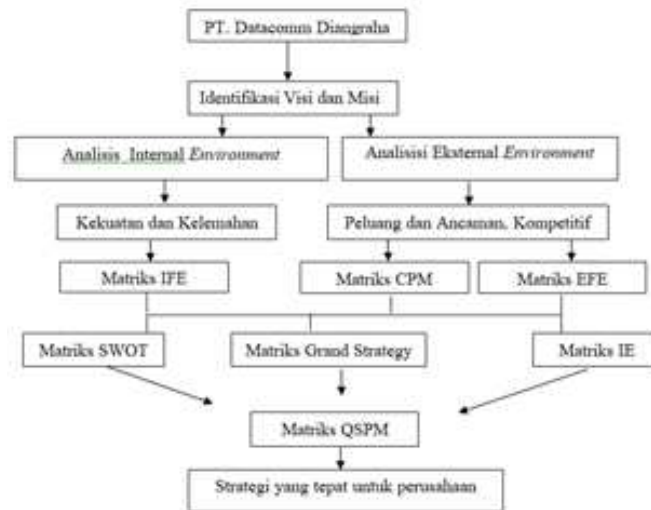
Bapak Ghulam mengatakan, PT Datacomm Diangraha terus melakukan mengevaluasi perancangan strategi bisnis. PT Datacomm Diangraha ingin dapat terus meningkatkan daya saing, dan mempertahankan margin yang positif (keuntungan) sehingga revenue perusahaan terus mengalami kenaikan dan tidak kembali merosot turun seperti tahun-tahun sebelumnya. Permasalahan saat ini pada PT Datacomm Diangraha yaitu perusahaan harus bisa mengembangkan strategi baru yang tepat dari strategi sebelumnya, jangan sampai salah langkah lagi mengingat sempat terjadinya kegagalan pengembangan strategi pada saat tahun 2102 dan 2013 yang berdampak kerugian pada perusahaan. Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk menganalisa dan memberikan rekomendasi strategi yang tepat demi memperkuat daya saing PT Datacomm Diangraha. Penulis memilih SWOT sebagai metode strategi bisnis untuk digunakan dalam penelitian ini karena metode SWOT sederhana, kolaborasi, fleksibel dan integrative. Analisis SWOT mudah dipahami, partisipatif, dapat digunakan untuk ukuran organisasi sebesar apapun, dan instrumen SWOT cukup lengkap dan menyeluruh. Perusahaan juga selama ini menggunakan metode SWOT dalam strategi perusahaan. Oleh karena itu penulis mengambil judul “Analisis Strategi Bisnis Pada PT Datacomm Diangraha”.

2. Tinjauan Literatur

Pengertian *Sticky Cost*

Robins (2007: 8), mendefinisikan manajemen adalah proses pengoordinasian kegiatan - kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Habisuan dalam Tommy (2009: 124), juga mendefinisikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Maka dapat disimpulkan berdasarkan beberapa pendapat para ahli, bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang melakukan perencanaan, pengelolaan, tindakan aksi dan pengendalian agar mencapai tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

Menurut David (2011 : 5) pengertian manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang mapukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Robin (2007 : 218) manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Sedangkan Pearson dan Robinson (2008 : 5), mendefinisikan manajemen strategi sebagai sebagai sekumpulan kepu-



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Pengelolaan Penulis (2015)

tusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru, dan melakukan perencanaan jangka panjang. Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah suatu tahap dimana level manajeria memutuskan serangkaian keputusan di suatu perusahaan untuk disepakati oleh seluruh anggota yang ada di perusahaan tersebut sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Penelitian ini menggunakan teori David (2011:4), yaitu tahap-tahap dalam manajemen strategi dibagi menjadi 3 tahap yaitu perumusan strategis, penerapan strategis, dan penilaian strategis. Perumusan strategis terdiri dari: 1) Mengembangkan Pernyataan Visi dan Misi, 2) Analisis Kompetitif: Model Lima Kekuatan Porter, 3) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), 4) Matriks Profil Kompetitif (CPM), 5) Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE). Penerapan strategis terdiri dari: 1) Matriks SWOT, 2) Matriks Internal-Eksternal (IE), 3) Matriks Strategy Besar (Grand Strategy), 4) Matriks SPACE, 5) BCG Matrix. Penilaian strategis menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM).

Hubeis dan Najib (2014: 53), mendefinisikan matriks EFE perlu diketahui dan dievaluasi lingkungan eksternal perusahaan baik lingkungan umum maupun lingkungan industrinya. Menurut Nilasari (2014: 67), CPM merupakan faktor kunci sukses yang dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Matrix ini dapat dijadikan sebagai pembanding bagi perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan selanjutnya. Matriks IFE digunakan untuk mengetahui factor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, system informasi, dan produksi / operasi (Umar, 2008: 221).

Matriks SWOT adalah memformulasikan strategi dan menentukan alternative pilihan strategi yang akan dijalankan. Tidak semua alternative tersebut ditetapkan sebagai rencana strategi yang akan dijalankan, ter-

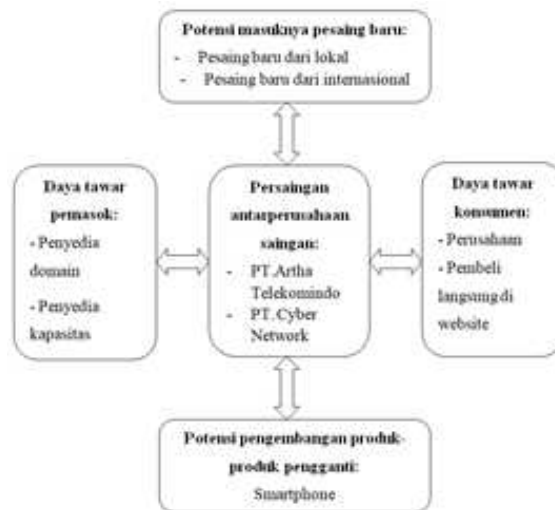
gantung yang layak / feasible (Rangkuti, 2011: 224). Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Matriks IE (Internal-External) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y (David, 2011 : 344).

Matriks Strategi Besar telah menjadi sebuah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi Matriks Strategi Besar. Untuk divisi-divisi suatu perusahaan dapat dilakukan hal yang serupa. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan organisasi ditampilkan dalam urutan daya tarik di setiap kuadran matriks tersebut (David, 2011 : 348).

Matriks SPACE atau dapat juga disebut Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan, menunjukkan apakah strategi yang paling sesuai untuk organisasi adalah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal kekuatan financial-FS dan keunggulan kompetitif-CA dan dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan-ES dan kekuatan industri-IS (David, 2011: 332).

The Boston Consulting Group (BCG) Matrix membantu perusahaan dalam menentukan strategi bisnis unit dengan mengklasifikasikan strategi dalam 4 kategori yaitu question marks, stars, cash cows dan dogs. Strategi bisnis unit yang dimaksud adalah strategi yang diberikan terhadap setiap unit / divisi dari perusahaan. Hal ini dilihat berdasarkan posisi pangsa pasar dan persentase perkembangan industri (Mulyadi, 2007: 529).

Di luar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matrix—



Gambar 2. Model Lima Kekuatan Porter

QSPM). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Unit analisis yang diteliti adalah perusahaan yaitu PT Datacomm Diangraha. Time horizon atau dimensi waktu yang digunakan adalah cross sectional. Indikator untuk peluang sebagai faktor eksternal PT Datacomm Diangraha adalah 1) Pemerintah, lembaga Negara, partai politik membutuhkan media analitik dalam kinerjanya, 2) Pembangunan Infrastruktur IT di Indonesia belum merata, 3) Pemerintah membutuhkan solusi untuk pemanfaatan pemakaian IT untuk masyarakat, 4) Trend/lifestyle masyarakat, 5) Kesempatan di negara-negara berkembang, 6) Pertumbuhan industry telekomunikasi di Indonesia, 7) Ketersediaan ahli di bidang teknologi informasi dan komunikasi, 8) Perkembangan dunia pendidikan yang membutuhkan perancangan dan pembuatan aplikasi learning tool untuk sistem pembelajaran.

Indikator untuk ancaman sebagai faktor eksternal PT Datacomm Diangraha adalah 1) Kompetitor memberikan harga lebih rendah, 2) Produk dari competitor ada kalanya mempunyai kualitas yang sama, 3) Persaingan tidak sehat antara competitor dengan calon

customer, 4) Terus bermunculannya perusahaan pesaing baru, 5) Keadaan politik dalam negeri, 6) Krisis keuangan global, 7) Perkembangan teknologi. 8) Bencana alam.

Indikator untuk kekuatan sebagai faktor internal PT Datacomm Diangraha adalah 1) Mempunyai SDM yang professional, 2) Perusahaan bersertifikasi standar internasional, 3) Berpengalaman lebih dari 25 tahun, 4) Memiliki keunggulan kompetitif pada tingkat layanan, 5) Produk menggunakan perangkat leading technology, 6) Memiliki fasilitas data center, 7) Berperan dalam proses bisnis SI pemerintah berbasis smartcity, 8) Penyedia jasa layanan komunikasi Indonesia dan security professional service.

Indikator untuk kelemahan sebagai faktor internal PT Datacomm Diangraha adalah 1) Beban pengeluaran perusahaan sangat besar, 2) Harga yang ditawarkan mahal, 3) Memiliki 3 anak perusahaan yang belum dikelola secara baik, 4) Belum mendominasi dalam skala bisnis lembaga pemerintah dan militer, 5) Belum membangun kekuatan pemberdayaan layanan IT bagi sector bisnis kecil, 6) Belum mempunyai produk perangkat sendiri, 7) Keterbatasan karyawan, 8) Tidak melakukan riset pasar.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Matrix External Factor Evaluation (EFE), Matrix Internal Factor Evaluation (IFE). Matriks tersebut berfungsi sebagai alat untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan sebagai input dalam perumusan seba-

Tabel 2. Hasil Matriks IFE

	Faktor-faktor Internal	Bobot	Peringkat	Total
Kekuatan				
1	Mempunyai SDM yang professional	0.098	4	0.394
2	Perusahaan bersertifikasi standar internasional	0.054	3	0.164
3	Berpengalaman lebih dari 25 tahun	0.037	4	0.151
4	Memiliki keunggulan kompetitif pada tingkat layanan	0.076	3	0.228
5	Produk menggunakan perangkat <i>leading technology</i>	0.062	4	0.246
6	Memiliki fasilitas data <i>center</i>	0.044	2	0.088
7	Berperan dalam proses bisnis SI pemerintah berbasis <i>Smart City</i>	0.051	2	0.103
8	Penyedia jasa layanan komunikasi Indonesia dan <i>security professional service</i>	0.054	3	0.162
Kelemahan				
1	Beban pengeluaran perusahaan sangat besar	0.078	2	0.156
2	Harga yang ditawarkan mahal	0.097	3	0.292
3	Memiliki 3 anak perusahaan yang belum dikelola secara baik	0.055	3	0.167
4	Belum mendominasi dalam skala bisnis lembaga pemerintah dan militer	0.076	4	0.305
5	Belum membangun kekuatan pemberdayaan layanan IT bagi sector bisnis kecil	0.054	3	0.164
6	Belum mempunyai produk perangkat sendiri	0.067	3	0.201
7	Keterbatasan karyawan	0.056	3	0.169
8	Tidak melakukan riset pasar	0.035	2	0.070
	Jumlah	1		2.974

Tabel 3. Hasil Matriks EFE

	Faktor-faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Total
Peluang				
1	Pemerintah, lembaga Negara, partai politik membutuhkan media analitik dalam kinerjanya	0.089	4	0.358
2	Pembangunan Infrastruktur IT di Indonesia belum merata	0.069	2	0.138
3	Pemerintah membutuhkan solusi untuk pemanfaatan pemakaian IT untuk masyarakat	0.051	3	0.155
4	Trend/lifestyle masyarakat	0.085	4	0.255
5	Kesempatan di negara-negara berkembang	0.076	4	0.305
6	Pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia	0.055	4	0.221
7	Ketersediaan ahli di bidang teknologi informasi dan komunikasi	0.069	3	0.209
8	Perkembangan dunia pendidikan yang membutuhkan perancangan dan pembuatan aplikasi <i>learning tool</i> untuk sistem pembelajaran	0.049	2	0.098
Ancaman				
1	Kompetitor memberikan harga lebih rendah	0.110	4	0.442
2	Produk dari kompetitor ada kalanya mempunyai kualitas yang sama	0.085	3	0.255
3	Persaingan tidak sehat antara kompetitor dengan calon <i>customer</i>	0.030	3	0.091
4	Terus bermunculannya perusahaan pesaing baru	0.045	2	0.091
5	Kedaaan politik dalam negeri	0.048	2	0.096
6	Krisis keuangan global	0.059	3	0.179
7	Perkembangan teknologi	0.034	2	0.068
8	Bencana alam	0.043	2	0.087
Jumlah		1		3.052

gai alat untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan sebagai input dalam perumusan strategi. Selain itu juga digunakan matriks CPM, matriks Internal-External (IE) untuk melihat posisi perusahaan, matriks Strengths – Weakness – Opportunity – Threat (SWOT) untuk memperoleh alternatif strategi bagi PT Datacomm Diangraha. Usulan atau rekomendasi strategi bisnis terdiri dari 1) Tahap masukan (input stage), 2) Tahap pencocokan (matching stage), dan 3) Tahap keputusan (decision stage).

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Persaingan Model Lima Kekuatan Porter

Analisis Persaingan Model Lima Kekuatan Porter ditunjukkan pada Gambar 2.

Tahap Masukan

Hasil Matriks IFE

IFE Matriks dilakukan untuk mengetahui berapa besar total peringkat bobot yang dimiliki PT Datacomm Diangraha. Dari tabel 2 Matriks IFE, diketahui bahwa jumlah total peringkat bobot PT Datacomm Diangraha adalah 2.974. Nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang kuat, karena nilai yang diperoleh di atas nilai rata-rata yaitu 2.5.

Hasil Matriks EFE

EFE Matriks dilakukan untuk mengetahui berapa besar total peringkat bobot yang dimiliki PT Datacomm Diangraha. Dari tabel 3 Matriks EFE, diketahui bahwa jumlah total peringkat bobot PT Datacomm Di-

angraha adalah 3.052. Nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu menarik keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari ancaman yang menghadang perusahaan.

Hasil Matriks CPM

Berikut ini adalah hasil matriks CPM PT Datacomm Diangraha, dibandingkan dengan pesaingnya PT Artha Telekomindo dan PT Cyber Network Indonesia. Dari tabel 4 Matriks CPM diketahui bahwa total skor bobot PT Datacomm Diangraha adalah 3.271, total skor bobot PT Artha Telekomindo adalah 3.026, sedangkan total skor bobot PT Cyber Network Indonesia adalah 2.702. Hal ini menunjukkan bahwa posisi PT Datacomm Diangraha jika dibandingkan kedua pesaing utamanya masih unggul dibandingkan para kompetitor.

Tahap Pencocokan

Matriks SWOT

Pada tabel 5 terlihat hasil Matriks SWOT PT Datacomm Diangraha. Dari hasil Matriks SWOT diatas dapat diketahui alternatif strategi untuk PT Datacomm Diangraha yaitu:

1. Penetrasi pasar
2. Pengembangan produk
3. Pengembangan pasar

Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE didasarkan pada skor bobot IFE total pada sumbu X dan skor bobot EFE pada sumbu Y. Gambar 3 adalah hasil Matriks IE PT Datacomm Diangraha.

Tabel 4. Hasil Matriks CPM

Faktor-faktor keberhasilan penting	Bobot	PT Datacomm		PT Artha		PT Cyber Network	
		Diangraha		Telekomindo		Indonesia	
		Peringkat	Skor bobot	Peringkat	Skor bobot	Peringkat	Skor bobot
Kualitas layanan	0.049	3	0.148	4	0.197	2	0.098
Ontime dalam menyelesaikan pekerjaan	0.072	4	0.288	3	0.216	2	0.144
Kualitas SDM	0.161	4	0.644	2	0.322	3	0.483
Citra Perusahaan	0.146	4	0.584	3	0.438	2	0.292
Penerapan Teknologi Modern	0.071	2	0.142	4	0.285	3	0.214
Inovasi Berkelanjutan	0.080	3	0.241	4	0.321	2	0.160
Harga competitive	0.141	3	0.423	2	0.282	4	0.564
Customer Relationship yang baik	0.036	2	0.072	4	0.145	3	0.109
Jalinan kerja sama dengan mitra bisnis	0.075	3	0.227	2	0.151	4	0.302
Management Perusahaan	0.167	3	0.501	4	0.668	2	0.334
Total	1		3.271		3.026		2.702

Tabel 5. Hasil Matriks SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Mempunyai SDM yang professional 2. Perusahaan bersertifikasi standar internasional 3. Berpengalaman lebih dari 25 tahun 4. Memiliki keunggulan kompetitif pada tingkat layanan 5. Produk menggunakan perangkat <i>leading technology</i> 6. Memiliki fasilitas data center 7. Berperan dalam proses bisnis SI pemerintah berbasis Smart City 8. Penyedia jasa layanan komunikasi Indonesia dan <i>security professional service</i>	1. Beban pengeluaran perusahaan sangat besar 2. Harga yang ditawarkan relatif mahal 3. Memiliki 3 anak perusahaan yang belum dikelola secara baik 4. Belum mendominasi dalam skala bisnis lembaga pemerintah dan militer 5. Belum membangun kekuatan pemberdayaan layanan IT bagi sektor bisnis kecil 6. Belum mempunyai produk perangkat sendiri 7. Keterbatasan karyawan 8. Tidak melakukan riset pasar
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Pemerintah, lembaga Negara, partai politik membutuhkan media analitik dalam kinerjanya 2. Pembangunan Infrastruktur IT di Indonesia belum merata 3. Pemerintah membutuhkan solusi untuk pemanfaatan pemakaian IT untuk masyarakat 4. <i>Trend/lifestyle</i> masyarakat 5. Kesempatan di negara-negara berkembang 6. Pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia 7. Ketersediaan ahli di bidang teknologi informasi dan komunikasi 8. Perkembangan dunia pendidikan yang membutuhkan perancangan dan pembuatan aplikasi <i>learning tool</i> untuk sistem pembelajaran	1. Membangun Infrastruktur IT di wilayah Indonesia yang belum tercover oleh IT, terutama di luar pulau Jawa seperti di Kalimantan, Papua, NTT, NTB, dll. (S8, O2) Pengembangan Pasar. 2. Memberikan promosi jika konsumen menggunakan layanan lebih dari 1. (S4, S5, O6) Penetrasi pasar. 3. Membuat jaringan berbasis internet dengan menggunakan satelit sehingga konsumen dapat lebih merasakan kecepatan akses website. (S1, S5, O4, O7) Pengembangan produk	1. Bekerjasama dengan pemerintah dalam penerapan teknologi di Indonesia. (W3, O3) Pengembangan pasar 2. Melakukan riset pasar dengan melakukan studi kelayakan produk baru. Pengembangan produk (W8, O5, O6)
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Kompetitor memberikan harga lebih rendah 2. Produk dari kompetitor ada kalanya mempunyai kualitas yang sama 3. Persaingan tidak sehat antara kompetitor dengan calon <i>customer</i> 4. Terus bermunculannya perusahaan pesaing baru 5. Keadaan politik dalam negeri 6. Krisis keuangan global 7. Perkembangan teknologi 8. Bencana alam	1. Bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang melakukan pemasaran secara <i>e-commerce</i> (T4, S1, S5). Pengembangan pasar 2. Melakukan pengembangan baru pada produk, sehingga berbeda dengan produk pesaing. (S5, T2) Pengembangan Produk.	1. Membuat produk dengan harga yang lebih <i>competitive</i> , menyesuaikan dengan budget yang dimiliki para <i>customer</i> . (W2, T1) Pengembangan Produk. 2. Memperkuat modal dan melakukan kontrol dan penyesuaian terhadap kenaikan inflasi kurs asing dalam perencanaan keuangan sehingga operasional perusahaan berjalan lebih baik. (W1, T6, T7) Pengembangan pasar.

Berdasarkan hasil dari tabel Matriks IFE dan EFE PT Datacomm Diangraha, diketahui nilai IFE adalah 2.974 dan nilai EFE adalah 3.052. Dengan demikian dapat disimpulkan PT Datacomm

Diangraha berada pada kuadran 2 (kuat) yang berarti tumbuh dan membangun dengan strategi alternatifnya yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Matriks Strategi Besar (Grand Strategy)

Pada Gambar 4 dapat dilihat hasil Matriks Strategi Besar PT Datacomm Diangraha. Berdasarkan hasil Matriks CPM, PT Datacomm Diangraha memiliki nilai CPM sebesar 3.271. Sedangkan para pesaing utama, PT Artha Telekomindo sebesar 3.026 dan PT Cyber Network Indonesia sebesar 2.702. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa PT Data-



Gambar 4. Hasil Matriks Strategi Besar

comm Diangraha memiliki nilai CPM yang lebih tinggi dibandingkan para pesaing utama. Maka dapat dikatakan bahwa posisi PT Datacomm Diangraha berada di posisi kompetitif yang kuat. Banyaknya perusahaan yang mulai melakukan e-commerce ataupun membutuhkan layanan database membuat pertumbuhan pasar di Industri penyedia layanan teknologi semakin diperlukan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa PT Datacomm Diangraha berada di kuadran I. Alternatif strategi pada kuadran I adalah:

1. Pengembangan pasar
2. Penetrasi pasar
3. Pengembangan produk

Tahap Keputusan

Alternatif strategi yang paling sering muncul adalah Penetrasi pasar, Pengembangan produk, dan Pengembangan pasar. Selanjutnya alternatif strategi tersebut dianalisis untuk tahap keputusan dengan menggunakan Matriks QSPM.

Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) digunakan untuk menentukan alternatif strategi terbaik yang sebaiknya diterapkan oleh PT Datacomm Diangraha. Tabel 6 adalah hasil Matriks QSPM PT Datacomm Diangraha. Berdasarkan hasil Matriks QSPM diatas, maka dapat diketahui bahwa Strategi Penetrasi Pasar memiliki total nilai daya tarik sebesar 5.17, Strategi Pengembangan Produk memiliki total nilai daya tarik sebesar 6.707 dan Strategi Pengembangan Pasar memiliki total nilai daya tarik sebesar 5.08. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai strategi pengembangan produk lebih tinggi daripada pengembangan pasar dan penetrasi pasar. Jadi dari ketiga alternatif strategi tersebut yang sesuai untuk diterapkan oleh PT Datacomm Diangraha adalah Strategi Pengembangan Produk

Implikasi Hasil Penelitian

Hasil dari analisis Matriks QSPM, menyatakan

bahwa PT Datacomm Diangraha harus melakukan strategi pengembangan produk. Strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh PT Datacomm Diangraha dapat dilihat berdasarkan matriks SWOT yaitu:

Kegiatan yang dapat dilakukan PT Datacomm Diangraha dalam Strategi Pengembangan Produk adalah:

1. Membuat jaringan berbasis internet dengan menggunakan satelit sehingga konsumen dapat lebih merasakan kecepatan akses website. Hal ini dikarenakan berdasarkan kekuatan PT Datacomm Diangraha yaitu memiliki SDM yang professional dan telah menggunakan perangkat leading technology serta memperhatikan peluang yang ada yaitu Trend / lifestyle masyarakat dan pertumbuhan industry telekomunikasi di Indonesia membuat PT Datacomm Diangraha harus mengembangkan produknya dengan menggunakan satelit sehingga kecepatan yang digunakan lebih cepat. Dengan melakukan pengembangan produk menggunakan kecepatan satelit tentunya diupayakan agar konsumen dapat merasa puas, berkeinginan untuk terus menggunakan produk dan mampu membuat calon konsumen agar mau mencoba produk yang ditawarkan oleh PT Datacomm Diangraha.
2. Membuat produk dengan harga yang lebih competitive, menyesuaikan dengan budget yang dimiliki para customer. Hal ini dikarenakan memperhatikan ancaman yang ada yaitu para kompetitor PT Datacomm Diangraha lebih rendah dibandingkan harga yang ditawarkan oleh PT Datacomm Diangraha. Kelemahan PT Datacomm Diangraha dengan menawarkan produk yang lebih mahal dibandingkan para pesaingnya tentu akan membuat konsumen untuk mempertimbangkan dalam memutuskan membeli suatu produk. Dengan membuat harga yang lebih terjangkau maka tentunya akan disesuaikan dengan kualitas produk yang ditawarkan. PT Datacomm

Tabel 6. Hasil Matriks QSPM

Alternatif strategi	Bobot	I Penetrasi Pasar		II Pengembangan Produk		III Pengembangan Pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
Pemerintah, lembaga Negara, partai politik membutuhkan media analitik dalam kinerjanya	0.089	1	0.089	3	0.267	2	0.178
Pembangunan Infrastruktur IT di Indonesia belum merata	0.069	3	0.207	4	0.276	2	0.138
Pemerintah membutuhkan solusi untuk pemanfaatan pemakaian IT untuk masyarakat	0.051	3	0.153	4	0.204	2	0.102
Trend/lifestyle masyarakat	0.085	2	0.17	4	0.34	3	0.255
Kesempatan di negara-negara berkembang	0.076	2	0.152	3	0.228	4	0.304
Pertumbuhan industry telekomunikasi di Indonesia	0.055	2	0.11	4	0.22	3	0.165
Ketersediaan ahli di bidang teknologi informasi dan komunikasi	0.069	3	0.207	4	0.276	2	0.138
Perkembangan dunia pendidikan yang membutuhkan perancangan dan pembuatan aplikasi learning tool untuk sistem pembelajaran	0.049	3	0.147	2	0.098	4	0.196
Ancaman							
Kompetitor memberikan harga lebih rendah	0.110	2	0.22	4	0.44	3	0.33
Produk dari competitor ada kalanya mempunyai kualitas yang sama	0.085	4	0.34	3	0.255	1	0.085
Persaingan tidak sehat antara competitor dengan calon customer	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
Terus bermunculannya perusahaan pesaing baru	0.045	3	0.135	4	0.18	1	0.045
Keadaan poltik dalam negeri	0.048	2	0.096	3	0.144	4	0.192
Krisis keuangan global	0.059	3	0.177	4	0.236	2	0.118
Perkembangan teknologi	0.034	3	0.102	4	0.136	2	0.068
Bencana alam	0.043	1	0.043	3	0.129	2	0.086
Total	1						
Kekuatan							
Mempunyai SDM yang professional	0.098	2	0.196	4	0.392	3	0.294
Perusahaan bersertifikasi standar internasional	0.054	4	0.216	3	0.162	2	0.108
Berpengalaman lebih dari 25 tahun	0.037	2	0.074	3	0.111	4	0.148
Memiliki keunggulan kompetitif pada tingkat layanan	0.076	3	0.228	4	0.304	2	0.152
Produk menggunakan perangkat leading technology	0.062	3	0.186	2	0.124	4	0.248
Memiliki fasilitas data center	0.044	3	0.132	4	0.176	2	0.088
Berperan dalam proses bisnis SI pemerintah berbasis smartcity	0.051	2	0.102	4	0.204	3	0.153
Penyedia jasa layanan komunikasi Indonesia dan security professional service	0.054	2	0.108	3	0.162	1	0.054
Kelemahan							
Beban pengeluaran perusahaan sangat besar	0.078	2	0.156	3	0.234	4	0.312
Harga yang ditawarkan mahal	0.097	3	0.291	4	0.388	2	0.194
Memiliki 3 anak perusahaan yang belum dikelola secara baik	0.055	2	0.11	3	0.165	4	0.22
Belum mendominasi dalam skala bisnis lembaga pemerintah dan militer	0.076	3	0.228	4	0.304	2	0.152
Belum membangun kekuatan pemberdayaan layanan IT bagi sector bisnis kecil	0.054	2	0.108	3	0.162	1	0.054
Belum mempunyai produk perangkat sendiri	0.067	4	0.268	2	0.134	3	0.201
Keterbatasan karyawan	0.056	4	0.224	1	0.056	2	0.112
Tidak melakukan riset pasar	0.035	3	0.105	4	0.14	2	0.07
Total	1		5.17		6.70		5.08

Daingraha tentunya dapat menentukan penerapan harga sesuai dengan produk yang akan ditawarkan. Hal ini tentunya diupayakan agar mampu menarik konsumen agar mau menggunakan produk PT Datacomm Daingraha sesuai dengan budget yang disediakan.

3. Melakukan pengembangan baru pada produk, sehingga berbeda dengan produk pesaing. Para kompetitor yang mempunyai kualitas yang sama dalam menawarkan produknya membuat PT Datacomm Diangraha perlu melakukan pengembangan produk sehingga dapat berbeda dengan produk yang ditawarkan para pesaing. Pengembangan produk baru ini tentunya didukung berdasarkan kekuatan PT Datacomm Diangraha yaitu telah menggunakan perangkat leading technology sehingga tentunya mudah bagi PT Datacomm Diangraha untuk membuat produk yang berbeda dibandingkan para pesaing. Dengan tersedianya teknologi yang maju di PT Datacomm Diangraha tentu dapat membuat perusahaan agar mampu menyediakan yang lebih atau berbeda dengan para pesaing. Hal inilah yang perlu dipertimbangkan oleh PT Datacomm Diangraha agar mampu memberikan produk baru dan nilai kepada konsumen.
4. Melakukan riset pasar dengan melakukan studi kelayakan produk baru. Kelemahan PT Datacomm Diangraha yaitu juga belum melakukan riset pasar. Riset yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan studi kelayakan terhadap produk baru yang akan ditawarkan. Hal ini dilakukan untuk mengurangi resiko kegagalan yang terjadi serta untuk mengetahui produk yang diinginkan oleh konsumen. Dengan melihat peluang yang ada di negara-negara berkembang serta pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia tentunya membuat PT Datacomm Diangraha perlu membuat pengembangan produk yang matang didukung oleh riset yang ada. Riset merupakan hal yang perlu dipertimbangkan bagi PT Datacomm Diangraha agar dapat menciptakan produk yang mampu menjawab keinginan atau kebutuhan konsumen. Selain itu juga dengan melakukan riset tentunya dapat mengurangi resiko kegagalan produk yang ditawarkan. Riset juga dapat membantu perusahaan agar dapat menentukan target yang dituju sesuai dengan produk yang akan diciptakan maupun dikembangkan.

Strategi di atas merupakan penjabaran dari strategi pengembangan produk yang diperoleh dengan mempertimbangkan aspek SWOT. Berdasarkan hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa strategi pengembangan produk merupakan strategi yang tepat bagi PT Datacomm Diangraha.

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

Dapat diketahui kondisi faktor internal PT Datacomm Diangraha adalah

1. Faktor internal kekuatan: mempunyai SDM yang profesional, perusahaan bersertifikasi standar in-

ternasional, berpengalaman lebih dari 25 tahun, memiliki keunggulan kompetitif pada tingkat layanan, produk menggunakan perangkat leading technology, memiliki fasilitas data center, berperan dalam proses bisnis SI pemerintah berbasis smartcity, penyedia jasa layanan komunikasi Indonesia dan security professional service.

2. Faktor internal kelemahan: beban pengeluaran perusahaan sangat besar, harga yang ditawarkan terlalu mahal, memiliki 3 anak perusahaan yang belum dikelola secara baik, belum mendominasi dalam skala bisnis lembaga pemerintah dan militer, belum membangun kekuatan pemberdayaan layanan IT bagi sector bisnis kecil, belum mempunyai produk perangkat sendiri, keterbatasan karyawan, tidak melakukan riset pasar.

Hasil menunjukkan bahwa faktor internal PT Datacomm Diangraha sebesar 2.974 yaitu berada diatas nilai 2.5 maka nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang kuat, karena nilai yang diperoleh di atas nilai rata-rata yaitu 2.5.

Dapat diketahui kondisi faktor eksternal PT Datacomm Diangraha adalah :

1. Faktor eksternal peluang : pemerintah, lembaga negara, partai politik membutuhkan media analitik dalam kinerjanya, pembangunan infrastruktur IT di Indonesia belum merata, pemerintah membutuhkan solusi untuk pemanfaatan pemakaian IT untuk masyarakat, trend / lifestyle masyarakat, kesempatan di negara-negara berkembang, pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia, ketersediaan ahli di bidang teknologi informasi dan komunikasi, perkembangan dunia pendidikan yang membutuhkan perancangan dan pembuatan aplikasi learning tool untuk sistem pembelajaran.
2. Faktor eksternal ancaman: kompetitor memberikan harga lebih murah, produk dari kompetitor ada kalanya mempunyai kualitas yang sama, persaingan tidak sehat antara kompetitor dengan calon customer, terus bermunculannya perusahaan pesaing baru, keadaan politik dalam negeri, krisis keuangan global, perkembangan teknologi dan bencana alam.

Jumlah total peringkat EFE PT Datacomm Diangraha adalah 3.052. Nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu menarik keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari ancaman yang menghadang perusahaan.

Strategi yang tepat bagi PT Datacomm Diangraha adalah strategi pengembangan produk. Hal ini berdasarkan tiga tahap analisa (tahap perumusan, tahap pencocokan dan tahap keputusan).

- A. Tahap perumusan terdiri dari Matriks IFE, Matriks EFE, SPACE MATRIX dan Matriks CPM.
 - a. Berdasarkan hasil dari Matriks IFE, total peringkat bobot PT Datacomm Diangraha adalah 2.974, yang PT Datacomm Diangraha memiliki posisi internal yang cukup kuat karena nilai yang diperoleh di atas nilai rata-rata yaitu 2.5.
 - b. Berdasarkan hasil dari Matriks EFE, total peringkat bobot PT Datacomm Diangraha adalah 3.052, yang berarti PT Datacomm Diangraha berhasil mampu menarik keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari ancaman.

- c. Berdasarkan hasil dari Matriks CPM, total peringkat bobot PT Datacomm Diangraha adalah 3.271, lebih unggul dibandingkan dua pesaing utamanya PT Artha Telekomindo dan PT Cyber Network Indonesia. Hal ini menunjukkan PT Datacomm Diangraha unggul dalam profil kompetitifnya dengan dua pesaing utamanya.
- B. Tahap pencocokan terdiri dari Matriks SWOT, Matriks IE, dan Matriks Strategi Besar.
- a. Berdasarkan hasil Matriks SWOT diperoleh alternatif strategi yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk.
- b. Berdasarkan hasil Matriks IE diperoleh alternatif strategi yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi kedepan belakang dan horizontal.
- c. Berdasarkan hasil Matriks Strategi Besar diperoleh alternatif strategi yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, belakang dan horizontal, dan diversifikasi terkait
- C. Tahap keputusan terdiri dari Matriks QSPM. Alternatif strategi pada Matriks QSPM didapatkan dari alternatif-alternatif strategi dengan frekuensi terbanyak dari hasil di tahap pencocokan yaitu Penetrasi pasar, Pengembangan produk, dan Pengembangan pasar. Berdasarkan hasil Matriks QSPM diketahui bahwa strategi pengembangan produk memiliki nilai daya tarik lebih besar dibandingkan pengembangan produk dan penetrasi pasar. Nilai pengembangan produk sebesar 6.70, pengembangan pasar sebesar 5.08 dan penetrasi pasar sebesar 5.17. Berdasarkan hasil dari Matriks QSPM, maka strategi yang paling tepat dan direkomendasikan untuk PT Datacomm Diangraha adalah strategi pengembangan produk.
- Pearson dan Robinson. (2008). *Manajemen Strategis :Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S.P. & Coulter. (2007). *Manajemen*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Tommy, Suprpto. (2009). *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*. Yogyakarta : MedPress (Anggota IKAPI).
- Umar, Husein. (2008). *Strategic Management in Action*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama

Saran

Saran-saran yang dapat diberikan untuk PT Datacomm Diangraha adalah

- a. Berdasarkan hasil QSPM, diketahui bahwa strategi yang paling mempunyai daya tarik dan tepat bagi PT Datacomm Diangraha adalah strategi pengembangan produk
- a. Strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh PT Datacomm Diangraha adalah membuat jaringan berbasis internet dengan menggunakan satelit sehingga konsumen dapat lebih merasakan kecepatan akses website, membuat produk dengan harga yang lebih competitive, menyesuaikan dengan budget yang dimiliki para customer dan melakukan pengembangan baru pada produk, sehingga berbeda dengan produk pesaing serta melakukan riset pasar dengan melakukan studi kelayakan produk baru.

Daftar Referensi

- David, F.R. (2011). *Manajemen Strategis – Konsep Edisi 13*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hubeis, M & Najib, M. (2008). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi itu gampang*. Jakarta : Dunia Cerdas