

## **ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN TEKNOLOGI INFORMASI X UNTUK MENINGKATKAN PENJUALAN NET NEW ACCOUNT**

**Muhamad Yusuf Fadli**

Program Studi Magister Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Jl Dipati Ukur no. 80 Bandung – Jawa Barat  
Indonesia

[yusuffadli@yahoo.co.id](mailto:yusuffadli@yahoo.co.id)

Laura Lahinda

Program Studi Magister Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Jl Dipati Ukur no. 80 Bandung – Jawa Barat  
Indonesia

[laura@ithb.ac.id](mailto:laura@ithb.ac.id)

### ***ABSTRACT***

An information technology company that is one of the companies operating in Indonesia and is one of the partners of SAP Indonesia (a technology company from Germany). In Indonesia, there are 24 SAP partners with a focus on services. With a large number of partners, the competition to get customers has its own challenges, especially when national companies are dealing with multinational companies that have high aggressiveness. This problem has begun to occur recently where obstacles in increasing sales to *net new accounts* of national companies that have a focus on the middle market to be able to acquire new customers. Proper strategic management will affect business sustainability and increase competitive factors in the information technology implementation industry. In addition, companies need to consistently formulate strategies by analyzing external and internal factors, then implementing these strategies and conducting periodic evaluations related to the strategies implemented.

**Keywords :** Strategy management, internal factors, external factors, *net new account*

### **ABSTRAK**

Perusahaan teknologi informasi yang merupakan salah satu perusahaan yang beroperasi di Indonesia dan merupakan salah satu mitra dari SAP Indonesia (perusahaan teknologi asal Jerman). Di Indonesia mitra SAP berjumlah 24 mitra dengan fokus layanan yang beraga. Dengan jumlah mitra yang cukup banyak maka kompetisi untuk mendapatkan pelanggan memiliki tantangan sendiri, terutama ketika perusahaan nasional berhadapan dengan perusahaan multi nasioanal yang memiliki agresifitas tinggi. Problematika ini yang mulai terjadi belakangan ini dimana kendala dalam peningkatan penjualan kepada *net new account*

perusahaan nasional yang memiliki fokus di pasar menengah untuk dapat melakukan akuisisi pelanggan baru. Manajemen strategi yang tepat akan mempengaruhi keberlanjutan bisnis dan meningkatkan faktor kompetitif pada industri implementasi teknologi informasi. Selain itu, perusahaan perlu secara konsisten melakukan formulasi strategi dengan melakukan analisa faktor eksternal dan internal, lalu melakukan implementasi strategi tersebut dan melakukan evaluasi secara berkala terkait strategi yang dijalankan.

**Kata Kunci :** Manajemen strategi, faktor internal, faktor eksternal, *net new account*

## PENDAHULUAN

Perusahaan Teknologi Informasi (TI) di era industri 4.0 ini memiliki peranan penting dalam mewujudkan ekosistem industri yang mendukung proses digitalisasi dalam semua lini proses bisnis setiap perusahaan pelanggannya. Ada beberapa perusahaan yang menginginkan adanya proses transformasi digital yang bertahap dan berkesinambungan, karena proses adopsi teknologi digital memiliki nilai investasi cukup besar, ini sangat bergantung pada cakupan area yang akan dilakukan digitalisasi. Perusahaan di bidang manufaktur, distribusi, otomotif, retail, telekomunikasi, keuangan dan lainnya, saat ini berlomba-lomba agar adopsi teknologi dapat mampu meningkatkan pendapatan perusahaan dan membuat perusahaan agar tetap relevan di pasar. Hal ini merupakan tantangan yang cukup berat bagi sebagian perusahaan yang memiliki keterbatasan dalam hal sumber daya baik manusia dan modal untuk menghadapi era persaingan di era digital ini. Namun kerangka berpikir digital setiap pemimpin perusahaan jauh lebih penting, karena proses digitalisasi dapat dimulai dari hal sederhana yang berkesinambungan dan bertahap sesuai dengan pertumbuhan perusahaan. Jika kita mengacu kepada data dari Badan Pusat Statistik, bahwa pertumbuhan ekonomi di Indonesia cukup baik yang artinya bisnis dan ekonomi bertumbuh dengan baik.



Gambar 1. Produk Domestik Bruto Indonesia 2016-2022

Sumber: bps.go.id

Dengan kondisi ekonomi Indonesia yang kian membaik terutama setelah terjadinya pandemi covid-19, beberapa industri mengalami percepatan dalam hal adopsi teknologi, banyak perusahaan mulai bergerak dari dominasi aktifitas bisnis secara manual menjadi otomatis diberbagai proses bisnis perusahaan. Hal ini tentunya menjadi perhatian yang menarik, beberapa perusahaan teknologi besar yang menyambutnya dengan melakukan investasi dan akuisisi perusahaan teknologi di Indonesia.

Perusahaan konsultasi cukup banyak jenis dan fokus layanannya, namun pada penelitian kali ini akan difokuskan kepada perusahaan teknologi informasi yang berfokus pada layanan konsultasi dan implementasi teknologi dari SAP, sebuah perusahaan teknologi dari Jerman yang merupakan pemimpin pasar dalam hal perangkat lunak aplikasi perusahaan. Perangkat lunak yang diciptakan oleh SAP dapat membantu perusahaan dari semua ukuran dan semua industri. Tujuan SAP adalah bagaimana perusahaan dapat mendefinisikan ulang sistem terpadu yang saling terintegrasi dari setiap proses bisnis perusahaan, sistem ini disebut juga ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Dalam konteks kemitraan, perusahaan dituntut agar mampu mendapatkan *net new account*, yaitu pelanggan-pelanggan baru yang belum menggunakan perangkat lunak dan teknologi SAP. Dalam proses mendapatkan pelanggan baru (*Net New Account*) perusahaan melakukan beberapa upaya diantaranya membangun ulang *website* perusahaan pada tahun 2021-2022, hal ini yang bertujuan untuk meningkatkan performa dan meningkatkan kemudahan bagi pelanggan maupun calon pelanggan dalam mendapatkan informasi dan layanan mengenai perusahaan. Selain itu, pengoptimalan *SEO* (*Search Engine Optimizer*) terus dilakukan secara rutin setiap tahunnya agar perusahaan dapat mudah dicari dan menjadi daftar teratas pada setiap kata kunci yang berkaitan dengan SAP atau ERP. Bekerjasama dengan beberapa mitra yang memiliki jasa *tele-marketing* pun menjadi upaya untuk mendapatkan pelanggan baru. Selain pemasaran secara digital, perusahaan juga tetap melakukan pendekatan-pendekatan secara langsung terhadap calon pelanggan baru seperti menyelenggarakan seminar, *workshop* dan *ERP simulation* yang diselenggarakan secara rutin. Perusahaan perlu mengetahui kondisi internalnya dalam menghadapi persaingan saat ini.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Strategi

Strategi berdasarkan Michael E. Porter merupakan kreasi unik dan posisi berharga, dengan cara melibatkan seperangkat aktivitas (Porter, 1996). Strategi umumnya digunakan oleh perusahaan dengan tujuan mendapatkan posisi yang menguntungkan untuk berkompetisi dan bertahan di industrinya. Namun, untuk mencapai suatu strategi Porter menyebutkan bahwa selalu ada *trade-off* atau konsekuensi dari strategi yang dipakai. Sehingga untuk merumuskan strategi, terdapat beberapa indikator yang diperlukan dan strategi dibentuk bukan hanya satu kali saja, tetapi mempertimbangkan beberapa kondisi dan situasi yang dihadapi dan menyesuaikan atau merumuskan jalan untuk memecahkan masalah tersebut.

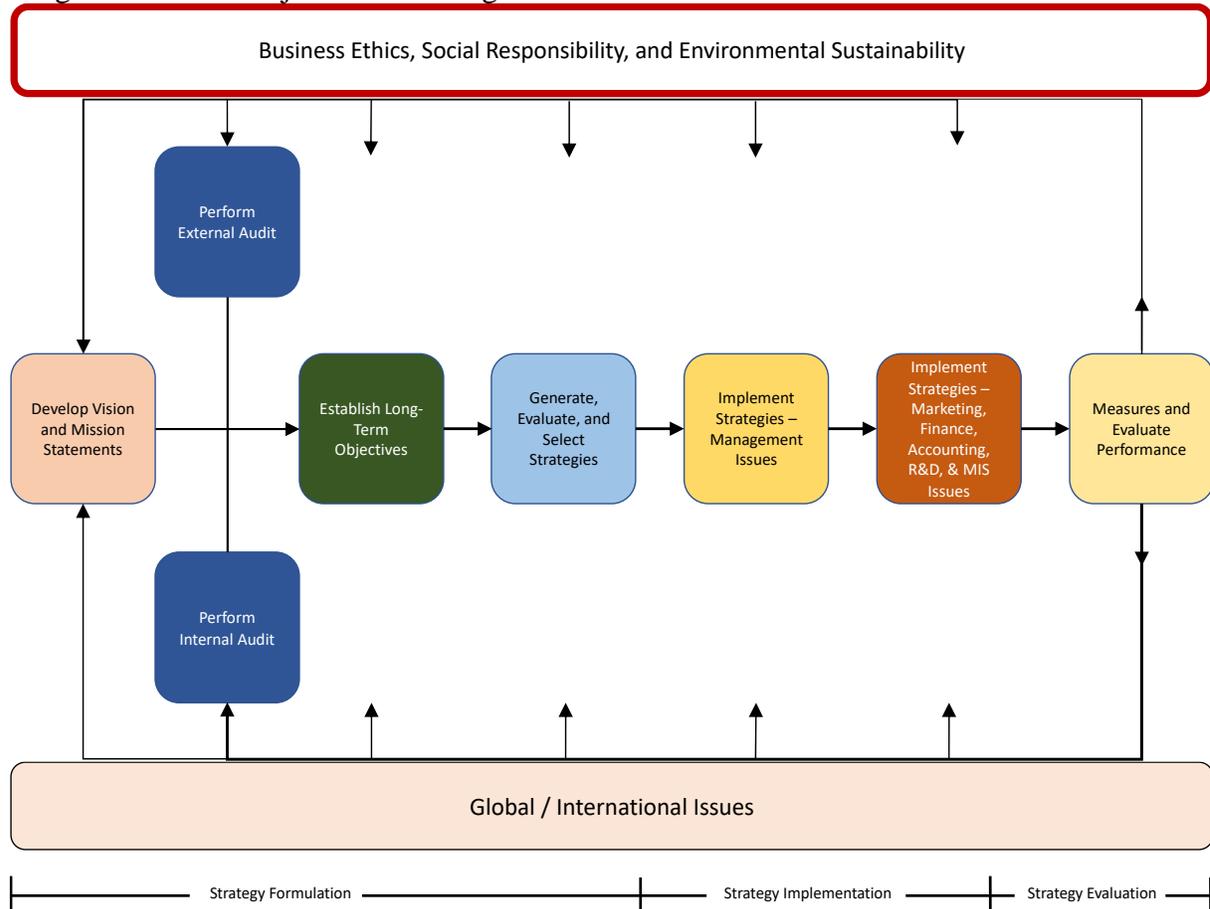
Strategi berkaitan erat dengan penempatan posisi perusahaan dalam gambaran strategi, berdasarkan Porter terdapat tiga prinsip yang menjadi pertimbangan dalam menentukan *strategic positioning* (Porter, 1996):

1. Strategi merupakan proses kreasi dari sebuah aktivitas yang unik dan menghasilkan posisi yang menguntungkan, dengan melibatkan beberapa aktivitas untuk merangkai strategi tersebut. Terdapat tiga faktor yang melibatkan strategi, yaitu:
  - a) Menargetkan kebutuhan konsumen secara spesifik (*few needs*)
  - b) Menargetkan kebutuhan konsumen secara luas (*broad*)

- c) Menargetkan kebutuhan konsumen secara luas di pasar yang spesifik (*narrow market*)
- 2. Strategi mengharuskan perusahaan untuk melakukan *trade-off* untuk berkompetisi, memilih apa yang perlu dilakukan dan apa konsekuensi yang diterima.
- 3. Strategi perlu proses penyesuaian terutama dengan aktivitas perusahaan.

### Model Manajemen Strategi

Melakukan identifikasi terhadap visi, misi, tujuan dan strategi organisasi merupakan titik awal dalam hal manajemen strategis karena situasi dan kondisi organisasi saat ini dapat menghalangi strategi tertentu dan bahkan mungkin menentukan tindakan tertentu. Manajemen strategis merupakan hal yang dinamis dan perlu dilakukan secara berkesinambungan. Dimulai dari melakukan formulasi strategi yang terdiri dari membangun visi dan misi, melakukan analisa internal dan eksternal, membuat tujuan jangka panjang serta memutuskan strategi apa yang akan dipilih untuk diimplementasikan. Setelah melakukan formulasi strategi selanjutnya perusahaan perlu melakukan implementasi strategi tersebut kedalam semua unsur perusahaan, seperti penerapan strategi untuk area pemasaran, keuangan, riset dan operasional. Proses pelaksanaan implementasi strategi tentunya perlu dilakukan pengukuran yang tepat dan dilakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan strategi yang diterapkan apakah berjalan dengan baik sesuai tujuan awal strategi didefinisikan.



## Gambar 2. Model Manajemen Strategi

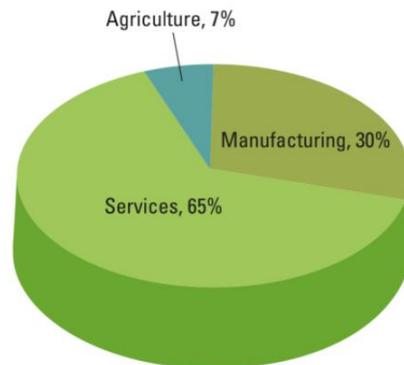
sumber: Fred R. David, *Strategic Management*.

Dengan pendekatan manajemen strategis perusahaan akan menjadi lebih proaktif ketimbang reaktif terhadap masa depan perusahaan. Manajemen strategis mampu menjadi inisiasi dan mempengaruhi seluruh aktifitas yang berjalan dalam perusahaan. Para pemimpin organisasi sepakat bahwa dengan adanya manajemen strategis mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan.

### Pemasaran Jasa IT dan produk

Pemasaran jasa memiliki dua perspektif pendekatan yaitu sosial dan manajerial. Secara sosial, pemasaran jasa merupakan proses sosial yang dengan proses itu individu atau kelompok mendapatkan apa dibutuhkan serta inginkan dengan cara menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk jasa yang bernilai dengan pihak lain. Sedangkan pemasaran jasa secara manajerial adalah proses perencanaan, pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi dan penyaluran gagasan mengenai produk jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran individu dan organisasi.

Produk jasa memberikan kontribusi penting dan terus berkembang bagi sebagian besar ekonomi dunia. Kontribusi industri jasa terhadap PDB dunia merupakan yang terbesar dibandingkan dengan industri lainnya seperti manufaktur sebesar 30%, agrikultur sebesar 7%, sedangkan sektor industri jasa sebesar 65%.



Gambar 3. Kontribusi industri jasa terhadap PDB secara global

sumber: The World Factbook 2020, Central Intelligence Agency, [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

Jasa (*services*) berbeda dengan produk (*goods*) karena secara kasat mata produk jasa tidak dapat dilihat. Payne (2000) mengatakan bahwa jasa sebagai aktifitas ekonomi yang mempunyai sejumlah elemen (nilai dan manfaat) *intangible* yang berkaitan dengannya yang melibatkan sejumlah interaksi dengan konsumen atau dengan barang-barang milik dan tidak menghasilkan perubahan kepemilikan dalam kondisi bisa saja muncul dan produksi suatu jasa bisa juga tidak berkaitan dengan produk fisik.

### Pemasaran B2B, B2C dan B2G

Dalam hal pemasaran menetapkan target pasar merupakan hal yang krusial, dimana setiap perusahaan perlu menyiapkan strategi yang tepat untuk segmentasi yang disasarinya. Ada beberapa karakteristik dalam menentukan pasar diantaranya:

1. B2B (*Business to Business*)

Pada segmentasi ini memiliki karakteristik pada transaksi antara perusahaan industri dan jasa dan organisasi, termasuk administrasi negara (Caspar & Metzler, 2002). Fokusnya adalah pada efisiensi ekonomi dan perhitungan ekonomi merupakan bagian integral dari segmen pasar ini.

2. B2C (*Business to Consumer*)

Pada sektor *Business to Consumer*, hubungan bisnis ada antara perusahaan dan konsumen akhir. Sektor B2C mencakup "informasi, komunikasi dan transaksi antara perusahaan dan pelanggan atau prospek mereka" (Wolf Engelbach et al., 2010). Perasaan dan tingkat pengeluaran berada di latar depan dan ada pendekatan pemasaran yang khas (banyak pemasok, banyak pelanggan).

3. B2G (*Business to Government*)

Sektor ini mencakup semua hubungan perusahaan dengan lembaga-lembaga publik. Bisnis model ini merujuk kepada transaksi layanan atau penjualan barang maupun jasa kepada pemerintah ataupun negara. Faktor yang semakin penting juga adalah kemitraan publik-swasta. Kepentingan politik, geopolitik, infrastruktur, dan faktor-faktor lain sangat menentukan untuk sektor B2G. Keputusan tentang pengenalan produk biasanya dibuat sesuai anggaran yang tersedia dan hanya perusahaan dan produk terdaftar yang dapat digunakan / dibeli.

## PESTLE

Menurut Allen (2001), analisa PESTLE adalah bentuk analisa yang digunakan oleh banyak penulis. PESTLE adalah singkatan untuk aspek *Political, Economic, Sociocultural, Technological, Legislative* dan *Environmental* pada lingkungan yang lebih luas. Analisa PESTLE dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan di lingkungan makro yang saat ini memengaruhi perusahaan dan yang mungkin akan terjadi di masa mendatang. Ini dapat membantu mengevaluasi proses lingkungan perusahaan yang dinamis dan kompetitif. Model ini menilai masing-masing faktor penting, yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja perusahaan sehingga strategi dapat dikembangkan untuk mengatasi masalah posisi pasar yang lebih baik (Johnson et al, 2017).

## Porter 5 Forces

Michael Porter menyebutkan bahwa terdapat lima kekuatan yang menentukan daya tarik intrinsik jangka panjang dari suatu pasar atau segmen pasar yang mencakup: *industry competitors, potential entrants, substitutes, buyers, dan suppliers* (Kotler & Keller, 2015).

1. Ancaman *industry competitors*

Sebuah segmen menjadi tidak menarik jika sudah memiliki banyak pesaing yang kuat. Bahkan lebih tidak menarik jika kapasitas pabrik harus ditambahkan secara bertahap, jika biaya tetap atau hambatan yang dikeluarkan tinggi, atau jika pesaing memiliki taruhan tinggi untuk bertahan di segmen tersebut.

2. Ancaman *potential entrants*

Segmen yang paling menarik adalah segmen dengan hambatan masuk yang tinggi dan hambatan keluar yang rendah. Beberapa perusahaan baru dapat memasuki industri, dan perusahaan yang berkinerja buruk dapat dengan mudah keluar. Ketika hambatan masuk dan keluar sama-sama tinggi, potensi laba tinggi, tetapi perusahaan menghadapi lebih banyak risiko karena perusahaan yang berkinerja buruk tetap bertahan..

3. Ancaman *substitutes*

Segmen menjadi tidak menarik jika terdapat produk pengganti aktual maupun potensial. Hal ini dapat membatasi harga dan keuntungan. Jika teknologi semakin maju atau persaingan meningkat di industri pengganti ini, harga dan keuntungan cenderung turun.

4. Ancaman *buyers*

Sebuah segmen menjadi tidak menarik jika pembeli memiliki daya tawar yang kuat. Kekuatan tawar-menawar pembeli tumbuh ketika mereka menjadi lebih terkonsentrasi atau terorganisir, ketika produk mewakili sebagian kecil dari biaya mereka, atau ketika produk tidak terdiferensiasi.

5. Ancaman *suppliers*

Sebuah segmen menjadi tidak menarik jika pemasok perusahaan mampu menaikkan harga atau mengurangi kuantitas yang ditawarkan. Pemasok cenderung menjadi kuat ketika mereka terkonsentrasi atau terorganisasi, ketika terdapat sedikit pengganti, dan ketika biaya untuk beralih pemasok tinggi. Pertahanan terbaik adalah membangun hubungan saling menguntungkan dengan pemasok atau menggunakan berbagai sumber pasokan.

## STP

Menurut Kotler & Keller (2015), untuk bersaing di pasar secara efektif, perusahaan tidak dapat berhubungan dengan seluruh *customer* pada pasar yang besar, luas atau beragam. Perusahaan sekarang fokus pada customer yang memiliki peluang terbesar untuk dipuaskan oleh *target marketing*. STP adalah sebuah framework yang mencakup proses *target marketing*. STP merupakan singkatan dari *Segmentation*, *Targeting* dan *Positioning*.

### 1. *Segmentation*

*Segmentation* mencakup sekelompok pelanggan yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang sama. Ada 4 variabel segmentasi:

- a) Geografis: membagi pasar berdasarkan unit geografis, misalnya negara, negara bagian, wilayah, kabupaten, kota, atau lingkungan sekitar.
- b) Demografis: membagi pasar berdasarkan istilah demografis, misalnya usia, jenis kelamin, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, dan kelas sosial.
- c) Psikografis: membagi pasar berdasarkan kelompok-kelompok berdasarkan ciri-ciri psikologis, gaya hidup, atau nilai-nilai.
- d) Perilaku: membagi pasar menjadi kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap terhadap suatu produk, penggunaan produk, atau tanggapan terhadap suatu produk.

### 2. *Targeting*

Setelah mengidentifikasi segmentasi pasar, perusahaan harus menentukan berapa banyak dan mana yang akan disasar. Ada 4 tingkat segmentasi:

- a) *Full Market Coverage*: tingkat segmentasi ini melayani semua kelompok pelanggan dengan semua produk yang mungkin mereka butuhkan.
- b) *Multiple Segment Specialization*: tingkat segmentasi ini melayani subset dari semua kemungkinan segmen yang dipilih, masing-masing menarik dan sesuai secara objektif.
- c) *Single-Segment Concentration*: tingkat segmentasi ini hanya melayani pasar untuk satu segmen tertentu.
- d) *Individual Marketing*: tingkat segmentasi ini mampu mengindividualisasikan penawaran pasar, pesan, dan media.

### 3. Positioning

*Positioning* merupakan tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan untuk menempati tempat yang berbeda dalam pikiran target pasar.

## Marketing Mix

Pada tahun 1960, McCarthy mengusulkan kerangka kerja untuk keputusan pemasaran yang menggabungkan berbagai aktivitas pemasaran ke dalam alat *marketing mix* yang terdiri dari empat variabel (Kotler & Keller, 2015). Hal ini disebut sebagai 4P pemasaran yang meliputi *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat), dan *promotion* (promosi). *Marketing Mix* mengacu pada konsep pemasaran yang mencakup semua alat yang tersedia bagi pemasar untuk mengembangkan tindakan yang efisien dan mencapai penetrasi penjualan mereka pada target pasar (50minutes.com, 2015).

*Marketing mix* tradisional yang dikembangkan, mengingat tujuan pemasaran, juga dapat diadopsi ke pemasaran jasa. Peneliti pemasaran telah mengidentifikasi dengan baik keterbatasan dan insufisiensi marketing mix tradisional jika diterapkan pada jasa juga. Pada tahun 1981, Booms dan Bitner menyarankan model marketing mix 7 P untuk perusahaan jasa. Selain untuk P dari marketing mix tradisional, marketing mix jasa memiliki 3 komponen tambahan yang meliputi *physical evidence* (bukti fisik), *people* (orang) dan *process* (proses) (Rao, 2007). Perusahaan jasa dapat berhasil hanya jika mereka mampu membuat semua elemen *marketing mix* menjadi dinamis dan dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan pasar. Di bawah ini merupakan 7 P dari *marketing mix* untuk jasa:

1. *Product* (Produk): jasa adalah produk yang tidak berwujud. Produk terdiri dari kumpulan fitur dan manfaat yang memiliki relevansi dengan target pasar tertentu. Dengan demikian, ada tingkat fleksibilitas dan peluang yang tinggi untuk berinovasi dalam merancang penawaran produk.
2. *Physical Evidence* (Bukti Fisik): sebagian besar jasa tidak dapat ditawarkan tanpa dukungan bukti nyata. Meskipun pelanggan tidak dapat melihat jasa, mereka pasti dapat melihat hal-hal nyata yang terkait, dan mencoba membentuk opini tentang penyedia jasa. Objek fisik ini digunakan sebagai bukti oleh pelanggan untuk menilai dan mengharapkan kinerja dari penyedia jasa.

3. *Price* (Harga): keputusan penetapan harga juga penting dalam jasa, karena komponen *marketing mix* ini juga menentukan pendapatan perusahaan.
4. *Place* (Tempat): Jasa merupakan produk tidak berwujud dan juga tidak terpisahkan. Kedua karakteristik ini tidak memungkinkan perusahaan jasa mengikuti pilihan saluran yang sama yang tersedia untuk pemasaran barang.
5. *People* (Orang): Organisasi jasa adalah organisasi yang *people-oriented* dan *people-based*. Karyawan perusahaan jasa merupakan kompetensi utama dalam menjalankan operasi bisnis. Karyawan perusahaan jasa harus dilatih dan dimotivasi untuk kinerja yang lebih baik dalam kegiatan pemasaran.
6. *Promotion* (Promosi): program promosi yang dirancang dengan baik sangat membantu organisasi untuk menginformasikan, membujuk, dan melatih pelanggan untuk meningkatkan pengalaman mereka.
7. *Process* (Proses): aktivitas fungsional yang menjamin ketersediaan dan kualitas jasa.

## VRIO

Menurut Barney dan Hesterly (2005), analisa VRIO merupakan suatu alat analisa bisnis yang dikembangkan oleh Barney pada tahun 1991 yang digunakan untuk menganalisa sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan untuk mengidentifikasi apakah sumber daya dan kapabilitas tersebut dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. VRIO merupakan singkatan dari 4 pertanyaan terkait sumber daya dan kapabilitas perusahaan: *Value*, *Rarity*, *Imitability*, dan *Organization*.

1. Pertanyaan *Value*: apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan memungkinkan bagi perusahaan tersebut untuk merespon atas peluang maupun ancaman dari lingkungan?
2. Pertanyaan *Rarity*: apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dikendalikan atau hanya dimiliki oleh sedikit perusahaan?
3. Pertanyaan *Imitability*: apakah perusahaan tanpa sumber daya dan kapabilitas tersebut dapat mengalami kesulitan dalam mendapatkan atau mengembangkannya?
4. Pertanyaan *Organization*: apakah peraturan atau prosedur perusahaan dapat mendukung untuk mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas yang berharga, langka dan sulit untuk ditiru.

## SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, and *Threat*. SWOT adalah teknik untuk menganalisis dan menjelajahi situasi perusahaan dan sering disebut sebagai analisis situasi. Alat ini membantu menggambarkan konsep kesesuaian strategis antara sumber daya dan kemampuan internal perusahaan (*Strength* dan *Weakness*) dan kemungkinan eksternal (*Opportunity* dan *Threat*). SWOT mampu mengidentifikasi cara terbaik bagi perusahaan untuk menggunakan kekuatannya untuk mengeksploitasi peluang, mempertahankan kekuatannya, dan membatasi kelemahannya terhadap ancaman eksternal (Bensoussan & Fleisher, 2013).

1. *Strength*

Strength (Kekuatan) bersifat internal dan membantu sehubungan dengan tujuan SWOT. Kekuatan juga merupakan faktor yang mendukung Opportunity atau mengatasi Threat.

Hal ini dapat mencakup:

- a) Kekuatan keuangan: neraca yang kuat, arus kas, peringkat kredit.
- b) Keunggulan teknologi: pabrik, mesin, pengetahuan.
- c) Layanan pelanggan: dalam pemasaran, penjualan, layanan, reputasi.
- d) Orang: berbakat, berdedikasi, terampil, terlatih.

## 2. *Weakness*

*Weakness* (Kelemahan) bersifat internal dan berbahaya sehubungan dengan tujuan SWOT. Kelemahan adalah faktor yang mengakibatkan perusahaan tidak dapat memanfaatkan *Opportunity*, atau rentan terhadap *Threat*. Hal ini dapat mencakup:

- a) Kelemahan keuangan seperti rasio utang-likuiditas yang tinggi.
- b) Teknologi atau proses lama atau tidak fleksibel.
- c) Kelemahan layanan pelanggan, misalnya waktu pengiriman yang lama atau komunikasi pelanggan yang buruk.
- d) Kekurangan keterampilan atau semangat kerja karyawan yang buruk.

## 3. *Opportunity*

*Opportunity* (Peluang) adalah faktor eksternal dan membantu yang tidak dapat dikendalikan tetapi dapat membantu perusahaan. Peluang dapat berwujud, seperti produk baru, atau tidak berwujud seperti peningkatan reputasi. Peluang muncul dari berbagai sumber, misalnya:

- a) Pesaing menarik diri dari pasar.
- b) Tren sosial baru.
- c) Inovasi teknologi.
- d) Perundang-undangan yang membatasi yang dapat dilihat sebagai peluang jika merupakan ancaman bagi kompetitor perusahaan.

## 4. *Threat*

*Threat* (Ancaman) adalah faktor eksternal dan berbahaya yang tidak dapat dikendalikan. Ancaman juga berwujud atau tidak berwujud. Ancaman nyata bisa berupa pesaing baru, atau pencurian. Ancaman tak berwujud termasuk potensi hilangnya reputasi atau faktor merusak *brand*.

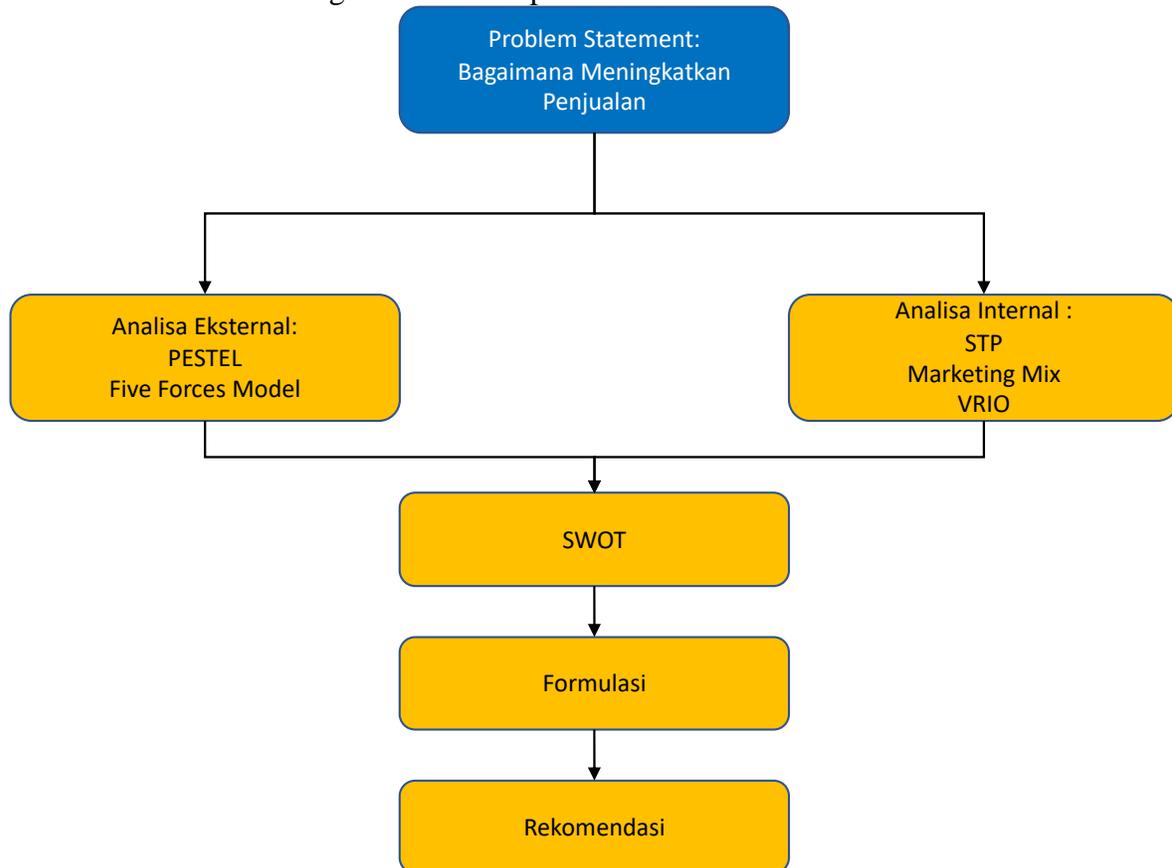
# METODE PENELITIAN

## Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan data yang berdasarkan kalimat, kata, skema, pernyataan, gambar, dan indeks tertentu (Sugiyono, 2019). Penelitian ini memiliki fokus dalam hal Analisa faktor internal dan eksternal perusahaan sehingga mampu memformulasikan strategi baru dan rekomendasi implementasinya.

## Kerangka Penelitian

Kerangka konseptual diperlukan untuk melakukan formulasi strategi terbaik untuk perusahaan untuk mempersiapkan langkah-langkah yang tepat untuk menghadapi pendekatan baru. Berikut adalah kerangka teori untuk penelitian ini:



**Gambar 4. Kerangka Penelitian**

Analisa eksternal meliputi tinjauan struktur pasar, permintaan, competitor, tren teknologi, dan lingkungan dimana perusahaan beroperasi baik pemerintah dan masyarakat (Eli, 2019). Dalam penelitian ini Analisa eksternal akan menggunakan kerangka acuan PESTEL dan Porter 5 forces model untuk dapat memberikan informasi yang komprehensif mengenai faktor eksternal yang dihadapi perusahaan. Analisa internal digunakan untuk melakukan analisa terhadap kemampuan perusahaan dalam memahami kondisi internal perusahaan yang dijadikan acuan dalam berkompetisi dan mampu meningkatkan performa bisnis secara berkelanjutan. Sumber daya utama dalam organisasi menuju kesuksesannya adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi mencapai tujuannya. Strategi perusahaan harus selaras dengan kekuatan pemimpinnya, dan memiliki kemampuan untuk mengelola strategi dan melakukan transisi untuk menuju tujuannya (Eli, 2019). Dalam analisa internal akan menggunakan pendekatan kerangka konsep STP, Marketing Mix, dan VRIO untuk mendapatkan dan memetakan kondisi internal perusahaan secara komprehensif.

Setelah dilakukan analisa internal dan eksternal maka informasi tersebut akan dipetakan dengan analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity dan Threats), Formulasi dan memberikan keputusan atau rekomendasi untuk Perusahaan X. Dengan pendekatan analisa SWOT yang didalamnya mengandung matriks QSPM yang merupakan alat yang

memungkinkan penyusunan untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan paling penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam menyelesaikan penelitian ini, penulis melakukan pengumpulan data dengan menggunakan sumber data primer dimana penulis langsung memberikan pertanyaan kepada calon pemberi data, dan untuk melengkapi data, penulis menggunakan sumber data sekunder yang terdiri dari artikel, dokumen, situs internet, dan berbagai atribut lainnya yang dapat membantu dalam melakukan penelitian. Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis sebagai sumber perolehan data adalah sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan, yaitu suatu teknik untuk mendapatkan data teoritis mengenai Analisa internal maupun eksternal dari para ahli melalui sumber bacaan yang berhubungan dan menunjang terhadap penelitian ini baik dari buku, jurnal, artikel ilmiah, *website*, dan data internal.
2. Studi lapangan (observasi), yang terdiri dari:
  - a) Observasi, yaitu pengamatan dan peninjauan langsung terhadap objek yang diteliti yaitu faktor internal dan eksternal dari perusahaan X
  - b) Wawancara, yaitu pengumpulan data melalui komunikasi langsung dengan pihak internal perusahaan dan eksternal dari pelanggan, *principal*, mitra bisnis, dan kompetitor untuk mengetahui ada atau tidaknya permasalahan.

### **Narasumber Penelitian**

Dalam pengumpulan informasi dan data yang ada, tentu peneliti membutuhkan beberapa cara untuk mengumpulkan data dan salah satunya merupakan penelitian menggunakan teknik wawancara dan observasi. Teknik wawancara merupakan teknik pengambilan data yang diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan melalui tindakan tanya jawab antara pewawancara dan narasumber berdasarkan tujuan tertentu (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, 2019).

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan kepada 8 orang yang terdiri dari 2 orang unsur Direksi perusahaan X, 1 orang dari manajemen pesaing, 1 orang dari mitra, 3 orang manajemen dari pelanggan dan 1 orang dari unsur *principal*.

### **Metode Analisis Data**

Setelah mendapatkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi tahap selanjutnya adalah melakukan analisis data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif. Berdasarkan (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, 2019) analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memiliki mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sebelum, selama, dan setelah selesai di lapangan. Analisis data meliputi (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, 2019):

a) Reduksi data (*data reduction*)

Merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema dan polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas dan memudahkan untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan jika data masih kurang dapat dilakukan penambahan data.

b) Penyajian data (*data display*)

Penyajian data disusun menjadi sekumpulan informasi yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data digunakan untuk meningkatkan pemahaman kasus dan sebagai acuan pengambilan tindakan berdasarkan pemahaman dan analisis sajian data.

c) Penarikan kesimpulan (*verification*)

Merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan hasil analisis data. Simpulan disajikan dalam bentuk deskriptif objek penelitian yang mengacu pada kajian penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisa Eksternal PESTLE dan EFE Matrix

Analisa eksternal dan internal perlu dilakukan agar perusahaan mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Faktor Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Hukum dan Lingkungan mampu memberikan kesempatan maupun ancaman untuk perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa faktor lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan secara langsung maupun tidak langsung seperti:

Politik	<p><b>Politik Dalam Negri</b> Tidak terlalu berdampak secara langsung terhadap bisnis perusahaan, karena Perusahaan X memiliki pelanggan yang cukup terbatas pada segmen pemerintahan.</p> <p><b>Politik Internasional</b> Karena produk yang dimiliki perusahaan adalah produk Internasional, maka kondisi politik secara global cukup berpengaruh, terutama perang dagang antara China dan Amerika. Namun kondisi politik internasional yang terjadi masih dapat disikapi dengan baik oleh perusahaan.</p>
Ekonomi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Isu resesi, kondisi ekonomi di Indonesia cukup berpengaruh terhadap bisnis perusahaan, terutama ketika ada ancaman resesi misalnya beberapa pelanggan Perusahaan X membatasi pengeluaran investasi untuk pengembangan teknologi.</li> <li>2. Melakukan “<i>Project Risk Assessment</i>” lebih ketat terutama terhadap pelanggan-pelanggan yang terdampak pada kondisi ekonomi global maupun lokal.</li> </ol>

Sosial	Isu sosial tidak berdampak langsung pada bisnis perusahaan. Isu divergensi gender yang seimbang dalam mengisi posisi di managerial maupun secara keseluruhan belum menjadi perhatian khusus perusahaan.
Teknologi	1. Kehadiran perusahaan secara digital mempengaruhi “ <i>brand awareness</i> ” dan mendapatkan atensi dari pelanggan maupun calon pelanggan 2. Penggunaan sistem untuk multi mengakomodir seluruh jalur komunikasi secara digital memudahkan perusahaan untuk tetap relevan dan mampu menganalisa kesempatan dengan baik
Legalitas/hukum	Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengenai penerapan PSAK 74 pada tahun 2025 untuk perusahaan asuransi nasional mampu mempengaruhi percepatan adopsi teknologi. Begitu juga dengan adanya regulasi mengenai penerapan PSAK 73. PSAK 73 mendefinisikan sewa sebagai kontrak, atau bagian dari kontrak, yang menyampaikan hak untuk menggunakan aset (aset dasar) untuk jangka waktu tertentu. Sistem ERP sebagai tulang punggung operasional pada area akuntansi dan keangan dituntut untuk dapat memenuhi regulasi tersebut.
Lingkungan	Dengan mulai banyaknya perusahaan teknologi komputasi awan yang melakukan investasi di Indonesia dengan membangun pusat data ( <i>data center</i> ) mempengaruhi kesadaran akan pentingnya penekanan emisi karbon dengan tidak lagi membeli <i>hardware</i> secara besar-besaran diperusahaan pelanggan.

Tabel Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan X

Kesempatan dan juga ancaman menjadi faktor yang diamati oleh perusahaan dalam proses audit secara eksternal agar perusahaan dapat tetap relevan dengan kondisi pasar. Pemberian bobot (*weight*) diberikan berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti yang merupakan pengambil keputusan (*decision maker*) dalam perusahaan. Dalam hal ini pemberian bobot nilai (*rating*) merujuk pada tingkatan: (1) Sangat tidak berpengaruh, (2) tidak berpengaruh, (3) berpengaruh, (4) sangat berpengaruh.

No	Kunci Faktor Eksternal	Weight	Rating	Weighted Score
<b>Opportunities</b>				
1	Industri teknologi informasi yang terus berkembang.	0,05	2	0,1
2	Pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang terus meningkat.	0,03	2	0,06
3	Mendapatkan <i>Business partner</i> yang ingin melakukan investasi dalam pengembangan bisnis perusahaan	0,10	4	0,4
4	Jumlah kompetitor dari unsur perusahaan lokal yang berguguran	0,10	4	0,4
5	Mendapatkan dukungan dari <i>principal</i> yang baik	0,05	2	0,1

6	<i>End of Maintenance</i> beberapa produk SAP ERP akan berakhir pada rentan tahun 2025-2027.	0,07	3	0,21
7	Muncul banyaknya perusahaan yang memiliki kesadaran tinggi untuk melakukan adopsi teknologi khususnya ERP	0,10	4	0,4
8	Dominasi pasar dan ekosistem pengguna SAP di Indonesia yang besar	0,06	3	0,18
<b>Threats</b>				
1	Perusahaan teknologi informasi global yang memulai bisnis di Indonesia	0,10	4	0,4
2	Persaingan yang tinggi dalam mendapatkan SDM SAP yang berpengalaman	0,05	3	0,15
3	Perusahaan pelanggan yang sudah menggunakan SAP membangun sendiri kompetensi secara mandiri	0,03	2	0,06
4	Arahan dari <i>principal</i> untuk fokus kepada produk <i>Cloud</i>	0,05	3	0,15
5	Masih ada keraguan dari beberapa sektor industri terhadap adopsi teknologi ERP secara <i>Cloud</i>	0,05	3	0,15
6	Harga lisensi masih tinggi untuk produk ERP <i>Cloud</i>	0,11	4	0,44
7	Kompetitor yang agresif pada sektor menengah	0,05	3	0,15
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		3,35

Berdasarkan hasil analisis eksternal ada beberapa faktor yang sangat mempengaruhi pada pertumbuhan perusahaan yaitu memiliki *business partner* baru yang mampu menunjang pengembangan bisnis perusahaan dengan cara memberikan modal investasi untuk membuka layanan dan produk baru untuk melengkapi portofolio yang dimiliki perusahaan saat ini. Dapat diakui bahwa SDM SAP merupakan SDM yang cukup spesifik sehingga ketersediaannya di pasar cukup terbatas dan memiliki biaya akuisisi SDM yang mahal. Dengan adanya *business partner* baru maka proses akuisisi SDM senior dapat lebih mudah tercapai. Saat ini Perusahaan X sedang melakukan beberapa aksi perusahaan untuk mempertimbangkan proses *merger* dan akuisisi dapat dijalankan. Tentunya perusahaan sangat mempertimbangkan *business partner* berskala global untuk dapat menunjang pengembangan bisnis dalam jangka Panjang. Faktor yang sangat berpengaruh selanjutnya adalah berkurangnya jumlah *business partner* SAP dari kalangan perusahaan nasional. Banyak *partner* SAP berguguran dalam kurun waktu 5 tahun terakhir sehingga kondisi tersebut membuat pilihan cukup terbatas bagi pasar dalam memilih implementor SAP dari kalangan perusahaan nasional. Faktor selanjutnya adalah munculnya kesadaran yang baik dari para penggiat ekonomi nasional terhadap pentingnya sistem yang terintegrasi antara lini bisnis perusahaan yaitu ERP. Hal ini disebabkan adanya akselerasi penerapan teknologi selama pandemi covid-19 pada tahun 2020 lalu. Beberapa perusahaan

melakukan transformasi digital dan adopsi teknologi ketika operasional berjalan dengan lambat karena terpengaruh pembatasan mobilitasi pegawai ketika pandemic. Kesadaran ini menjadi peranan penting dalam melakukan pemasaran produk teknologi khususnya ERP.

Faktor eksternal lain yang dilakukan pengamatan adalah adanya ancaman yang perlu diantisipasi yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam keberlanjutan bisnisnya. Ancaman yang sangat berpengaruh adalah banyaknya perusahaan multinasional yang memfokuskan bisnis mereka di Indonesia, terbukti dengan komposisi perusahaan multinasional yang menjadi *partner* dari SAP Indonesia belakangan ini. Perusahaan multinasional memiliki modal yang besar sehingga mampu melakukan akuisisi SDM secara masif dan ini mengakibatkan nilai SDM SAP semakin mahal sehingga membuat perusahaan berskala nasional perlu mempertimbangkan strategi yang tepat untuk dapat bersaing mendapatkan SDM terbaik ditengah gempuran yang agresif dari perusahaan teknologi global ini. Karena SDM merupakan faktor penting dalam menjalankan bisnis di industri layanan professional seperti Perusahaan X ini. Ancaman lainnya yang cukup mempengaruhi bisnis adalah dengan adanya arahan dari SAP global mengenai mulainya fokus terhadap produk *cloud* yang dimiliki SAP. Hal ini dicanangkan karena investasi SAP untuk produk ERP *cloud* cukup besar sehingga diperlukannya akselerasi adopsi teknologi ERP *cloud*. Namun karena adanya perbedaan kapabilitas dari produk ini dan juga beberapa perusahaan nasional masih beranggapan bahwa data perusahaan harus berada di Indonesia membuat adopsi ERP *cloud* ini cukup terhambat, karena sampai saat ini *data center* untuk produk SAP ERP *cloud* ini masih berada diluar Indonesia. Selain keberadaan *data center* hal terpenting juga adalah mengenai biaya lisensinya yang cukup tinggi membuat adopsi ERP *cloud* ini menjadi tantangan tersendiri untuk pasar di Indonesia yang memiliki kecenderungan penggunaan teknologi *on-premises*.

### Analisa Internal SWOT dan IFE Matrix

Setelah faktor eksternal dapat diketahui secara umum, maka analisis yang mendalam terhadap faktor internal perlu dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik dalam pengembangan bisnis perusahaan dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities dan Threat*). Beberapa faktor internal yang diamati dan merupakan hasil wawancara para direksi dari perusahaan :

No	Kunci Faktor Internal	Weight	Rating	Weighted Score
<b>Strength</b>				
1	Memiliki layanan yang <i>end-to-end</i> (lengkap), mulai dari strategi, implementasi dan paska implementasi.	0,05	2	0,1
2	SDM didominasi anak-anak muda , energik dan mempunyai daya eksplorasi teknologi yang tinggi	0,1	4	0,4
3	Memiliki metodologi implementasi dan <i>quality assurance</i> yang sudah teruji	0,08	3	0,24
4	Memiliki strategi harga yang cukup fleksibel dalam melakukan akuisisi pelanggan	0,10	4	0,4
5	Memiliki pelanggan yang loyal	0,08	3	0,24

6	Memiliki pelanggan strategis dari unsur perusahaan konglomerasi hingga perusahaan BUMN terkemuka ( <i>tier 1 dan tier 2</i> )	0,08	3	0,24
7	Memiliki fokus mendalam pada produk SAP ERP	0,05	3	0,15
8	Memiliki dukungan finansial yang mumpuni	0,05	3	0,15
<b>Weakness</b>				
1	Belum memiliki diferensiasi solusi	0,07	3	0,21
2	Rekrutmen proses yang cukup panjang	0,05	2	0,1
3	Memiliki standarisasi penggajian yang baku	0,08	3	0,24
4	SDM yang memiliki keahlian spesifik industri masih terbatas	0,1	4	0,4
5	Masih terbatasnya pengenalan perusahaan Perusahaan X ke pasar yang lebih luas	0,06	2	0,12
6	Perusahaan X hanya fokus pada produk SAP, dimana kompetitor lain sudah mulai fokus bekerjasama dengan aplikasi pendukung SAP lainnya	0,05	3	0,15
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,14</b>

Pengamatan internal yang telah dilakukan mengkategorikan bahwa kekuatan (*strength*) utama perusahaan yang mempengaruhi keberlanjutan bisnis perusahaan adalah SDM yang energik dan memiliki daya eksplorasi yang tinggi, faktor ini menjadi kunci agar bisnis tetap relevan. Teknologi bersifat dinamis dan akselerasi perkembangan teknologi begitu cepat sehingga kemampuan dalam mempelajari dan menguasai teknologi terbaru penting dilakukan perusahaan. Faktor terpenting kedua adalah strategi harga yang cukup fleksibel, hal ini cukup penting diterapkan karena perusahaan belum memutuskan untuk fokus kedalam segmentasi tertentu, terbukti dengan setiap segmentasi pasar dimiliki oleh Perusahaan X dimulai dari pelanggan pada segmen perusahaan kecil, menengah dan besar. Penggunaan strategi harga yang fleksibel membuat portofolio perusahaan semakin melebar dan keberadaan dipasar semakin dinekahi dan memiliki presensi yang tinggi. Hal ini membuat dukungan dari *principal* cukup tinggi karena seluruh segmentasi pasar pun dimiliki oleh *principal*.

Pengamatan terhadap kekurangan (*weakness*) yang dimiliki perusahaan menempatkan SDM yang memiliki keahlian yang spesifik pada industri tertentu masih menjadi keterbatasan. Hal ini dinilai cukup penting terlebih system ERP merupakan system yang terintegrasi dan memiliki proses bisnis yang spesifik untuk setiap industrinya. Misalnya industry keuangan memiliki bisnis proses yang berbeda dengan bisnis pertambangan. Sehingga ahli pada proses bisnis yang spesifik diperlukan agar proses pemetaan antara teknologi terhadap proses bisnis yang spesifik dan terintegrasi dapat dikelola dengan baik dan tepat. Saat ini memang perusahaan memiliki alternatif pendekatan yaitu dengan bekerjasama dengan *business partner* yang memiliki keahlian spesifik untuk berkolaborasi dalam mengerjakan beberapa kebutuhan yang cukup spesifik. Selain itu pertumbuhan ekonomi pada setiap sektor industri berbeda-beda, sehingga ada beberapa industry yang memang memiliki kesadaran dan kemampuan investasinya masih rendah sehingga SDM yang memiliki keahlian pada industry tersebut masih rendah.

## Analisa Internal STP

Analisa internal terkait dengan segmentasi, target dan posisi perusahaan terhadap pasar yang disasar merupakan hal yang penting untuk dijadikan dasar formulasi strategi perusahaan.

### 1. Segmentasi

#### a) Geografis

Perusahaan X memfokuskan pada pasar nasional. Fokus geografis Indonesia yang masih cukup luas untuk dikembangkan menjadi fokus perusahaan saat ini. Pelanggan Perusahaan X sendiri masih terkonsentrasi pada perusahaan-perusahaan di DKI Jakarta dan sekitarnya. Pasar di daerah Indonesia timur belum menjadi fokus perusahaan saat ini, karena permintaan di DKI Jakarta masih cukup tinggi bahkan belum dapat terakomodir seluruhnya.

#### b) Demografis

Karena SAP merupakan perangkat lunak dengan skala *enterprise* sehingga demografi yang disasar adalah perusahaan-perusahaan dengan pendapatan menengah hingga besar. Pendapatan perusahaan berkisar antara Rp 500 miliar keatas merupakan fokus yang ditargetkan oleh Perusahaan X.

#### c) Psikografis

Ada 25 industri yang diakui secara global, namun Perusahaan X berfokus pada 17 industri yang sudah terbukti memiliki pengalaman. Adapun industry yang dimaksud adalah telekomunikasi, perbankan, kargo transportasi, *mills product*, pertambangan, *consumer products*, manufaktur industry, konstruksi, otomotif, minyak dan gas, *travel*, layanan professional, retail, utilitas, distribusi, kimia dan asuransi.

#### d) Perilaku

Beberapa perusahaan sudah ditangani oleh pemimpin-pemimpin generasi ke-2 atau ke-3 sehingga pemahaman dan kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya peranan teknologi dalam operasinal bisnis yang transparan, terintegrasi dan berkesinambungan adalah faktor penting untuk meningkatkan nilai kompetitif perusahaan. Dengan adanya peran teknologi sehingga kejelasan kebutuhan bisnis maka akan memudahkan implementasi teknologi bagi pelanggan. Walaupun dalam layanan Perusahaan X sendiri memiliki dukungan untuk membantu pelanggan dalam mendefinisikan ulang kebutuhan mendasar untuk setiap pelanggannya.

### 2. Targeting

Dalam hal *targeting*, Perusahaan X memiliki posisi yang spesifik yaitu *Multiple-Segment Concentration* dimana layanan yang dipilih berfokus pada produk SAP ERP menengah dan tinggi yaitu SAP S/4HANA *public cloud edition* (segmen menengah keatas) dan segmen SAP S/4HANA *private cloud edition* (segmen pasar *enterprise*). Dengan *targeting* seperti ini maka strategi pemasaran yang dilakukan cukup spesifik dan fokus.

### 3. Positioning

Penentuan posisi dari Perusahaan X adalah sebagai penyedia layanan dari mulai strategi, implementasi hingga dukungan paska implementasi dari SAP ERP. Dan juga didukung oleh grup perusahaan yang memiliki solusi yang beragam dari mulai penyedia infrastruktur

(*on premises* maupun *cloud*), *analytics*, *big data*, penyedia IT *expert (programmer)*, dan solusi lainnya yang mampu mendukung pelanggan secara *end-to-end*. Penentuan posisi perusahaan yang memiliki solusi yang lengkap membuat Perusahaan X mampu berkompetisi secara dinamis dan komprehensif.

## Analisa Marketing Mix

### 4. Produk

Pendekatan produk yang dimiliki terus berevolusi sesuai dengan tren teknologi SAP dan tren di Indonesia. SAP S/4HANA *public cloud edition* dan S/4HANA *private cloud edition* menjadi produk fokus Perusahaan X. Generasi ERP yang dilengkapi kecerdasan buatan (AI) dan kemudahan integrasi antar lini bisnis perusahaan membuat produk ini masih menjadi pemimpin pada Gartner *Magic Quadrant*. Selain itu metode implementasi yang digunakan sudah dilengkapi dengan tim *Quality Assurance* yang independen dan mumpuni menjadi layanan terbaik yang diberikan untuk pelanggan.



Gambar Magic Quadrant untuk ERP Cloud

Sumber: SAP S/4HANA Cloud Is a Leader in the Gartner Magic Quadrant for Cloud ERP for Service-Centric Enterprises, 2022. <https://news.sap.com>

### 5. *Physical evidence* (Bukti fisik)

Perusahaan X memiliki *website* yang mudah diakses dan mudah digunakan sehingga pelanggan dan calon pelanggan dapat dengan mudah mendapatkan informasi layanan dan produk yang dimiliki Perusahaan X. Disana juga terdapat informasi mengenai artikel-artikel yang relevan dengan tren teknologi terbaru yang menggambarkan kehadiran Perusahaan X dalam bentuk digital semakin terwujud.

### 6. *Price* (Harga)

Harga merupakan hal yang menentukan keberlangsungan bisnis perusahaan, harga yang

kompetitif masih menjadi strategi penentuan harga Perusahaan X terutama untuk pasar sektor kecil hingga menengah. Hal ini terjadi karena Perusahaan X masih terperangkap pada paradigma perusahaan lokal yang memiliki sebagian besar target pasarnya merupakan perusahaan yang memiliki daya beli kompetitif dan perhatian terhadap harga terkadang menjadi yang utama.

#### 7. *Place* (Tempat)

Pemilihan tempat usaha merupakan hal yang penting demi menunjukkan eksistensi perusahaan. Perusahaan X memiliki lokasi di segitiga emas Mega Kuningan, Jakarta Selatan yang merupakan lokasi yang strategis dan mudah diakses bagi pelanggan yang ingin berkonsultasi dan memudahkan akses bagi konsultan Perusahaan X untuk mengunjungi para pelanggan yang tersebar di DKI Jakarta dan sekitarnya. Akses yang strategis ini dipilih agar mampu meningkatkan kredibilitas dan kesan yang baik untuk setiap mitra bisnis Perusahaan X.

#### 8. *People* (Orang)

Organisasi jasa merupakan organisasi yang bertumpu kepada Sumber Daya Manusianya. Peranan SDM sangat kritikal bagi perusahaan karena pengalaman dan pengetahuan yang berharga bagi pelanggan terletak pada setiap SDM yang terlibat. Perusahaan X memiliki tenaga ahli sebanyak 150 orang yang terdiri dari komposisi sebagai berikut:

- a.) 3 orang Direksi yang memiliki tanggung jawab terhadap keberlangsungan perusahaan. 1 Direksi bertanggung jawab pada dukungan operasional seperti area keuangan, dan HR. 1 Direksi berfokus pada relasi eksternal kepada pelanggan dan *principal*. 1 Direksi lainnya berfokus pada operasional secara menyeluruh.
- b.) 3 orang *manager* yang bertanggung jawab di area pengembangan bisnis. Area ini memiliki peranan penting dalam hal akuisisi pelanggan.
- c.) 3 orang *manager* yang bertanggung jawab pada area dukungan (*support services*) paska implementasi.
- d.) 15 orang *manager* yang bertanggung jawab dalam area *delivery* atau implementasi sistem SAP dan strategi IT.
- e.) 116 orang merupakan konsultan yang bertanggung jawab dalam area strategi, implementasi SAP dan layanan paska implementasi.
- f.) 10 orang merupakan tim pengembangan bisnis, riset dan pemasaran.

#### 9. *Promotion* (Promosi)

Dalam meningkatkan penjualan ada beberapa agenda promosi yang biasa dilakukan oleh perusahaan diantaranya:

##### a) *Telemarketing*

Proses ini biasa dilakukan oleh MSB (*Marketing Services Bureau*) yang ditunjuk perusahaan demi membantu meningkatkan penjualan khususnya mencari *net new account*. Agenda ini rutin dilakukan 1-2 kali dalam setahun

##### b) Webinar

Webinar dilakukan secara rutin oleh Perusahaan X dengan bekerjasama dengan SAP Indonesia untuk menjadi narasumber acara. Webinar biasanya dilakukan untuk umum maupun khusus untuk pelanggan Perusahaan X. Webinar biasanya berisikan pembaharuan informasi mengenai teknologi terkini dari SAP dan memberikan penjelasan tren teknologi yang sedang berkembang.

##### c) *Sponsorship*

Kegiatan ini dilakukan bersama beberapa pelanggan Perusahaan X yang memiliki agenda rutin tahunan seperti *join planning session*, turnamen olahraga, dan agenda *roadshow* pelanggan retail.

d) *Kampanye Media elektronik*

Kerjasama dengan media elektronik seperti *Bisnis.com*, majalah *SWA*, dan media elektronik lainnya digunakan untuk memperkenalkan solusi dan layanan yang Perusahaan X miliki. Agenda ini biasa dilakukan rutin setiap tahun 1-2 kali.

e) *Video Customer Success Story*

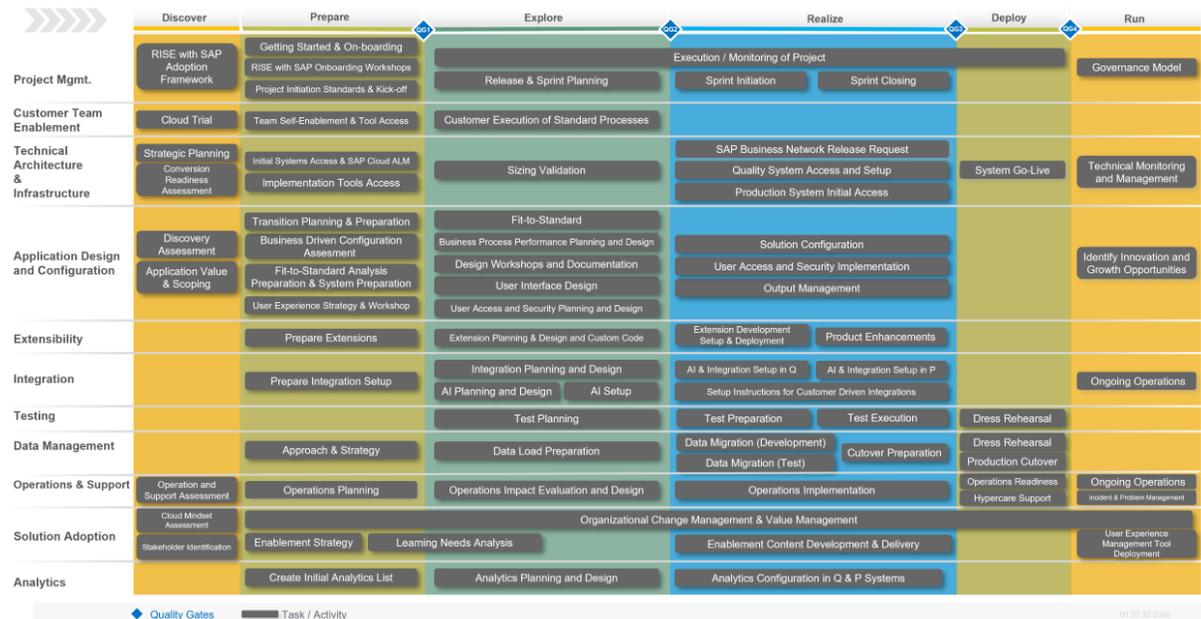
Pembuatan video rutin dilakukan setiap tahunnya berkisar 3-4 pelanggan menceritakan kisah sukses dalam proses adopsi teknologi SAP dan proses transformasi digital diperusahaannya. Video ini dipublikasi melalui *website* Perusahaan X dan sosial media seperti Youtube dan Instagram.

f) *Physical Events*

*Event* secara fisik di hotel maupun dikantor SAP Indonesia biasanya dilakukan untuk calon pelanggan maupun pelanggan Perusahaan X saat ini. Hal ini dilakukan dengan tema yang spesifik berdasarkan fokus industri perusahaan yang diundang.

10. *Process (Proses)*

Kualitas layanan menjadi faktor terpenting untuk perusahaan jasa seperti Perusahaan X. Dan memastikan layanan terbaik yang diberikan kepada pelanggan sesuai metodologi yang sudah terbukti digunakan secara global merupakan faktor terpenting bagi perusahaan. *SAP Activate Methodology* memiliki peranan yang fundamental dalam proses implementasi *S/4HANA*, sistem konversi (*System Conversion*) dan *Selective Data Transition* ke *SAP S/4HANA*.



Gambar *Activate Methodology*

Sumber: Roadmap Viewer. [www.go.support.com](http://www.go.support.com) (akses hanya untuk mitra SAP)

Ada 6 fase dalam setiap implementasi yang harus dilakukan oleh implementor SAP, yaitu fase *Discover*, *Prepare*, *Explore*, *Realize*, *Deploy* dan *Run*. Berikut penjelasan untuk setiap fase dalam *Activate Methodology Framework*:

1. *Discover*

Tujuan dari fase *Discover* adalah agar pelanggan memahami secara luas, mendalam, dan memahami fungsionalitas SAP S/4HANA. Pada fase ini Perusahaan X akan mempelajari mengenai manfaat SAP S/4HANA yang dapat diberikan bagi bisnis pelanggan.

2. *Prepare*

Tujuan dari fase *Prepare* adalah untuk menyediakan perencanaan dan persiapan awal. Pada fase ini, proyek sudah dimulai, rencana difinalisasikan, tim proyek sudah mulai dimobilisasi, dan pekerjaan segera dimulai secara optimal.

3. *Explore*

Tujuan dari fase *Explore* adalah untuk mengembangkan rencana detail di semua alur kerja implementasi yang akan dieksekusi dalam fase Realisasi. Rencana tersebut harus mencakup semua aspek proyek implementasi, mulai dari memastikan lingkup pekerjaan, *testing* (pengujian), pemberdayaan *user* (pengguna), penjabaran mengenai bagaimana solusi akan dikonfigurasi dan diperluas.

4. *Realize*

Tujuan dari fase *Realize* adalah untuk melaksanakan semua rencana yang telah dibuat dan ditandatangani dan disepakati pada fase *Explore*. Solusi ini dikonfigurasi sesuai dengan apa yang disetujui sebelumnya. Pengguna dipersiapkan untuk beralih dari sistem lama ke sistem baru, lalu pelatihan para pengguna sistem SAP S/4HANA disiapkan. Sistem *production* disiapkan untuk persiapan *cut-over*.

5. *Deploy*

Tujuan dari fase *Deploy* adalah untuk melakukan *cutover* ke sistem *production*. Setelah seluruh pihak melakukan konfirmasi mengenai kesiapan organisasi, bisnis dan operasional yang akan dialihkan ke sistem baru.

6. *Run*

Tujuan dari fase *Run* adalah merasakan nilai implementasi untuk pelanggan dan pembelajaran yang berkelanjutan dengan didukung oleh sistem baru.

## Analisa VRIO

1. *Value*

Nilai-nilai yang dimiliki perusahaan seperti sumber daya manusia yang muda, energik dan memiliki daya eksplorasi yang tinggi merupakan nilai strategis yang dimiliki untuk menjawab tantangan persaingan di industri teknologi informasi yang semakin ketat. Kemampuan yang dimiliki Perusahaan X ini mampu menjawab tantangan akan kecepatan perkembangan teknologi khususnya SAP. Pemilihan sumber daya manusia yang muda dan terbaik adalah kunci utama dalam pengembangan bisnis.

2. *Rarity*

Perusahaan X memiliki beberapa kemampuan yang spesifik diantaranya kemampuan dalam hal implementasi PSAK 73, PSAK 74, *Linear Asset Management* dan *SAP Governace Risk & Compliance*. Solusi-solusi tersebut merupakan solusi penunjang bisnis pelanggan yang sangat jarang sekali dimiliki kompetitor Perusahaan X di Indonesia. Namun dalam konteks sebagai implementor SAP ERP S/4HANA secara umum, Perusahaan X belum memiliki

keahlian atau spesialisasi yang mendalam dan spesifik untuk industry tertentu. Pendekatan umum

### 3. *Immitability*

Perusahaan X memiliki etos kerja yang tinggi melalui nilai perusahaan yang ditanamkan sehingga hal ini sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain. Selain itu pengalaman yang dimiliki cukup beragam dalam melakukan implementasi SAP membuat Perusahaan X memiliki nilai yang khas seperti halnya implementasi di Industri Keuangan khususnya *multi finance*, industri asuransi (penerapan PSAK 74), dan industri telekomunikasi khususnya perusahaan *tower* telekomunikasi.

### 4. *Organization*

Organisasi Perusahaan X secara grup memiliki lebih dari 50 entitas bisnis dengan pegawai hingga 2000 karyawan membuat hal ini menjadi modal besar bagi perusahaan untuk pengembangan bisnisnya. Kepemilikan saham induk Perusahaan X yang didominasi oleh perusahaan yang berasal dari Jepang membuat keunikan tersendiri. Keterlibatan manajemen dari Jepang menjadi nilai bagi perusahaan yang unik.

## Formulasi

### SWOT Matrix

SWOT matrix merupakan metode untuk melihat kecocokan antara sumber daya dan keterampilan internal organisasi terhadap peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor eksternalnya.

#### 1. Strategi SO (*Strenght – Opportunities*)

1. Memiliki dukungan finansial yang mumpuni (S4, S7, S8, O3, O5)
2. Sumber Daya Manusia (SDM) yang mumpuni (S2, S3, S5, S7, O7)

#### 2. Strategi ST (*Strength – Threats*)

1. Memiliki harga yang fleksibel dalam mendapatkan pelanggan (S4, S5, S6, T1, T5, T6, T7)
2. Memiliki metode implementasi dan *quality assurance* yang sudah teruji (S2, S3, S7, T3)

#### 3. Strategi WT (*Weakness – Threats*)

1. Sumber Daya Manusia yang memiliki keahlian spesifik industri yang masih terbatas (W1, W4, W6, T1, T3)
2. Belum memiliki solusi yang berbeda dengan kompetitor (W1, W6, T2, T7)

#### 4. Strategi WO (*Weakness – Opportunities*)

1. Masih terbatasnya pengenalan perusahaan ke pasar yang lebih luas (W5, O1, O2, O4, O7, O8)
2. Memiliki standar penggajian yang baku (W3, T2)

Pada strategi SO dimana bagaimana perusahaan memanfaatkan kekuatan untuk mampu meraih peluang sebesar-besarnya. Dalam hal ini Perusahaan memiliki kekuatan dukungan finansial dan SDM yang mumpuni, dimana kekuatan tersebut dapat bermanfaat terhadap meningkatnya potensi *business partner* untuk dapat bekerjasama dengan Perusahaan dan atas kekuatan tersebut dukungan dari *principal* dapat terwujud, karena dengan dukungan finansial

dan SDM yang mumpuni maka potensi pengembangan bisnis dan akuisisi pelanggan dapat terwujud.

Pada strategi ST dimana strategi ini memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi dan mengurangi dampak ancaman dari luar. Dalam hal ini Perusahaan menggunakan strategi harga yang fleksibel dan memiliki metode yang sudah teruji sehingga dengan kekuatan ini Perusahaan mampu menghadapi persaingan dengan perusahaan multi nasional yang melakukan ekspansi ke Indonesia dan agresifitasnya kompetitor di area pasar menengah.

Pada strategi WT, bagaimana perusahaan dapat bertahan dan berusaha meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Dalam hal ini Perusahaan memiliki keterbatasan dalam mengakuisi dan mengembangkan talenta yang memiliki keahlian yang spesifik untuk industry tertentu dan belum memiliki solusi yang unik atau berbeda dibandingkan dengan kompetitornya. Kondisi ini perlu direduksi agar persaingan dengan perusahaan global yang memiliki kompetensi yang spesifik dan memiliki sumber daya yang lebih besar yang tersebar diseluruh dunia dapat disiasati dampaknya.

Strategi WO mengindikasikan bahwa bagaimana perusahaan mampu memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi ini bertujuan untuk bagaimana perusahaan dapat memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Dalam hal ini Perusahaan memiliki masih memiliki keterbatasan dalam hal pengenalan *brand* yang lebih luas, namun perusahaan tetap optimis dengan melihat peluang bahwa teknologi informasi itu terus berkembang, dan didukung juga pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang terus meningkat serta banyaknya kompetitor yang berguguran sehingga kondisi tersebut menjadi peluang yang baik bagi perusahaan.

### Internal-External Matrix

Formulasi dengan pendekatan Internal dan Eksternal Matrix dapat menggambarkan dan memposisikan organisasi dalam tampilan sembilan bagian.

	IFE Score	Strong 3.00 - 4.00	Average 2.0 - 2.99	Weak 1.0 - 1.99
EFE Score	High 3.0 - 4.0	I <b>Grow &amp; Build</b>	II	III
	Medium 2.0 - 2.99	IV	V	VI

	Low 1.0 - 1.99	VII	VIII	IX
--	-------------------	-----	------	----

Tabel Hasil Formulasi EFE dan IFE

Hasil analisis dari EFE dan IFE matrix menunjukkan bahwa posisi Perusahaan saat ini dengan skor EFE sebesar 3,35 dan skor IFE sebesar 3,14 berada pada kuadran I, yang berarti perusahaan harus melakukan strategi *build* dan *grow*. Ini berarti strategi taktis yang intensif dan agresif. Strategi perusahaan harus berfokus pada penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Dari perspektif operasional, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi secara horizontal juga harus dipertimbangkan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil wawancara dan analisis internal dan eksternal menunjukkan kondisi perusahaan secara menyeluruh. Berikut merupakan pertanyaan dan jawaban yang didapat dalam penelitian ini:

1. Bagaimana kondisi internal perusahaan X dalam menghadapi persaingan saat ini?
  - a) Perusahaan X belum memiliki keahlian yang spesifik untuk setiap industry yang menjadi target pasar penjualan.
  - b) Kesadaran pasar masih rendah terhadap keberadaan Perusahaan X sebagai perusahaan teknologi informasi terkemuka khususnya dalam solusi SAP
  - c) Sulitnya memenuhi target *net new account* yang diberikan oleh SAP Indonesia sebagai *principal*.
  - d) Belum memiliki solusi yang berbeda dengan competitor
2. Bagaimana kondisi eksternal perusahaan X dalam menghadapi persaingan saat ini?
  - a) Banyaknya perusahaan multinasional yang melakukan ekspansi bisnis ke Indonesia, menyebabkan persaingan bisnis yang kompetitif dalam hal implementasi teknologi SAP
  - b) Harga lisensi yang tinggi membuat adopsi teknologi SAP *cloud* sulit dicapai.
  - c) Area *mid-market* (pasar menengah) menjadi sektor yang difokuskan juga oleh para kompetitor
  - d) Persaingan yang ketat dalam melakukan akuisisi SDM SAP. Sehingga pertumbuhan bisnis cukup terganggu dengan kondisi ini
3. Bagaimana usulan strategi untuk mendapatkan *Net New Account* bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis saat ini?
  - a) Meningkatkan aktifitas pemasaran yang lebih agresif. Terutama pemasaran teknologi terbaru. Pemasaran secara *online* maupun *offline* masih menjadi kombinasi yang dibutuhkan perusahaan dalam melakukan penetrasi dipasar menengah keatas.
  - b) Memberikan edukasi kepada calon pelanggan secara agresif agar calon pelanggan memahami nilai dan manfaat yang dapat diberikan oleh teknologi SAP berbanding

- lurus dengan nilai investasi yang dikeluarkan. Memperbanyak frekuensi webinar, *workshop* dan kampanye di media elektronik mengenai teknologi SAP *cloud*
- c) Promosi secara *offline / physical event* dengan membawa pembicara-pembicara yang dikenal baik secara nasional dibutuhkan untuk meningkatkan atensi manajemen tingkat atas perusahaan pelanggan maupun calon pelanggan.
  - d) Meningkatkan investasi dalam hal sumber daya manusia agar dapat bersaing dengan kompetitor dan mampu meningkatkan bisnis perusahaan. Karena SDM merupakan faktor utama dalam perusahaan jasa seperti Perusahaan X.
  - e) Melakukan utilisasi terhadap SEM (*Search Engine Marketing*) dan SEO (*Search Engine Optimization*) agar Perusahaan X menjadi daftar pencarian tertinggi dalam setiap *keyword* mengenai SAP.
  - f) Pelanggan Perusahaan X memiliki harapan agar komunikasi berkelanjutan menjadi bagian terpenting dalam menjalin kerjasama. Selain itu peranan aktif Perusahaan X dalam memberikan edukasi yang relevan bagi pelanggan menjadi bagian penting untuk dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan sehingga pada akhirnya pelanggan yang sudah bekerjasama dengan perusahaan berpotensi melakukan ekspansi dalam penggunaan teknologi SAP dimasa yang akan datang.
  - g) Solusi yang mendalam dan terintegrasi dari mulai formulasi strategi, implementasi, dan melakukan tinjauan paska implementasi merupakan layanan yang jarang dimiliki perusahaan IT pada umumnya. Hanya para kompetitor dengan skala multinasional yang memiliki solusi secara *end-to-end*, hal ini perlu ditinjau dan diperdalam oleh Perusahaan X agar persaingan bisnis khususnya dalam mendapatkan *net new account* dapat tercapai.

### Saran

PT Equine diusulkan membuat timeline implementasi pemasaran meliputi *action plan* SEM & SEO, Physical Event (Hotel/Client Premise, Webinar, Event Skala Nasional, Youtube Content, Instagram Content, LinkedIn Content, Promosi secara online (Website & Media Sosial), Telemarketing.

### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Melanie (2001). *Analysing the Organisational Environment*. United Kingdom: Select Knowledge Limited.
- Barney, J., & Hesterly, W. S. (2005). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Inggris: Pearson.
- Bensoussan, B. E., & Fleisher, C. S. (2013). *Analysis without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Caspar, M., & Metzler, P. (2002). *Entscheidungsorientierte Markenführung: Aufbau und Führung starker Marken*. Arbeitspapier / Marketing-Centrum Münster [Münster]
- David, Meredith E., Forest R David., Fred R David. 2009. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied To A Retail Computer Store. *The Coastal Business Journal*. Volume 8 (1):42-52.

Fred R, David. 2011. *Strategic Management Concepts and Cases*. Prentice Hall.

Fatihudin D, Hermansyah A. 2019. *Pemasaran Jasa (Strategi, Mengukur Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan)*

Johnson, et al. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Inggris: Pearson.

John, P. A., & Keith, R. D. (2008). Strategic Transformation as The Essential Last Step in The Process of Business Turnaround. *Business Horizon Volume 51, Issue 2*, 121-130.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management*. Inggris: Pearson.

Kubicki, M., & Milano, C. (2015). *The Marketing Mix: Master the 4 Ps of marketing*. Brussels: Plurilingua Publishing.

Noam, Eli. (2019). *Media and Digital Management*, Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland

Porter, M. E. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 1-19.

Rao, K. R. M. (2007). *Services Marketing*. India: Dorling Kindersley.

Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV Andi Offset