

PERANCANGAN STRATEGI PEMASARAN DAN ROADMAP STRATEGI MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT DAN QSPM PADA PT. DOPAY APLIKASI INDONESIA

DESIGN OF MARKETING STRATEGY AND ROADMAP STRATEGY USING SWOT ANALYSIS AND QSPM AT PT. DOPAY INDONESIA APPLICATION

Raditya Rian Ghifari¹, Sari Wulandari², Rio Aurachman³

^{1,2,3} Universitas Telkom, Bandung

¹radityarian@student.telkomuniversity.ac.id, ²sariwulandariit@telkomuniveristy.co.id,

³rioaurachman@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Menurut riset yang dilakukan Business Fortune Insight (2021) pertumbuhan pasar Artificial Intelligence (AI) diprediksi mencapai 41,6% hingga 2027. AI juga akan menjadi teknologi inti perusahaan yang akan semakin meningkat penggunaannya di masa mendatang. Hal ini merupakan suatu peluang yang sangat besar bagi perusahaan penyedia teknologi AI. Namun untuk memaksimalkan peluang tersebut diperlukan kesiapan pada internal perusahaan, salah satunya adalah memiliki strategi pemasaran yang dapat diandalkan.

Zapps merupakan perusahaan teknologi penyedia layanan AI yang baru berdirinya pada 2019. Saat ini perusahaan belum memiliki strategi pemasaran untuk menghadapi persaingan pada bisnis AI. Maka dari itu tugas akhir ini bertujuan untuk memformulasi strategi yang dapat diandalkan berdasarkan resource yang dimiliki perusahaan untuk dapat memaksimalkan peluang yang ada. Tugas akhir ini menggunakan metode SWOT dan Matriks IE untuk menghasilkan alternatif strategi dan matriks QSPM untuk memprioritaskan strategi alternatif.

Analisis menggunakan Matriks SWOT dan IE menghasilkan total 12 strategi yang dapat diimplementasikan. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan melalui QSPM, strategi yang perlu diprioritaskan Zapps adalah strategi pengembangan produk dengan nilai total attractiveness score (TAS) sebesar 6,68. Waktu pelaksanaan strategi kemudian disusun melalui roadmap rencana implementasi strategi tiap tahunnya.

Kata kunci : *Artificial Intelligence, Perancangan Strategi, QSPM, Matriks IE, Matriks SWOT, Roadmap*

Abstract

According to research conducted by Business Fortune Insight (2021) the growth of the Artificial Intelligence (AI) market is predicted to reach 41,6% until 2027. AI will also become the company's core technology that will increase its use in the future. This is a huge opportunity for AI technology providers. However, to maximize these opportunities, internal company readiness is needed, one of which is having a reliable marketing strategy.

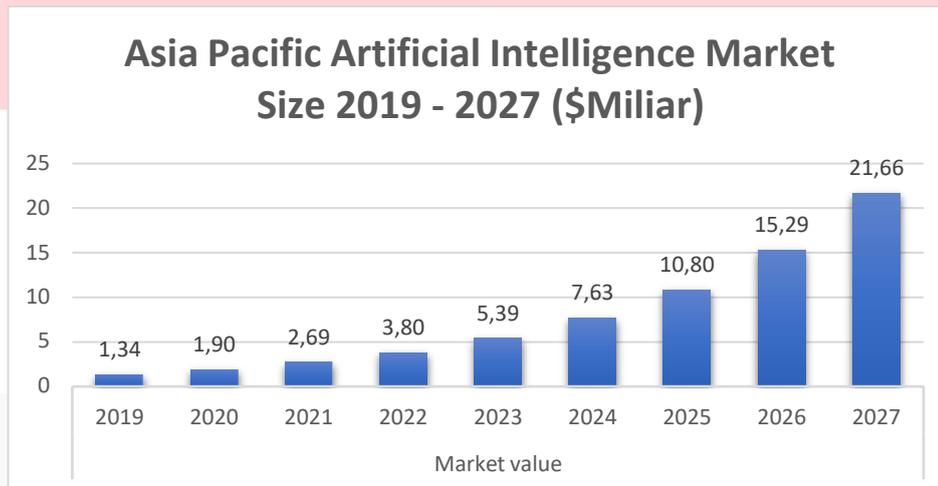
Zapps is an AI service provider technology company that was founded in 2019. Currently, the company does not have a marketing strategy to face competition in the AI business. Therefore, this final project aims to formulate a reliable strategy based on the company's resources to maximize existing opportunities. This final project uses the SWOT method and the IE Matrix to generate alternative strategies and the QSPM matrix to prioritize alternative strategies.

Analysis using SWOT and IE Matrix resulted in a total of 12 strategies that can be implemented. Based on the evaluation conducted through QSPM, the strategy that Zapps needs to prioritize is a product development strategy with a total attractiveness score (TAS) of 6.68. The timing of the strategy implementation is then compiled through a roadmap of the strategy implementation plan every year.

Keywords : *Artificial Intelligence, Strategy Formulation, QSPM, IE Matrix, SWOT Matrix, Roadmap*

I. Pendahuluan

Penggunaan Artificial Intelligence (AI) pada berbagai perusahaan di dunia, telah berkembang dengan sangat pesat. Menurut laporan yang dikeluarkan oleh lembaga riset dan konsultan Gartner tingkat adopsi AI pada perusahaan meningkat sangat tajam yaitu sekitar 270% sejak tahun 2015 hingga tahun 2019 [1]. Data tersebut menunjukkan bahwa AI memiliki peran yang semakin penting bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Hal ini didukung oleh laporan yang dikeluarkan oleh lembaga riset Accenture yang menyatakan bahwa AI dapat memberikan value yang baru terhadap perusahaan seperti otomatisasi pekerjaan, meningkatkan data analitik, dan mengkombinasikan data sehingga mendapatkan insight yang mendalam [2]. Pasar global AI diprediksi akan meningkat sebesar 41,6% tiap tahunnya hingga 2027 [3].



Gambar 1 Pasar AI pada 2019 - 2027
Sumber: Fortune Business Insight (2021)

Peluang ini juga yang dicoba untuk dimanfaatkan oleh Zapps (PT. Dopay Aplikasi Indonesia). Zapps merupakan suatu perusahaan konsultan yang bergerak dalam bidang perencanaan, penyedia, serta implementasi teknologi IT berbasis AI pada suatu bisnis maupun perusahaan. Sub-bidang yang dijalani oleh Zapps adalah *computer vision* dan *Machine learning*. Zapps berdiri pada Juli 2019 dengan model bisnis *business to business* (B2B) yaitu suatu model bisnis yang berfokus untuk memasarkan dan menjual produk serta layanannya untuk perusahaan lain. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen Zapps, mereka visi dari Zapps adalah untuk menjadi sebuah perusahaan konsultan penyedia solusi IT berbasis AI terkemuka di Indonesia. Misi Zapps adalah “Menghadirkan pelayanan yang berkualitas dan dapat dipercaya bagi pelanggan”.

Dalam upaya memanfaatkan peluang yang ada tentu saja dibutuhkan strategi yang baik dan dapat diandalkan. Namun saat ini berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada CEO Zapps, perusahaan tidak memiliki strategi khusus yang dikembangkan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Sampai saat ini juga Zapps belum memiliki agenda yang dikhususkan untuk merencanakan dan merumuskan strategi secara keseluruhan maupun dalam hal pemasaran. Disisi lain, Zapps merupakan perusahaan yang bergerak dibidang teknologi yang *emerging* di Indonesia sehingga dapat menambah ketidakpastian dari kelangsungan bisnis perusahaan. Menurut Vincent, Perumusan strategi sangat penting untuk komersialisasi teknologi baru di mana terdapat tingkat ketidakpastian yang tinggi baik berkaitan dengan pasar maupun teknologi [4]. Maka dari itu, diperlukan adanya suatu proses perumusan strategi yang matang untuk mencapai tujuan yang ditargetkan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang dari masalah yang dialami Zapps, diperlukan adanya suatu strategi pemasaran yang tepat bagi Zapps agar dapat menciptakan suatu pendapatan yang rutin serta stabil dan tetap kompetitif dalam bersaing. Maka dari itu, penulis menyusun tugas akhir berupa Perancangan Strategi Pemasaran dan *Roadmap* Strategi Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM. Hasil akhir dari penelitian ini berupa usulan strategi pemasaran yang dapat diimplementasikan pada

Zapps berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bisnis perusahaan. Diharapkan dengan adanya tugas akhir ini, dapat membantu Zapps dalam merencanakan, merumuskan, dan mengimplementasikan strategi pemasaran yang berguna untuk mendapatkan dan meningkatkan jumlah pelanggan agar tetap kompetitif di dunia persaingan bisnis.

II. Landasan Teori

II.1 Strategi Pemasaran

Strategi merupakan segala hal yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjang [5]. Dalam kaitannya dengan pemasaran, Kotler & Armstrong mendefinisikan strategi pemasaran sebagai suatu logika dalam pemasaran yang mempunyai tujuan untuk menciptakan nilai pelanggan dan mencapai hubungan yang menguntungkan [6].

Strategi pemasaran didasarkan pada analisis menyeluruh atas dampak faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan setiap perubahan yang cepat membawa peluang dan ancaman baik dari pesaing utama atau dari lingkungan bisnis yang selalu berubah. Faktor eksternal menyebabkan perubahan faktor internal perusahaan, seperti perubahan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perusahaan atau bisnis perlu untuk menentukan nilai ekonomi dari produk barang dan jasanya, sehingga perlu adanya strategi pemasaran yang dapat memberikan pedoman bagaimana menciptakan nilai tersebut.

II.2 Formulasi Strategi



Gambar 2. Model Formulasi Strategi

Model formulasi yang digunakan adalah model yang dikembangkan oleh Fred R. David [7]. Model ini terdiri dari 3 tahapan yaitu:

- 1) Tahapan Penginputan (*Input Stage*)
- 2) Tahapan Pencocokkan (*Matching Stage*)
- 3) Tahapan Penentuan (*Decision Stage*)

II.2.1 Tahap Penginputan

A. Matriks IFE

Matriks IFE adalah alat manajemen strategis untuk audit atau mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama di bidang fungsional dari bisnis. Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi bagaimana kinerja perusahaan sehubungan dengan identifikasi kekuatan dan kelemahan internal. Faktor internal ini dikelompokkan menjadi kekuatan dan kelemahan yang kemudian diberikan pembobotan dan diberikan rating, sehingga akan menghasilkan skor pembobotan dari tiap faktor pada matriks IFE. Matriks IFE didasarkan pada audit terhadap 6 perspektif perusahaan yaitu manajemen, pemasaran, keuangan, riset dan pengembangan, operasional, dan manajemen sistem informatika.

Terdapat ketentuan dalam melakukan penginputan nilai pada matriks IFE, faktor kekuatan diberikan nilai antara 3 atau 4. Pemberian nilai 3 menggambarkan kekuatan minor perusahaan, sedangkan nilai 4 menggambarkan faktor tersebut adalah kekuatan besar/utama yang dimiliki perusahaan. Untuk faktor kelemahan, akan diberikan nilai yang berkisar antara 1 atau 2. Pemberian nilai 1

menggambarkan bahwa faktor tersebut adalah kelemahan utama perusahaan, sedangkan pemberian nilai 2 menggambarkan faktor tersebut adalah kelemahan minor perusahaan. Seluruh faktor diberikan nilai bobot yang berkisar antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Total nilai bobot pada seluruh faktor internal adalah 1,0.

Setelah tiap faktor mendapatkan nilai bobot dan rating, maka selanjutnya tiap faktor akan dikalikan bobot dan ratingnya sehingga mendapatkan skor pembobotan. Total skor pembobotan matriks IFE akan dijadikan input pada matriks IE.

B. Matriks EFE

Matriks EFE adalah sebuah matriks yang terdiri dari faktor-faktor yang memengaruhi perusahaan secara eksternal. Faktor eksternal tersebut dapat dikelompokkan menjadi sebuah peluang maupun ancaman yang kemudian diberikan pembobotan dan diberikan rating, sehingga akan menghasilkan skor pembobotan dari tiap faktor pada matriks EFE. Metode matriks EFE adalah alat manajemen strategis yang sering digunakan untuk penilaian kondisi bisnis saat ini. Terdapat ketentuan dalam penginputan nilai rating pada matriks EFE ini, tiap faktor akan diberikan nilai rating berkisar antara 1-4 yang menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam mengantisipasi faktor tersebut. Nilai 1 menggambarkan respon perusahaan buruk, nilai 2 menggambarkan respon perusahaan adalah rata-rata, nilai 3 menggambarkan respon perusahaan diatas rata-rata, nilai 4 menggambarkan respon perusahaan sangat baik.

C. 5 Force Porter

Analisis Lima Kekuatan Porter diperuntukkan untuk menentukan keunggulan bersaing dan keunggulan kompetitif perusahaan. Analisis Lima Kekuatan Porter terdiri dari persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar menawar penjual/pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen [8].

D. Analisis PEST

Tujuan audit analisis PEST adalah untuk mengembangkan daftar peluang terbatas yang dapat menguntungkan perusahaan serta ancaman yang harus dihindari. Analisis PEST berfungsi untuk memberikan gambaran mengenai kondisi makro dari suatu wilayah geografis yang memberikan pengaruh pada operasional bisnis. Terdapat 4 aspek yang mempengaruhi perusahaan secara eksternal, yaitu politik, sosial, ekonomi, dan teknologi.

II.2.2 Tahap Perancangan Strategi

A. Matriks SWOT

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats) (atau matriks SWOT) adalah metode perencanaan terstruktur yang efisien yang digunakan dalam kasus perencanaan strategi, untuk mengidentifikasi potensi dan prioritas proyek untuk pencapaian strategi pembangunan [9]. Kekuatan dan kelemahan (analisis lokal) merupakan faktor internal sedangkan peluang dan ancaman (analisis global) merupakan faktor eksternal. Evaluasi faktor lingkungan internal dan eksternal merupakan bagian penting dari perencanaan strategis. Matriks SWOT menghubungkan antara faktor eksternal dan faktor internal perusahaan sehingga dapat menghasilkan suatu strategi berdasarkan faktor-faktor yang saling berhubungan tersebut. Matriks SWOT menghasilkan strategi dengan memaksimalkan faktor internal yang dimilikinya yaitu *strengths* (S) dan *weakness* (W), dengan *Opportunity* (O) dan *Threat* (T).

B. Matriks IE

Matriks IFE dan EFE kemudian digabungkan dan menghasilkan Matriks IE yang terdiri dari sembilan sel yang berisikan kombinasi total skor pembobotan dari matriks IFE dan EFE. Matriks tersebut dapat memetakan sembilan kombinasi skor pembobotan IFE dan EFE yang masing-masing memiliki strateginya masing-masing. Terdapat 9 kuadran pada matriks IE. Masing-masing kuadran masuk kedalam 3 wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda.

Wilayah satu Dideskripsikan sebagai wilayah *grow and build*. Perusahaan yang termasuk kedalam wilayah ini memiliki *competitive advantage* yang tinggi. Strategi yang dapat diimplementasikan

adalah *market penetration*, *market development*, *product development*, dan *vertical integration*. Wilayah dua Dideskripsikan sebagai wilayah *hold and maintain*. Perusahaan yang berada pada wilayah ini memiliki *competitive advantage* yang rata-rata. Strategi yang dapat diimplementasikan pada wilayah ini adalah *market penetration* dan *product development*. Wilayah tiga Dideskripsikan sebagai wilayah *harvest or divest*. Perusahaan yang berada pada wilayah ini memiliki *competitive advantage* yang lemah. Strategi yang dapat diimplementasikan pada wilayah ini adalah *retrenchment* dan *divestiture*.

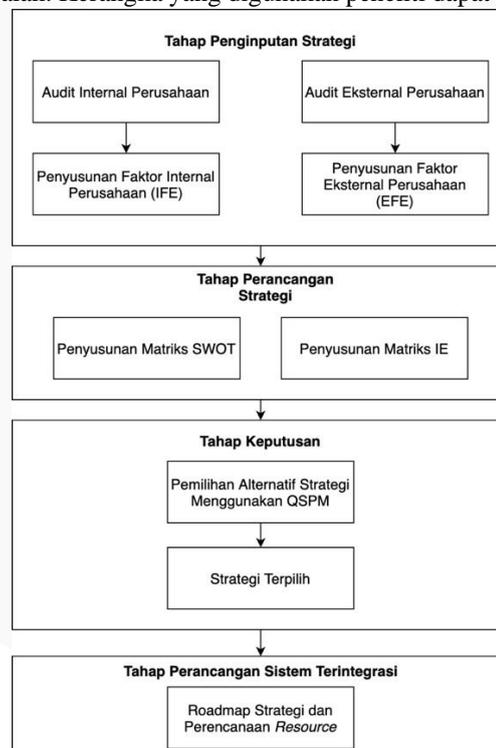
II.2.3 Tahap Keputusan

Tahap keputusan menggunakan QSPM sebagai *tool* analisisnya. *Quantitative strategic planning matrix* (QSPM) menyediakan metode analisis untuk membandingkan alternatif strategi yang ada. Pendekatan QSPM mencoba untuk secara objektif memilih strategi terbaik berdasarkan kemampuannya dalam memaksimalkan faktor internal dan eksternalnya. QSPM dibagi menjadi tiga tahap untuk membuat keputusan yang paling objektif menggunakan fakta sebanyak mungkin. Langkah pertama adalah merekap seluruh faktor internal (IFE) dan eksternal perusahaan (EFE) yang telah ditentukan sebelumnya pada sisi kiri matriks.

Langkah kedua adalah memilih beberapa alternatif strategi yang telah dihasilkan pada tahap sebelumnya (tahap formulasi strategi) untuk dievaluasi oleh QSPM. Langkah ketiga adalah menghitung nilai keatraktifan atau *Attractiveness Score* (AS) dari tiap strategi terhadap seluruh faktor internal dan eksternal perusahaan. Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor eksternal dan internal utama dikapitalisasi atau ditingkatkan oleh alternatif strategi. Daya tarik relatif dari setiap strategi dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor eksternal dan internal. Nilai dari AS berkisar dari 1-4. Nilai 1 = strategi tidak atraktif, nilai 2 = sedikit menarik, nilai 3 = cukup menarik, nilai 4 = sangat menarik. Strategi dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) paling besar adalah strategi yang perlu diprioritaskan.

III. Metode Penyelesaian Masalah

Peneliti mengadopsi kerangka analisis formulasi strategi dari David (2017) sebagai paradigma/ kerangka pemecahan masalah. Kerangka yang digunakan peneliti dapat dilihat pada Gambar III.1.



Gambar 3. Kerangka Pemecahan Masalah

Tahapan yang akan dilakukan terdiri dari tahap penginputan, tahap perancangan strategi, tahap keputusan, dan tahap perancangan sistem terintegrasi. Output dari tugas akhir ini adalah strategi terpilih, *roadmap* strategi, dan perencanaan sumber daya yang dibutuhkan.

Penelitian ini mempunyai 2 input yaitu input yang berasal dari keadaan internal Zapps dan lingkungan eksternal perusahaan. Informasi mengenai keadaan internal Zapps didapatkan melalui wawancara, kuesioner, *focus group discussion* (FGD), diskusi, dan observasi. Keadaan internal Zapps sangat penting untuk diketahui agar dapat selanjutnya menjadi input pada matriks IFE. Informasi mengenai lingkungan eksternal perusahaan didapatkan melalui studi literatur dan dokumentasi. Hasil pengamatan lingkungan eksternal kemudian akan menjadi input pada matriks EFE.

Untuk menentukan strategi mana yang sebaiknya diutamakan, diperlukan analisis lebih lanjut agar menghilangkan subjektivitas pihak pembuat keputusan Zapps, maka dilakukan analisis pemilihan strategi melalui QSPM. Output dari QSPM adalah suatu alternatif strategi dengan nilai ketertarikan tertentu. Strategi dengan nilai ketertarikan paling tinggi maka dapat diprioritaskan menjadi strategi yang akan diimplementasikan perusahaan. Strategi yang terpilih akan menjadi input untuk pembuatan *roadmap* sebagai hasil akhir dari tugas akhir ini.

IV. Pembahasan

IV.1 Penentuan Faktor Internal & Eksternal dan Perhitungan Skor Pembobotan

Untuk menentukan faktor internal perusahaan diperlukan audit terhadap 6 divisi perusahaan yaitu manajemen, pemasaran, keuangan, riset dan pengembangan (RnD), operasional, dan manajemen sistem informatika. Audit dilakukan dengan menanyakan pertanyaan-pertanyaan audit sesuai dengan divisi perusahaan tersebut. Sedangkan untuk menentukan faktor internal dan eksternal dilakukan audit eksternal menggunakan analisis PEST dan *5 force porter*.

Pemberian skor pembobotan dilakukan dengan cara mengalikan nilai bobot dan rating yang dimiliki tiap faktornya. Pemberian nilai bobot dari tiap faktor dilakukan melalui AHP sedangkan pemberian nilai rating dilakukan dengan cara pengisian kuesioner yang dilakukan oleh petinggi Zapps. Hasil dari perhitungan skor pembobotan faktor internal dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Perhitungan Skor Pembobotan Faktor Internal

No	Faktor Kekuatan	Bobot	AVG Rating	Skor Pembobotan
1	Moral Pekerja sangat baik	0,05	4,00	0,22
2	Pendelegasian pekerjaan dengan baik	0,04	4,00	0,16
3	Struktur organisasi telah mengakomodir kebutuhan perusahaan	0,02	3,67	0,08
4	Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan jelas	0,05	3,33	0,16
5	perusahaan dapat meningkatkan kebutuhan modal jangka panjang melalui hutang atau modal sendiri	0,09	3,67	0,32
6	Perangkat yang dibutuhkan dalam proses produksi memiliki kondisi yang baik	0,03	3,67	0,13
7	Perangkat dapat diperoleh dengan mudah	0,02	3,67	0,09
8	keadaan hutang perusahaan dalam situasi yang baik	0,14	3,33	0,45
9	Pasokan perangkat dan komponen yang dibutuhkan perusahaan dapat diandalkan	0,02	3,33	0,06
10	Perusahaan memiliki kompetensi dibidang teknologi	0,04	4,00	0,14
No	Faktor Kelemahan	Bobot	AVG Rating	Skor Pembobotan
1	Objektif dan tujuan perusahaan belum dapat diukur dan dikomunikasikan dengan baik	0,03	1,67	0,04
2	Perusahaan tidak menggunakan konsep stratejik manajemen	0,06	2,00	0,13
3	Perusahaan tidak melakukan riset pasar secara sistematis	0,02	1,33	0,03
4	Belum terdapat perencanaan yang baik dari manajer pada tiap tingkatan hierarki	0,08	1,67	0,14
5	Manajer marketing belum memiliki pengalaman dan pelatihan yang memenuhi standar	0,02	1,67	0,04
6	Strategi Promosi, pengiklanan, dan publisitas yang belum efektif	0,07	1,33	0,10
7	sumber daya RnD belum dialokasikan dengan baik	0,04	2,00	0,07
8	Kedudukan yang lebih lemah dibandingkan kompetitor	0,05	1,67	0,09
9	Harga jasa pembuatan software tidak tepat	0,02	2,00	0,04
10	Riset tidak dilakukan secara berkelanjutan	0,10	2,00	0,20
TOTAL		1,00		2,69

Setelah melakukan perhitungan, nilai akhir matriks IFE dari Zapps adalah 2,69. Nilai akhir ini kemudian akan dijadikan input pada matriks IE untuk mengetahui keberadaan posisi Zapp pada diagram. Hasil dari perhitungan skor pembobotan pada faktor eksternal dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Perhitungan Skor Pembobotan Faktor Eskternal

No	Peluang	Bobot	AVG Rating	Skor Pembobotan
1	Pasar AI diproyeksikan Akan Tumbuh Sebesar 41,6 % Setiap Tahunnya Hingga 2027	0,10	3,67	0,36
2	Regulasi Pemerintah Indonesia sangat mendukung pengembangan teknologi AI	0,04	3,33	0,13
3	Switching cost yang besar bagi konsumen jika beralih produk	0,02	3,00	0,05
4	Infrastruktur teknologi di Indonesia sudah cukup mendukung bisnis perusahaan	0,02	3,00	0,06
5	AI menjadi core teknologi yang sangat penting bagi perusahaan di masa mendatang	0,09	3,67	0,32
6	Potensi sangat besar pengaplikasian teknologi AI pada berbagai sektor di Indonesia	0,06	3,67	0,23
7	Terdapat banyak library yang bersifat open source untuk kepentingan riset	0,07	3,33	0,23
8	Intensitas persaingan yang rendah (kompetitor yang masih sedikit)	0,11	3,67	0,39
No	Ancaman	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
1	Investasi AI memerlukan biaya yang besar bagi calon pelanggan	0,05	2,33	0,11
2	Terdapat perusahaan competitor yang sudah established dan menguasai pasar	0,04	2,33	0,11
3	Pandemi Covid 19 yang menyebabkan krisis multisektor	0,05	2,33	0,12
4	Ketersediaan data di indonesia yang tidak akurat dan terintegrasi dengan baik	0,09	2,00	0,17
5	Pimpinan dan pegawai perusahaan yang masih skeptis mengenai implementasi AI	0,07	2,67	0,19
6	SDM yang memiliki skill pengoperasian AI masih terbatas	0,07	2,67	0,18
7	Pertambahan saingan dari perusahaan dalam dan luar negeri	0,03	2,00	0,04
8	Perusahaan kesulitan mengidentifikasi proses bisnis yang dapat diintegrasikan AI	0,11	2,00	0,22
TOTAL		1,00		2,91

Setelah dilakukan perhitungan, skor pembobotan untuk faktor eksternal Zapps adalah 2,91. Nilai dari matriks EFE ini bersama dengan matriks IFE kemudian akan diinputkan ke Matriks IE.

IV.3 Penyusunan Matriks SWOT

Matriks SWOT disusun untuk menghasilkan strategi yang mengombinasikan faktor internal perusahaan dengan faktor eksternal perusahaan. Strategi SO adalah perpaduan dari strength/kekuatan dengan opportunity/peluang, strategi ST adalah perpaduan dari strength/kekuatan dengan threat/ancaman, strategi WO adalah perpaduan dari weakness/kelemahan dengan opportunity/peluang, dan strategi WT adalah perpaduan dari weakness/kelemahan dengan threat/ancaman. Hasil dari Matriks SWOT antara lain:

A. Strategi SO

1. Mengembangkan produk AI yang memiliki *demand* tinggi dan dibutuhkan bagi industri (S5, S6, S7, S8, S9, S10, O1, O3, O5, O6, O7)
2. Melakukan *partnership* dengan pemerintah maupun swasta dalam hal riset, pengembangan produk, dll (S1, S2, S3, S4, S10, O2, O4)
3. Melakukan penetrasi pasar terhadap produk Zapps (S5, S10, O8)

B. Strategi WO

1. Melakukan riset pasar secara berkelanjutan (W3, W10, O1, O6)
2. Melakukan perencanaan matang dalam bidang marketing (W3, W5, W6, O1, O6)

3. Pemanfaatan dan perbaikan saluran pemasaran (W6, O1, O8)

C. Strategi ST

1. Membuka layanan konsultasi mengenai rencana implementasi teknologi AI pada Website Perusahaan (S1, S10, T5, T8)
2. Mengembangkan produk yang dengan harga yang relatif lebih murah dari kompetitor (S10, T1, T3)

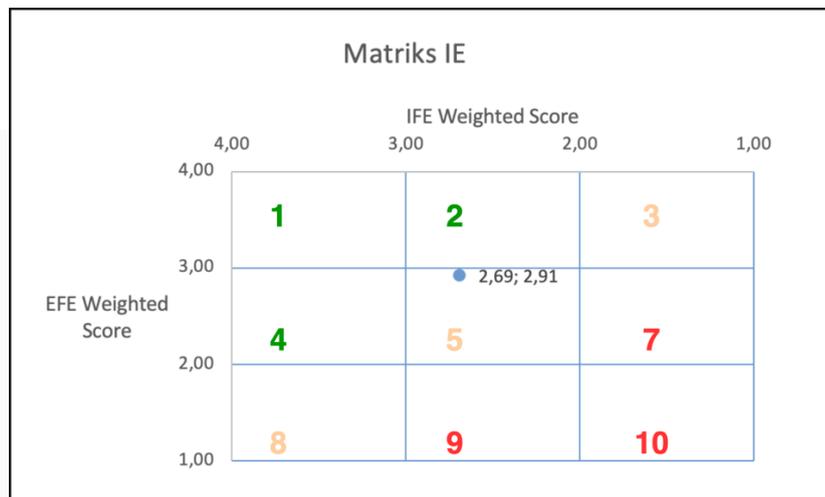
D. Strategi WT

1. Merencanakan dan menentukan tujuan jangka panjang perusahaan (W1, W4, T2)
2. Melakukan proses manajemen strategis untuk mengembangkan *competitive advantage* perusahaan (W2, W7, W8, T2, T3, T7)

Setelah melakukan penyilangan antara faktor internal dan eksternal perusahaan, matriks SWOT menghasilkan 10 alternatif strategi. Usulan strategi dari matriks SWOT kemudian akan dilakukan validasi kepada CEO Zapps apakah strategi ini memberikan solusi yang dibutuhkan oleh Zapps

IV.4 Penyusunan Matriks IE

Matriks IE memiliki input skor pembobotan IFE dan EFE yang kemudian akan dipetakan kedalam matriks yang memiliki 9 kuadran. Setelah melakukan pengolahan data pada matriks IFE dan EFE, didapatkan nilai hasil yang sudah dibobotkan berturut-turut sebesar 2,69 dan 2,91. Hasil tersebut kemudian akan dipetakan pada matriks IE untuk mengetahui kuadran mana yang ditempati Zapps. Hasil pemetaan posisi Zapps pada matriks IE dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Matriks IE

Zapps menempati kuadran lima. Pada kuadran lima alternatif strategi yang memungkinkan adalah *product development* dan *market penetration*.

IV.5 Penentuan Strategi Terpilih Melalui QSPM

Strategi yang telah dihasilkan dari matriks SWOT dan IE kemudian akan dipilih beberapa dan dievaluasi ke matriks QSPM. Tidak ada perusahaan yang memiliki sumber daya uang tidak terbatas sehingga perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap strategi yang paling memberikan keuntungan bagi perusahaan. Berdasarkan diskusi yang dilakukan dengan CEO Zapps, alternatif strategi yang dihasilkan melalui matriks SWOT dan IE dapat diterima, namun perlu dilakukan proses untuk menentukan strategi mana yang harus diprioritaskan terlebih dahulu. Pertimbangan tersebut menurut CEO Zapps berdasarkan 2 hal yaitu:

- 1) Perusahaan membutuhkan sumber pendapatan yang rutin setiap bulannya.
- 2) Perusahaan memiliki *resource* yang terbatas sehingga butuh pertimbangan matang sebelum membuat keputusan.

Berdasarkan hasil diskusi yang dilakukan dengan CEO Zapps, terdapat 3 strategi yang akan dievaluasi menggunakan QSPM. Ketiga alternatif strategi ini adalah pengembangan produk berbasis AI, penetrasi pasar, dan perbaikan dan pemanfaatan saluran pemasaran. Evaluasi strategi alternatif menggunakan QSPM dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 10. Hasil Evaluasi Strategi Melalui Matriks QSPM

No	Faktor Kekuatan	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Perbaikan dan Pemanfaatan Saluran Pemasaran	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Moral Pekerja sangat baik	0,05	3	0,16	4	0,22	2	0,11
2	Pendelegasian pekerjaan dengan baik	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08
3	Struktur organisasi telah mengakomodir kebutuhan perusahaan	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04
4	Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan jelas	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10
5	perusahaan dapat meningkatkan kebutuhan modal jangka panjang melalui hutang atau modal sendiri	0,09	4	0,35	3	0,26	2	0,18
6	Perangkat yang dibutuhkan dalam proses produksi memiliki kondisi yang baik	0,03	3	0,10	4	0,14	2	0,07
7	Perangkat dapat diperoleh dengan mudah	0,02	3	0,07	4	0,09	1	0,02
8	keadaan hutang perusahaan dalam situasi yang baik	0,14	4	0,54	3	0,41	1	0,14
9	Pasokan perangkat dan komponen yang dibutuhkan perusahaan dapat diandalkan	0,02	2	0,04	4	0,08	1	0,02
10	Perusahaan memiliki kelebihan dibidang teknologi	0,04	2	0,07	4	0,14	1	0,04

Tabel 10. Hasil Evaluasi Strategi Melalui Matriks QSPM (Lanjutan)

No	Faktor Kelemahan	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Perbaikan dan pemanfaatan saluran pemasaran	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Objektif dan tujuan perusahaan belum dapat diukur dan dikomunikasikan dengan baik	0,03		0,00		0,00		0,00
2	Perusahaan tidak menggunakan konsep strategik manajemen	0,06		0,00		0,00		0,00

3	Perusahaan tidak melakukan riset pasar secara sistematis	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04
4	Belum terdapat perencanaan yang baik dari manajer pada tiap tingkatan hierarki	0,08	3	0,25	4	0,33	2	0,17
5	Manajer marketing belum memiliki pengalaman dan pelatihan yang memenuhi standar	0,02	2	0,04	1	0,02	4	0,09
6	Strategi Promosi, pengiklanan, dan publisitas yang belum efektif	0,07	4	0,29	1	0,07	4	0,29
7	sumber daya RnD belum dialokasikan dengan baik	0,04	3	0,11	4	0,15	2	0,07
8	Kedudukan yang lebih lemah dibandingkan kompetitor	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10
9	Jasa pembuatan <i>software</i> tidak dihargai dengan tepat	0,02	3	0,07	4	0,09	2	0,04
10	Riset tidak dilakukan secara berkelanjutan	0,10	3	0,31	4	0,41	2	0,20

Tabel 10. Hasil Evaluasi Strategi Melalui Matriks QSPM (Lanjutan)

No	Faktor Peluang	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Perbaikan dan pemanfaatan saluran pemasaran	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Pasar AI diproyeksikan Akan Tumbuh Sebesar 41,6% Setiap Tahunnya Hingga 2027	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
2	Regulasi Pemerintah Indonesia sangat mendukung pengembangan teknologi AI	0,04	3	0,11	4	0,15	2	0,08
3	Switching cost yang besar bagi konsumen jika beralih produk	0,02	3	0,05	4	0,07	2	0,03
4	Infrastruktur teknologi di Indonesia sudah cukup mendukung bisnis perusahaan	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04
5	AI menjadi core teknologi yang sangat penting bagi perusahaan di masa mendatang	0,09	4	0,35	3	0,26	2	0,18
6	Potensi sangat besar pengaplikasian teknologi AI pada berbagai sektor di Indonesia	0,06	3	0,19	4	0,26	2	0,13
7	Terdapat banyak library yang bersifat open source untuk kepentingan riset	0,07	3	0,21	4	0,28	1	0,07

8	Intensitas persaingan yang rendah (kompetitor yang masih sedikit)	0,11	4	0,42	3	0,32	2	0,21
---	---	------	---	------	---	------	---	------

Tabel 10. Hasil Evaluasi Strategi Melalui Matriks QSPM (Lanjutan)

No	Faktor Ancaman	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Perbaikan dan pemanfaatan saluran pemasaran	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Investasi AI memerlukan biaya yang cukup besar bagi calon pelanggan	0,05	3	0,14	4	0,19	2	0,09
2	Terdapat perusahaan competitor yang sudah established dan menguasai pasar	0,04	3	0,11	4	0,14	2	0,07
3	Pandemi	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20
4	ketersediaan data di indonesia yang tidak lengkap	0,09	3	0,26	4	0,34	2	0,17
5	Pimpinan dan pegawai perusahaan yang masih skeptis mengenai implementasi AI	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
6	SDM yang memiliki skill pengoperasian AI masih terbatas	0,07	4	0,26	3	0,20	1	0,07
7	Pertambahan saingan dari perusahaan dalam dan luar negeri	0,03	4	0,13	3	0,10	2	0,07
8	Pelanggan kesulitan mengidentifikasi permasalahan bisnis yang perlu dipecahkan melalui AI	0,11	2	0,22	3	0,34	4	0,45
TOTAL				6,08		6,68 ✓		3,98

Berdasarkan perhitungan skor TAS dari tiap strategi terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan, maka strategi yang terpilih untuk diprioritaskan adalah strategi “Pengembangan Produk” dengan nilai TAS sebesar 6,68, dibandingkan dengan alternatif strategi lainnya yaitu “Penetrasi Pasar” dan “Perbaikan dan pemanfaatan saluran pemasaran” dengan nilai TAS masing-masing sebesar 6,08 dan 3,98.

IV.6 Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada perancangan sistem terintegrasi ini yang dirancang adalah strategi terpilih “Pengembangan Produk” dan strategi pemasaran yang dihasilkan dari Matriks SWOT dikarenakan tujuan utama dari tugas akhir ini adalah merancang sebuah strategi pemasaran. Tabel 12 menunjukkan perancangan sistem terintegrasi dari alternatif strategi yang dihasilkan. SDM yang dibutuhkan pada suatu alternatif strategi tidak eksklusif hanya untuk strategi tersebut, namun juga dapat menjadi SDM pada strategi lainnya, hal ini tergantung pada bagaimana Zapps kemudia mengelola SDMnya.

Tabel 12. Perancangan Sistem Terintegrasi

Strategi	Tujuan	Perancangan Sistem Terintegrasi			
		People	Role	Jumlah	Tools
Pengembangan Produk	Menambah portfolio bisnis perusahaan, sebagai pemasukan stabil perusahaan	Product Manager	Memimpin, mengontrol, dan mengevaluasi proses pengembangan produk.	1	Github, Figma, Trello, Open Library, dll
		Web Developer	Mengembangkan <i>website</i> untuk produk yang dikembangkan	1	
		AI Engineer	Mengembangkan algoritma AI untuk aplikasi yang dikembangkan	1	
		Business Analyst	Menjembatani antara teknologi dan bisnis / melakukan analisis fisibilitas	1	
		Product Marketing	Menyusun konsep <i>brand</i> , <i>branding</i> , strategi pemasaran produk, menentukan <i>pricing</i> , dsb.	1	
		UI/UX Designer	Mendesain tampilan dan pengalaman pengguna aplikasi	1	

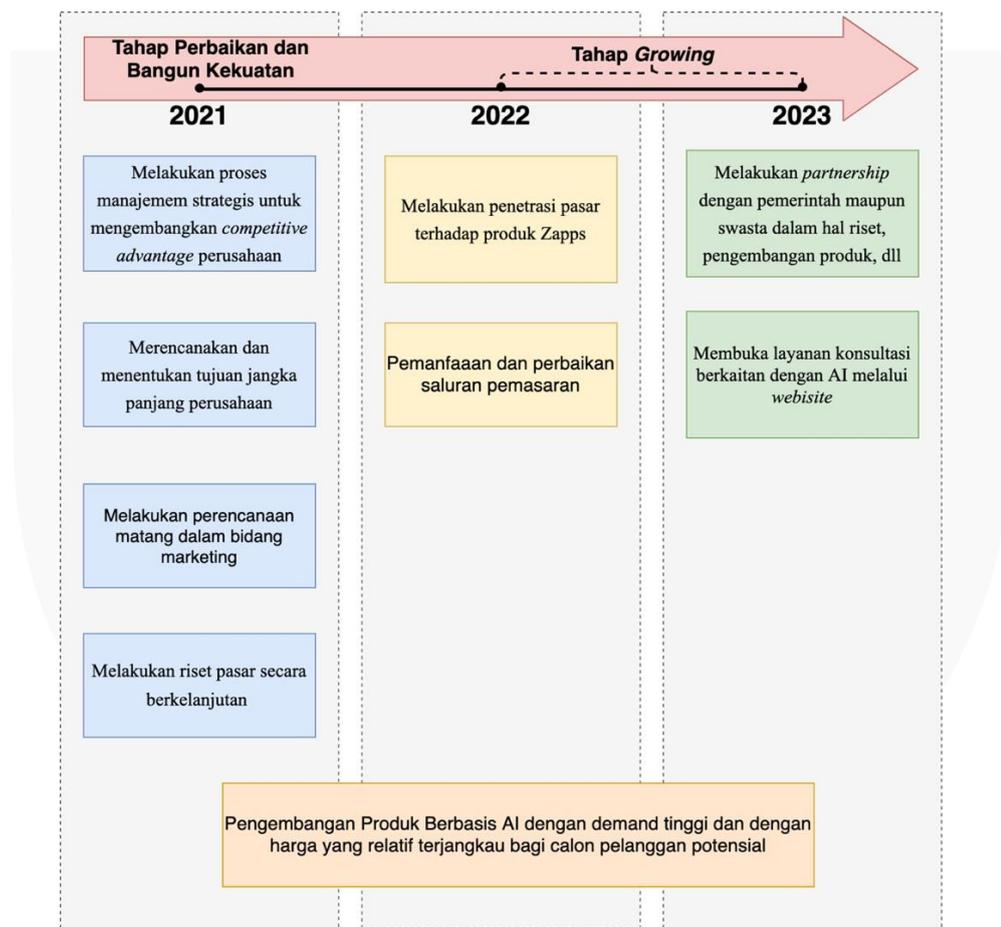
Tabel 12. Perancangan Sistem Terintegrasi (Lanjutan)

Strategi	Tujuan	Perancangan Sistem Terintegrasi			
		People	Role	Jumlah	Tools
Pemanfaatan dan perbaikan saluran pemasaran	Membangun <i>brand awareness</i> , mengakuisisi pelanggan, saluran komunikasi dengan calon pelanggan, dan menghasilkan <i>lead</i> .	Web developer	Mendesain dan mengembangkan <i>website</i> sebagai saluran pemasaran	1	Website, SEO, media sosial, google ads, dan content marketing
		Digital marketing strategist / manajer pemasaran	Melakukan perencanaan, penyusunan strategi, dan <i>action plan</i> untuk membangun <i>brand awareness</i> dan menghasilkan <i>lead</i>	1	

		Admin Pemasaran	Mengeksekusi strategi dan <i>action plan</i> yang disusun	2	
Penetrasi Pasar	Meningkatkan penjualan produk eksisting dengan upaya pemasaran lebih masif	Web developer	Mendesain dan mengembangkan <i>webite</i> sebagai saluran pemasaran	1	Website, SEO, media sosial, <i>google ads</i> , dan <i>content marketing</i>
		Digital marketing strategist / manajer pemasaran	Merancang strategi pemasaran untuk mempromosikan produk eksisting Zapps	1	
		Admin Pemasaran	Mengeksekusi strategi dan <i>action plan</i> yang disusun	2	

IV.7 Perancangan *Roadmap*

Roadmap memvisualisasikan strategi yang akan dijalankan perusahaan beserta waktu kapan dilaksanakannya. Setelah melalui diskusi dengan CEO Zapps, ditentukan jangka waktu *roadmap* adalah 3 tahun. Pertimbangannya adalah perusahaan ingin melakukan perbaikan pada internal secepat mungkin sekaligus mengejar target untuk segera memasarkan produk baru. *Roadmap* dari Zapps ditunjukkan pada Gambar 5.



Gambar 5. *Roadmap* Strategi

Roadmap ini disusun berdasarkan Strategi yang didapatkan dari matriks SWOT dan IE. Terdapat 2 tahapan utama dari *roadmap* ini, yaitu tahap perbaikan dan bangun kekuatan; dan tahap *growing*.

Tahap perbaikan dan bangun kekuatan akan dilakukan selama setahun dengan tujuan untuk melakukan perbaikan dari internal perusahaan dan melakukan perencanaan ulang mengenai tujuan perusahaan secara jangka panjang. Tahap *growing* akan berlangsung selama 2 tahun yaitu dari tahun 2022-2023 dimana pada tahap ini perusahaan akan lebih gencar untuk membangun portfolio bisnisnya baik dari segi peningkatan jumlah pelanggan maupun mengembangkan berbagai lini produk yang akan dipasarkan.

V. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

Sebelum merumuskan strategi untuk Zapps, dilakukan audit terlebih dahulu pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Audit internal dilakukan terhadap 6 bidang yaitu manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, RnD, dan manajemen sistem informatika. Lingkungan eksternal diaudit melakukan analisis PEST dan *five force porter*. Hasil dari audit internal dan eksternal Zapps adalah skor IFE dan EFE dengan nilai masing-masing 2,69 dan 2,91. Menurut David (2017) nilai IFE 2,69 menggambarkan posisi kompetitif perusahaan yang rata-rata dan nilai EFE 2,91 menggambarkanantisipasi perusahaan terhadap faktor eksternal termasuk rata-rata.

Perumusan strategi Zapps dihasilkan melalui 2 metode yaitu melalui Matriks SWOT dan matriks IE. Matriks SWOT menghasilkan strategi yang berasal dari persilangan faktor internal dan eksternal perusahaan. Sedangkan matriks IE menggunakan nilai total EFE dan IFE yang diplotting dalam suatu diagram.

Terdapat total 12 strategi yang memungkinkan untuk diimplementasikan di Zapps dimana 10 strategi berasal dari matriks SWOT dan 2 strategi berasal dari Matriks IE. Setelah melakukan diskusi dengan CEO Zapps terdapat tiga strategi yang akan dievaluasi menggunakan QSPM yaitu strategi pengembangan produk, penetrasi pasar, dan perbaikan dan pemanfaatan saluran pemasaran. Pertimbangan dalam pemilihan ketiga strategi ini dikarenakan ketiga strategi ini membutuhkan dana dalam pelaksanaannya sedangkan *resource* yang dimiliki perusahaan terbatas sehingga perlu dicari strategi mana yang harus terlebih dahulu diprioritaskan.

Berdasarkan pengolahan data melalui matriks QSPM, strategi yang akhirnya terpilih sebagai prioritas utama adalah pengembangan produk. Strategi tersebut diprioritaskan karena mendapatkan nilai TAS tertinggi pada matriks QSPM yaitu sebesar 6,68 dibandingkan dengan usulan strategi lainnya yaitu "Penetrasi Pasar" dengan nilai TAS sebesar 6,08 dan "Perbaikan dan pemanfaatan saluran pemasaran" dengan nilai TAS sebesar 3,98.

Berdasarkan strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT dan IE, kemudian dibuat *roadmap* sebagai acuan waktu implementasi dari strategi yang dihasilkan. Terdapat 2 tahapan utama dari *roadmap* yang disusun yaitu tahap perbaikan dan bangun kekuatan; dan tahap *growing*. Tahap perbaikan dan bangun kekuatan dilaksanakan pada tahun 2021 sedangkan tahap *growing* dilaksanakan pada tahun 2022-2023.

Tahap perbaikan dan bangun kekuatan terdiri dari 5 strategi yaitu mengembangkan keunggulan kompetitif melalui strategik manajemen, melakukan perencanaan dan menentukan tujuan jangka panjang perusahaan, melakukan perencanaan matang dalam bidang pemasaran, melakukan riset pasar secara berkelanjutan, dan pengembangan produk. Khusus untuk strategi pengembangan produk akan dilakukan pada setiap tahunnya.

Tahap *growing* terdapat 4 strategi yang akan dilaksanakan yaitu melakukan penetrasi pasar terhadap produk Zapps; dan perbaikan dan pemanfaatan dalam bidang pemasaran pada tahun 2022. Sedangkan pada tahun 2023 akan dilaksanakan strategi melakukan *partnership* dengan pihak pemerintah maupun swasta dalam hal riset, pengembangan produk, dsb; dan membuka layanan konsultasi berkaitan dengan AI pada *website* perusahaan.

Referensi

- [1] Wiggers, K. (2019). Gartner: Enterprise use of AI grew 270% over the past 4 years. [online] VentureBeat. Available at: <https://venturebeat.com/2019/01/21/gartner-enterprise-ai-implementation-grew-270-over-the-past-four-years/> [Accessed 5 Jan. 2021].
- [2] Purdy, M., & Daugherty, P. (2017). *HOW AI INDUSTRY PROFITS AND INNOVATION BOOSTS*. Retrieved from website: https://www.accenture.com/fr-fr/_acnmedia/36dc7f76eab444cab6a7f44017cc3997.pdf
- [3] Fortunebusinessinsights.com. (2021). Artificial Intelligence Market Size, Growth, Share | Analysis [2020-2027]. [online] Available at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/artificial-intelligence-market-100114>
- [4] Vincent, L., 2016. Marketing Strategies for Commercialization of New Technologies. *Technological Innovation*, pp. 257-287.
- [5] David, F.R., David, F.R. (2017) *Strategic Management. A Competitive Advantage Approach, Concepts*. Pearson
- [6] Kotler, P., Armstrong, G., 2018. *Kotler & Armstrong, Principles of Marketing* | Pearson, Pearson.
- [7] David, F.R., David, F.R. (2017) *Strategic Management. A Competitive Advantage Approach, Concepts*. Pears
- [8] Porter, M. E. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998.)
- [9] Buta, R. (2007). The SWOT analysis in the geographical research, with applicability in the study of the human settlements from Moldova valley. *Present Environment and Sustainable Development*, 1, 239–248