

ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI PADA PT IDEA IMAJI PERSADA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

Laura Lahindah¹

Departemen Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Bandung

William Wijaya²

Departemen Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Bandung

Henry³

Departemen Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Bandung

ABSTRACT

The advertising industry is an industry that has experienced a significant increase due to the shift in this industry to a digital-based business model. The role of digital agencies is very important, because most companies market their products digitally. This condition causes many digital agencies to emerge that are trying to meet market demand, causing the digital agency business to be faced with increasingly fierce competition. Strategic planning is a systematic process agreed by the organization and builds engagement among key stakeholders about priorities for its mission and responsiveness to the operating environment. With strategic planning, the organization can increase its competitive advantage in the face of its competitors. This research was conducted at PT Idea Imaji Persada Bandung. The research method used is the descriptive qualitative method. Data collection in this study was conducted by conducting interviews with top management and middle management at PT Idea Imaji Persada, observations, documentation studies, and literature studies. The strategic design phase consists of three stages: strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. By using the TOWS matrix, the results of the strategy design produce seven strategic designs, namely, creating a community with digital agencies in Bandung as a means of developing the digital agency industry, creating Idea Imaji apps for clients, or prospective clients, posting client testimonials on the PT Idea Imaji Persada, giving appreciation or rewards for employees who have good performance, developing tracking system software to control employee performance, benchmarking ideas on a regular basis with other agencies, also creating SOPs and service standardization. The strategy implementation process can be carried out in stages according to the company's conditions.

Keywords: *Strategic Planning, Competitive Advantage, Digital Agency*

ABSTRAK

Industri periklanan menjadi industri yang mengalami peningkatan secara signifikan karena beralihnya industri ini ke model bisnis yang berbasis digital. Peranan *digital agency* menjadi sangat penting, karena sebagian besar perusahaan memasarkan produknya secara digital. Kondisi ini menyebabkan banyak bermunculan *digital agency* yang berusaha memenuhi permintaan pasar sehingga menyebabkan bisnis *digital agency* dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat. Perencanaan strategis merupakan proses sistematis yang disepakati oleh organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama tentang prioritas bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi. Dengan perencanaan strategis, organisasi dapat meningkatkan keunggulan kompetitifnya dalam menghadapi kompetitor-kompetitornya. Penelitian ini dilakukan pada PT Idea Imaji Persada Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap *top management* dan *middle management* di PT Idea Imaji Persada, observasi, studi dokumentasi dan studi literatur. Tahap perancangan strategis terdiri dari tiga tahap yaitu tahap perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*). Dengan menggunakan matriks TOWS maka hasil perancangan strategi menghasilkan tujuh rancangan strategi yaitu, membuat komunitas dengan para *digital agency* di Kota Bandung sebagai sarana pengembangan industri

¹ laura@ithb.ac.id

² william.wijaya237@gmail.com

³ henry@ithb.ac.id

digital agency, pembuatan aplikasi Idea Imaji bagi *client* atau calon *client*, *posting* testimoni-testimoni *client* di *website* PT Idea Imaji Persada, pemberian apresiasi atau *reward* bagi karyawan yang memiliki kinerja baik, pembuatan software *tracking system* untuk mengontrol pekerjaan karyawan, *benchmarking* ide secara berkala dengan *agency* lain, serta membuat SOP dan standarisasi pelayanan. Proses implementasi strategi dapat dilakukan bertahap sesuai dengan kondisi perusahaan

Kata Kunci : *Strategic Planning, Competitive Advantage, Digital Agency*

1. PENDAHULUAN

Industri kreatif merupakan rangkaian aktivitas ekonomi yang terkait dengan penciptaan atau penggunaan dengan kreativitas, bakat, serta keterampilan menjadi sesuatu yang bernilai. Menurut Kementerian Perdagangan Indonesia, Industri Kreatif adalah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan, serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut (KEMENPERIN, 2019). Industri kreatif adalah salah industri yang memegang peranan penting di Indonesia (Lahindah, Sudirman, Bahri, & Rahmatillah, 2020). Wakil Kepala Badan Ekonomi Kreatif Ricky Joseph Pesik mengatakan dalam kurun waktu 2016-2018 pertumbuhan industri kreatif di atas pertumbuhan nasional, di atas 5% untuk ekonomi kreatif. Menurutnya industri film, animasi, dan video dengan pertumbuhan tertinggi, yaitu 10,09%, seni dan pertunjukan sebesar 9,54%, dan industri musik sebesar 7,59%. (Novita, 2019) adapun data dari *World Conference Creative Economy 2018*, Sektor industri kreatif di Indonesia telah menyumbang produk domestik bruto sebesar 852 triliun rupiah atau setara dengan 7,3 persen dari total PDB Indonesia selama 3 tahun terakhir. Selain itu, sektor industri kreatif di Indonesia telah menyumbang ekspor senilai USD 19,4 miliar atau setara dengan 12,88 persen dari total ekspor Indonesia. Untuk sumber daya manusianya sendiri, sektor industri kreatif menyumbang lapangan kerja untuk 15,9 juta orang atau setara dengan 13,9 persen dari total lapangan kerja di Indonesia. Hal ini tentunya menjadi peluang bagi industri kreatif di Indonesia untuk semakin dikenal dan diperhitungkan keberadaannya.

Menurut Badan Ekonomi Kreatif terdapat 16 subsektor industri kreatif di Indonesia, diantaranya aplikasi dan pengembang permainan, arsitektur, desain interior, desain komunikasi visual, desain produk, *fashion*, film, animasi, dan video, fotografi, kriya, kuliner, musik, penerbitan, periklanan, seni pertunjukan, seni rupa, televisi, dan radio. Adapun sektor periklanan termasuk satu di dalamnya, di mana sektor periklanan merupakan sebuah aktivitas ekonomi yang terkait dengan penciptaan atau penggunaan pengetahuan dan informasi untuk diolah menjadi hal yang menjadi daya tarik bagi yang melihat, membaca, atau mendengarnya. CEO Growinc Group Indonesia, Ridhi Mahendra, mengemukakan bahwa industri periklanan di Indonesia mengalami tren positif dan menjadi andalan subsektor ekonomi kreatif. Secara nasional pertumbuhan belanja iklan nasional bisa mencapai 5-7 persen setiap tahunnya (Riana, 2018). Sehingga dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat, industri kreatif di Indonesia dapat menjadi efektif dan efisien serta semakin meningkat.

Dengan adanya permintaan pemasaran secara digital, maka dibutuhkan semakin banyak perusahaan jasa periklanan yang bergerak di bidang *digital*, seperti *digital marketing agency*. *Digital Marketing Agency* adalah agen, baik perorangan atau perusahaan sebagai pihak ketiga yang membantu klien untuk membuat, merancang, dan mengelola kegiatan pemasaran digital. *Digital marketing agency* meliputi kegiatan *branding*, *search engine optimization*, *search engine marketing*, *social media marketing*, *display marketing*, *content marketing*, dan *social media management* (Digital, 2019). Perkembangan *digital agency* juga diiringi dengan peningkatan

jumlah konsumen pengguna internet di Indonesia. Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) menyatakan naiknya pengguna internet di Indonesia dari 143,36 juta pada tahun 2017 menjadi 171,17 juta pada tahun 2018. Untuk tingkat penetrasi pengguna internet di Indonesia tahun 2018 adalah 64,8%, naik dari tahun 2017 yang sebesar 54,68%, di mana terjadi kenaikan sebesar 10,12% atau 27 juta pengguna (CNN, 2019).

Menurut Sekjen APJII, Henri Kasyfi mengatakan bahwa Pulau Jawa menjadi wilayah dengan kontribusi pengguna internet terbesar, yakni sebesar 55 persen dengan rincian sebagai berikut, Provinsi Jawa Barat berkontribusi 16,6 persen, Jawa Tengah 14,3 persen, Jawa Timur 13,5 persen, disusul DKI Jakarta dan Banten dengan 4,7 persen dan Yogyakarta 1,5 persen (CNN, 2019). Kontribusi pengguna internet Provinsi Jawa Barat ini mendukung perkembangan bisnis di bidang *digital marketing agency*. Selain itu, pertumbuhan dan perkembangan Industri kreatif di Jawa Barat juga sangat tinggi, khususnya di Kota Bandung. Menurut Sekretaris Ditjen Kecil, Menengah, dan Aneka (IKMA) Kementerian Perindustrian (Kemenperin) Eddy Siswanto terdapat 9 kota yang diproyeksikan untuk menjadi pusat industri kreatif unggulan Indonesia, diantaranya Bandung, Jakarta, Yogyakarta, Solo, Pekalongan, Jember, Bali, Makassar, dan Mataram (Deny, 2019). Kota Bandung adalah salah satu kota kreatif di Indonesia. Hal ini ditandai dengan berhasilnya Kota Bandung menjadi tuan rumah Festival Badan Ekonomi Kreatif (bekraf) tahun 2017. Banyaknya komunitas, festival, hingga sarana dan prasarana di Kota Bandung sangat mendukung perkembangan ekonomi kreatif di Kota Bandung (Hafizh, 2019). Dengan adanya hal ini industri kreatif di subsektor periklanan, yaitu *digital marketing agency* diyakini dapat tumbuh subur di Kota Bandung dan meramaikan persaingan di industri serupa.

Menyadari potensi besar bagi industri *digital marketing agency*, maka tidak dapat dipungkiri industri *digital marketing agency* akan sangat bersaing. Persaingan yang ketat tentunya akan terjadi, apalagi *digital marketing agency* di Indonesia sudah cukup banyak dan menjamur. Selain dengan *agency* besar, munculnya *agency-agency* kecil yang baru dan banyak tentunya menjadi ancaman tersendiri bagi industri serupa. Melihat kondisi tersebut akan memicu perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing, suatu perusahaan perlu merancang dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai atau *value* secara tepat (Assauri, 2013). Untuk itu perusahaan dituntut untuk memiliki penerapan strategi yang tepat untuk menghadapi ketatnya persaingan. Untuk merencanakan strategi maka harus mencakup unsur-unsur strategi. Adapun unsur-unsur strategi tersebut adalah: 1) *Arenas* yaitu dimana organisasi selalu aktif dalam menjalankan aktivitasnya, 2) *Vehicle* yaitu bagaimana kita dapat mencapai arena tersebut, 3) *Differentiators* yaitu bagaimana kita dapat menang di pasar, 4) *Staging* yaitu apa langkah atau tahapan dalam pergerakan kecepatan kegiatan, serta 5) *Economic Logic* yaitu bagaimana hasil akan dapat dicapai (Hambrick & Frederickson, 2001). Hal-hal tersebut dapat menjadi dasar untuk pertimbangan perencanaan strategis bagi perusahaan.

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *digital marketing agency* di Bandung adalah PT Idea Imaji Persada. PT Idea Imaji sendiri telah 10 tahun berdiri sejak 6 Oktober 2009 dan sudah bekerja untuk klien di 3 negara, yaitu Indonesia, Malaysia, dan Belanda. *Brand-brand* besar yang bekerja sama dengan Idea Imaji diantaranya Alfamart, Relaxa, Kimbo, Fuel Shack, dll. PT Idea Imaji Persada sendiri memiliki 2 kantor, yaitu di Bandung dan Jakarta. Fungsi kantor Bandung adalah untuk dapur produksi dalam membuat *content*, sedangkan kantor Jakarta untuk pemasaran. PT Idea Imaji Persada juga memiliki 2 anak perusahaan, yaitu Kanaya (*Production House*) dan Alright (*Branding House*). Bidang yang digeluti cukup banyak, seperti *design*, *content marketing*, *copywriting*, dll, namun yang menjadi fokus adalah di bagian *branding & positioning*, dan *digital strategy*. Adapun beberapa kompetitor di Bandung yang bergerak di bidang *digital marketing agency*, dicantumkan pada tabel 1. *Top 5 Digital Agency* di Bandung :

Tabel 1. Top 5 Digital Agency di Bandung

No	Nama Agency
1	Rimata Creative&Co
2	Growinx Digital Marketing
3	Coconut Indonesia
4	JS Digital
5	Idea Imaji

Sumber :

sortlist.com (2019)

Menurut pengakuan dari CEO PT Idea Imaji Persada Om Noudie De Jong, tahapan siklus produk atau *product life cycle* dari PT Idea Imaji Persada berada pada dalam tahap *growth*. Hal ini dikarenakan PT Idea Imaji Persada masih belum sebanding dengan *agency-agency established* yang sudah mengerjakan *brand-brand* kelas A, seperti P&G dan Unilever. *Agency-agency* yang telah mapan secara organisasi sudah memiliki struktur yang yang baku, sedangkan di PT Idea Imaji Persada masih banyak dilakukan proses *trial and error*. Sejauh ini menurutnya PT Idea Imaji Persada masih dikategorikan perusahaan *startup*, dimana *startup* harus menuju mapan dengan cara mencari jalan lain atau alternatif untuk mapan dengan *resource* yang ada dalam artian bukan menduplikasi hal-hal yang baku, tetapi mendisrupsi hal yang baku.

Strategi yang diterapkan oleh Idea Imaji adalah *bootstrap strategy*. *Bootstrap strategy* adalah sebuah strategi yang bertujuan untuk menaikkan efisiensi dengan menekan *budget* seminim mungkin dan ada yang harus dikorbankan atau dinomorduakan. Di *agency*, *human resource* & struktur perusahaan dibuat seramping mungkin. Hal yang biasa terjadi akibat dari *bootstrap strategy* adalah *turnover* karyawan yang tinggi. Ciri khas dari *Bootstrap strategy* adalah penilaian akan pegawai sempurna tetapi efektivitas dan efisiensi serta fokus pekerjaan yang tidak jelas (Jong, 2019). Strategi ini dinilai belum mampu menciptakan keunggulan kompetitif bagi PT Idea Imaji Persada jika dibandingkan dengan kompetitor-kompetitornya. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk melakukan perencanaan strategi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif pada PT Idea Imaji Persada.

Menurut Hubeis & Najib (2018), manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategi didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari rumusan dan implementasi pada rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan serta bagaimana mengevaluasi dan melaksanakan tindakan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi. Menurut Kaye & Allison (2005), definisi perencanaan strategis adalah proses sistematis yang disepakati oleh organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama tentang prioritas bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi.

Sedangkan proses manajemen strategis menurut David & David (2017) terdiri dari 3 tahap, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*). Berikut ini tahapan-tahapan tersebut meliputi:

1. Perumusan strategi (*strategy formulation*), yaitu proses menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan kelebihan yang dimiliki organisasi dalam sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif, dan memilih strategi yang akan dijalani.
2. Implementasi strategi (*strategy implementation*), yaitu menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan yang tepat, memotivasi para pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang diformulasikan dapat dijalankan. Dari tahapan ini terjadi pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengerahkan upaya pemasaran, mempersiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan kompensasi bagi karyawan untuk kinerja organisasi.
3. Evaluasi strategi (*strategy evaluation*), yaitu tahapan saat manajer akan melihat apakah strategi yang diterapkan berhasil atau tidak. Apabila berhasil maka akan dilanjutkan atau ditingkatkan, sedangkan jika tidak berhasil akan diubah. Pencapaian yang didapat menjadi suatu acuan untuk mengukur guna proses evaluasi. Evaluasi strategi memiliki tiga aktivitas yang fundamental, yaitu *me-review* faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa dan mengambil langkah korektif.

Pada PT Idea Imagi Persada akan dilakukan proses perencanaan strategi dengan menggunakan matriks TOWS. Menurut Rufaidah (2013), Matriks TOWS adalah Matriks yang menggambarkan kinerja manajemen sehingga dapat dilakukan proses penyesuaian peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang dihadapi organisasi dengan kekuatan dan kelemahannya, sehingga menghasilkan empat rangkaian alternatif strategi.

Metode ini mengarah pada *brainstorming* untuk menciptakan strategi-strategi alternatif yang mungkin tidak terpikirkan oleh manajemen. Hal ini mendorong manajer strategis untuk menciptakan baik strategi-strategi pertumbuhan ataupun pengurangan. TOWS Matrix ini dapat diaplikasikan baik pada perusahaan bisnis tunggal maupun multi bisnis, dan bahkan untuk unit bisnis.

Inti dari TOWS Matrix adalah perumusan strategi gabungan dari komponen internal organisasi dengan komponen eksternalnya. Sehingga menghasilkan 4 (empat) macam strategi kombinasi untuk dianalisis lebih lanjut. Keempat macam strategi kombinasi tersebut adalah:

- a. Strategi S-O (*Strength-Opportunity*)
Strategi ini mengombinasikan komponen *Strengths* dan *Opportunities* yang dimiliki suatu bisnis tertentu, sehingga dihasilkan strategi untuk meraih peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki bisnis tersebut.
- b. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)
Strategi ini mengombinasikan komponen *Weaknesses* dan *Opportunities* yang dimiliki suatu bisnis tertentu, sehingga dihasilkan strategi untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada.
- c. Strategi S-T (*Strength-Threat*)
Strategi ini mengombinasikan komponen *Strengths* dan *Threats* yang dimiliki suatu bisnis tertentu, sehingga dihasilkan strategi untuk meminimalkan ancaman yang ada dengan kekuatan yang dimiliki bisnis tertentu.
- d. Strategi W-T (*Weakness-Threat*)

Strategi ini menggabungkan komponen *Weaknesses* dan *Threats* yang dimiliki suatu bisnis tertentu, sehingga dihasilkan strategi untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki sekaligus menghindari ancaman bisnis yang ada.

Pemetaan ini bertujuan untuk merumuskan alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan dari hasil peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan dan kelemahan internalnya. Hal yang perlu digaris bawahi adalah pengisian strategi dalam TOWS Matriks harus berupa kalimat strategi atau kata benda, seperti: Optimalisasi, Revitalisasi, Efisiensi, dan sebagainya.

2. METODE DAN DATA

Penelitian ini dilakukan di PT. Idea Imaji Persada yang terletak di The Suites Metro Apartment blok D3 Soekarno Hatta, Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, yaitu suatu metode yang memberikan gambaran atas hasil penelitian status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 2011).

Pada penelitian ini pemilihan narasumber adalah berdasarkan pada subjek yang menguasai kondisi internal perusahaan serta memiliki data dan bersedia menjadi narasumber untuk memberikan data yang tepat dan akurat. Setiap narasumber yang didatangi adalah narasumber yang memiliki kapabilitas untuk menjawab pertanyaan secara detail dan komprehensif. Oleh karena itu, yang akan diwawancarai adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CMO (*Chief Marketing Officer*), Manajer *Human Resource*, Manajer Keuangan, *Head Of Creative*, Manajer *Social Media*, dan Manajer teknologi. Selain itu juga terdapat beberapa *staff* yang menjadi narasumber berdasarkan keahlian di bidang masing-masing serta pengalaman bekerja. Berikut tabel data narasumber pada penelitian ini:

Tabel 2. Narasumber Penelitian

Jabatan/Posisi	Bidang	Jumlah
CEO (<i>Chief Executive Officer</i>)		1
CMO (<i>Chief Marketing Officer</i>)		1
Manajer	<i>Human Resource done</i>	1
	<i>Finance Manager done</i>	1
	<i>Head Of Creative</i>	1
	<i>Social Media Manager</i>	1
	<i>Technology Manager</i>	1
Staff	<i>Designer Done</i>	1
	<i>Content Writer Done</i>	1
	<i>Digital Strategist</i>	1
	<i>Account Executive</i>	1
	<i>Analyst</i>	1

Data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data kualitatif yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk kata-kata atau gambar yang diperoleh dengan macam-macam teknik pengumpulan

data misalnya dokumen pribadi, penelitian lapangan, tindakan responden, dan dokumentasi pribadi perusahaan.

Sumber data yang diambil adalah jenis data primer dan sekunder. Menurut Lofland & Lofland (1984), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan. Data sekunder merupakan data yang diambil dalam bentuk yang sudah jadi dan dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder berupa jurnal ilmiah, literatur, buku, internet, dokumentasi perusahaan, dan hal lain yang berhubungan dengan kajian penelitian (Sugiyono, 2017).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam mendukung penelitian ini adalah observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan studi literatur. Di mana penelitian ini dilakukan dari bulan Agustus 2019 hingga Desember 2019.

3. PEMBAHASAN

Penelitian ini berfokus pada proses perancangan strategi atau formulasi strategi. Proses perancangan strategi diawali dengan melakukan analisis internal dan eksternal melalui wawancara dan observasi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi didapati beberapa kondisi internal dan eksternal organisasi seperti yang telah dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 3. Matriks SWOT

<p>Strength (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Personal Team</i> memiliki kemampuan <i>public speaking</i> yang baik. 2. Keuangan perusahaan yang sehat dan tidak bermasalah. 3. Atasan yang selalu membimbing tiap <i>project</i> secara rutin. 4. Karyawan yang didominasi oleh usia muda. 5. Karyawan yang memiliki rasa kekeluargaan dan solidaritas yang tinggi. 	<p>Weakness (Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan waktu untuk <i>explore new idea</i>. 2. Waktu kerja yang tidak fleksibel. 3. Ide yang masih belum <i>out-of-the-box</i> 4. Birokrasi yang masih belum profesional. 5. Sering terjadinya tumpang tindih pekerjaan. 6. Perusahaan yang cenderung memiliki <i>internal agency</i>.
<p>Opportunity (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak perusahaan skala nasional yang memiliki <i>home base</i> di Bandung dan Jawa Barat. 2. Bisnis <i>startup</i> yang mulai mencari <i>agency</i>. 3. Mulainya era industri 4.0. 4. Tren <i>agency</i> yang sedang meningkat. 5. Bisnis UMKM yang mulai banyak bermunculan di Bandung. 	<p>Threat (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bermunculan banyak <i>agency</i> yang berasal dari mantan karyawan. 2. Dunia <i>digital agency</i> yang semakin ramai atau banyak pemain baru dalam industri ini. 3. Munculnya <i>agency-agency</i> kecil/ kompetitor dengan strategi <i>low price</i>. 4. Infrastruktur internet belum merata di Indonesia.

Sumber: Data diolah (2019)

Berdasarkan investigasi terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, maka dilakukan proses pembentukan matriks TOWS, di mana pada tahapan ini dilakukan proses

pencocokan kondisi-kondisi internal dan eksternal untuk menemukan berbagai alternatif strategi yang mungkin dikembangkan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi PT Idea Imagi Persada. Pembentukan alternatif strategi dilakukan dengan menggunakan matriks TOWS sebagai berikut:

Tabel 4. Matriks TOWS

Faktor Eksternal	Opportunities : O1. Banyak perusahaan skala nasional yang memiliki <i>home based</i> di Bandung dan Jawa Barat O2. Bisnis <i>startup</i> yang mulai mencari <i>agency</i> O3. Mulainya era industri 4.0 O4. Tren <i>agency</i> yang sedang meningkat O5. Bisnis UMKM yang mulai banyak bermunculan di Bandung	Threat : T1. Mantan karyawan yang mendirikan <i>agency</i> sendiri T2. Dunia <i>digital agency</i> yang semakin ramai T3. Munculnya <i>agency-agency</i> kecil dengan <i>low price</i> T4. Internet yang tidak terfasilitasi secara merata di Indonesia T5. Perusahaan yang cenderung memiliki <i>internal agency</i>
Faktor Internal		
Strength : S1. <i>Personal team</i> memiliki kemampuan <i>public speaking</i> yang baik S2. Keuangan perusahaan yang sehat dan tidak bermasalah S3. Atasan yang selalu membimbing tiap <i>project</i> secara rutin S4. Karyawan yang didominasi oleh usia muda S5. Karyawan yang memiliki rasa kekeluargaan dan solidaritas yang tinggi.	SO Strategy 1. Membuat komunitas dengan para <i>digital agency</i> di Kota Bandung sebagai sarana pengembangan industri <i>digital agency</i> (S1,S2,O1,O2,O5) 2. Pembuatan aplikasi Idea Imagi bagi <i>client</i> atau calon <i>client</i> (S2, S4, O2, O3, O5)	ST Strategy 1. <i>Posting</i> testimoni-testimoni <i>client</i> di <i>website</i> Idea Imagi (S4, S5, T2, T3, T5) 2. Pemberian apresiasi atau <i>reward</i> bagi karyawan yang memiliki kinerja baik (S2, S4, T1)
Weakness W1. Keterbatasan waktu untuk <i>explore new idea</i> W2. Waktu kerja yang tidak fleksibel W3. Ide yang masih belum <i>out-of-the-box</i> W4. Birokrasi yang masih belum profesional W5. Sering terjadinya tumpang tindih pekerjaan	WO Strategy 1. Pembuatan software <i>tracking system</i> untuk mengontrol pekerjaan karyawan (W5, O3) 2. <i>Benchmarking</i> ide secara berkala dengan <i>agency</i> lain (W1, W3, O4)	WT Strategy 1. Membuat SOP dan standarisasi pelayanan (W2, W4, W5, T1, T2, T3)

Sumber : Data diolah (2019)

Strength-Opportunity Strategy

1. Membuat komunitas dengan para *digital agency* di Kota Bandung sebagai sarana pengembangan industri *digital agency*. (S1,S2,O1,O2,O5)

Sebagian besar tim yang di PT Idea Imagi Persada memiliki kemampuan *public speaking* yang baik. *Skill* ini menjadi suatu hal positif bagi PT Idea Imagi Persada karena kemampuan komunikasi cukup penting di dunia *agency*. Namun demikian, tanpa adanya komunitas *digital marketing agency* maka kemampuan yang baik tersebut tidak dapat dieksplorasi lebih lagi. PT Idea Imagi memiliki kondisi keuangan yang baik, namun demikian seperti telah dijelaskan diatas, PT Idea Imagi berada pada peringkat kelima dari Top 5 *Digital Agency* di Bandung. Padahal Kota Bandung yang sudah digadang-gadang menjadi kota kreatif dan memiliki pertumbuhan *startup* tinggi tentunya sangat membutuhkan *digital agency*. Oleh karena itu dengan adanya komunitas, diharapkan *digital agency* dapat semakin bersinergi dan berkembang pesat. Komunitas dalam skema strategi nasional saat ini juga banyak digadang-gadang oleh pemerintah dalam meningkatkan perekonomian daerah. Sehingga menjadi pelopor komunitas diharapkan dapat memunculkan banyak talenta-talenta baru dalam industri *digital agency*.

2. Pembuatan aplikasi Idea Imaji bagi *client* atau calon *client* (S2, S4, O2, O3, O5)

Era teknologi informasi yang serba cepat menuntut perusahaan untuk tanggap dalam menjawab segala kebutuhan secara cepat dan tepat. Penggunaan *website* serta media sosial PT Idea Imagi Persada dinilai sudah cukup baik, namun belum ada *platform* yang mewadahi hubungan antara PT Idea Imagi Persada dengan *client* secara langsung. Pembuatan aplikasi Idea Imaji dapat menjadi sebuah solusi untuk mempererat hubungan *client* dengan PT Idea Imagi Persada. Aplikasi ini berisi tentang konten seputar *company profile*, rekam jejak *client* dengan PT Idea Imagi Persada, *server room chat* antara team PT Idea Imagi Persada dengan *client* yang dapat dilihat hanya oleh kedua belah pihak sehingga terjadinya transparansi atau keterbukaan dan menghindari kecurangan. Selain itu, calon *client* juga bisa melihat PT Idea Imagi Persada lewat aplikasi di gadget mereka seputar PT Idea Imagi Persada mulai dari produk hingga layanan hanya dengan mengunduh di Playstore dan Appstore.

Strength-Threat Strategy

1. *Posting* testimoni-testimoni *client* di *website* Idea Imaji (S4, S5, T2, T3, T5)

Posting testimoni *client-client* atau *brand-brand* bertujuan agar perusahaan lain dapat melihat *review-review* dari *client* atau *brand* sehingga perusahaan dapat lebih yakin untuk bekerja sama dengan Idea Imaji. Hal ini dikarenakan di *website* Idea Imaji hanya ada keterangan *brand-brand* yang pernah bekerja sama dengan Idea Imaji, tetapi testimoni secara langsungnya belum ada sehingga diperlukan agar menjadi *feedback* bagi Idea Imaji sekaligus bentuk apresiasi atau *compliment* dari *client*.

2. Pemberian apresiasi atau *reward* bagi karyawan yang memiliki kinerja baik (S2, S4, T1)

Karyawan adalah salah satu indikator dalam kesuksesan sebuah perusahaan. Untuk itu, karyawan harus diperlakukan dengan adil dan baik. Apabila karyawan sudah bekerja keras untuk perusahaan dan kinerjanya memuaskan, tidak ada salahnya untuk diberikan apresiasi atau *reward*. Hal ini merupakan penghargaan bagi karyawan untuk kerja kerasnya selama bekerja dan meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai hasil yang

terbaik. Pemberian apresiasi juga membuat karyawan lebih *loyal* dan mengurangi resiko *turnover* yang tinggi pada perusahaan.

Weakness-Opportunity Strategy

1. Pembuatan *software tracking system* untuk mengontrol pekerjaan karyawan (W5, O3)

Industri 4.0 mendorong pebisnis lebih mengandalkan teknologi. Hal tersebut dapat membantu setiap sektor dalam kehidupan manusia, salah satunya bisnis. Proses pelayanan di PT Idea Imaji sering mengalami tumpang tindih pekerjaan (*project* belum selesai, namun masuk *project* baru lagi) dan menyebabkan kekacauan serta keterlambatan pekerjaan. Dengan pembuatan *software tracking system* yang dapat melihat progress pekerjaan setiap karyawan dengan metode *scheduling based on project* diharapkan dapat mengatasi persoalan tumpang tindih pekerjaan tersebut. Atasan dan karyawan dapat melihat *progress* setiap karyawan dalam *project*-nya sehingga dapat memperkirakan kapan *project* bisa selesai dan menerima *project* baru. Selain itu dengan *tracking system*, ini dapat menjadi acuan dalam pemberian bonus kepada karyawan.

2. *Benchmarking* ide secara berkala dengan *agency* lain (W1, W3, O4)

Fungsi *benchmarking* adalah untuk kaji banding dengan *agency* lain agar bisa melihat kekuatan dan kekurangan perusahaan lain. Tentunya hal ini menjadi hal positif bagi Idea Imaji. Ketika ide yang dihasilkan dirasa kurang, maka Idea Imaji bisa melihat *agency* lain dalam membuat konten untuk *brand* yang dipegang mereka. Dari sini Idea Imaji dapat melihat ide mereka, lalu melakukan tahap amati, tiru, dan modifikasi. Jadi ide dasarnya mungkin melihat dari *agency* lain, tetapi dilakukan pengembangan sehingga ide tetap orisinal.

Weakness-Threats Strategy

1. Membuat SOP dan standarisasi pelayanan (W2, W4, W5, T1, T2, T3)

Pembuatan SOP bertujuan agar tercipta standar minimal yang harus karyawan kerjakan. Hal ini menghindari kerancuan dalam proses bisnis, misalnya harus jelasnya waktu kerja di kantor, dan waktu *deadline* kepada *client*. Hal yang dapat dibuat terkait SOP adalah kontrak kerja dan peraturan perusahaan. Selain itu standarisasi pelayanan juga digunakan agar *client* merasa puas atas kinerja dari Idea Imaji dikarenakan standar tinggi yang ditetapkan oleh Idea Imaji terhadap kinerja karyawannya dan dapat membuat *client loyal* terhadap Idea Imaji

4. SIMPULAN

Berdasarkan uraian diatas didapati tujuh alternatif strategi dalam perencanaan strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang dilakukan pada PT Idea Imaji Persada, yaitu :

1. Membuat komunitas dengan para *digital agency* di Kota Bandung sebagai sarana pengembangan industri *digital agency*.
2. Pembuatan aplikasi Idea Imaji bagi *client* atau calon *client*
3. *Posting* testimoni-testimoni *client* di *website* PT. Idea Imaji Persada.
4. Pemberian apresiasi atau *reward* bagi karyawan yang memiliki kinerja baik
5. Pembuatan *software tracking system* untuk mengontrol pekerjaan karyawan.
6. *Benchmarking* ide secara berkala dengan *agency* lain

7. Membuat SOP dan standarisasi pelayanan

Tahapan pemilihan strategi perlu dilakukan dengan lebih terencana dan tepat. Metode pemilihan strategi dapat dilakukan dengan memilih strategi analisis strategi yang mendalam dan menggunakan berbagai teknik analisis strategi lanjutan. Ketujuh alternatif strategi yang telah dikemukakan dapat membantu PT Idea Imagi Persada dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya dan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat.

5. IMPLIKASI MANAJERIAL

Pembentukan komunitas saat ini sangat diperlukan sebagai rencana strategi unggulan. Lingkungan bisnis masa kini tidak lagi dapat dijalankan seperti masa-masa sebelum era industri 4.0 yang menyebabkan keterbukaan informasi sangat nyata. Sehingga, pembentukan komunitas menjadi senjata utama dalam menciptakan sinergi bagi para pelaku bisnis *digital agency*. Aplikasi juga harus segera dibuat, sehingga komunitas antar pebisnis bahkan komunitas dengan konsumen dapat lebih berkembang. Dan agar lebih optimal perlu dilakukan pembuatan SOP dan standarisasi pelayanan agar kualitas pelayanan terhadap klien tetap terjalin dengan baik

Untuk penggunaan *software tracking system* yang baru disarankan bertujuan untuk melihat dan menjaga kinerja karyawan oleh atasan maupun rekan supaya terjadi keseimbangan dalam sistem kerja. Untuk mempermudah komunikasi dengan *client* atau calon *client*, diperlukan pembuatan aplikasi Idea Imagi yang berfungsi untuk membuat Idea Imagi lebih dekat dengan *client* secara *personal*.

Selain itu, untuk mengedukasi masyarakat tentang *agency*, dibutuhkan usaha lebih lewat konten-konten terkait dengan *agency* yang disebar lewat *social media* karyawan dan perusahaan agar keberlangsungan dan kehidupan *agency* menjadi lebih baik. Salah satu cara agar konten yang dihasilkan berkualitas adalah melakukan *benchmarking* dari *agency* lain dan dimodifikasi demi terciptanya ide yang orisinal dan otentik.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri. (2013). *Strategic Management - Sustainable Competitive Advantage*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- CNN. (2019). Naik 10 Persen, Pengguna Internet Indonesia Kini 171,17 Juta. *CNN Indonesia*. Diunduh dari <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20190516160749-192-395479/naik-10-persen-pengguna-internet-indonesia-kini-17117-juta>.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management : A Competitive Advantage, Concepts and Cases*. United States of America: Pearson Education Limited.
- Deny, S. (2019). 9 Kota Ini Jadi Pusat Pengembangan Industri Kreatif RI. *liputan6.com*. Diunduh dari <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3937448/9-kota-ini-jadi-pusat-pengembangan-industri-kreatif-ri>.
- Digital, D. (2019). Pengertian dan Peranan Digital Marketing Agency Saat Ini. *www.dhadigital.com*. Diunduh dari <https://www.dhadigital.com/pengertian-dan-peranan-digital-marketing-agency-saat-ini/>.

- Hafizh, M. N. (2019). *www.ayobandung.com*. Diunduh dari [www.ayobandung.com](https://www.ayobandung.com/read/2019/01/04/42806/mari-galakkan-ekonomi-kreatif-kota-bandung):
<https://www.ayobandung.com/read/2019/01/04/42806/mari-galakkan-ekonomi-kreatif-kota-bandung>
- Hambrick, D. C., & Frederickson, J. W. (2001). *Are You Have Strategy? The Academy of Management Executive*.
- Hubeis, M., & Najib, M. (2018). Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Sumber Daya Saing Organisasi. In M. Hubeis, & M. Najib, *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Sumber Daya Saing Organisasi* (p. 18). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Jong, N. D. (2019, October 14). Analisis Perencanaan Strategi Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Di PT. Idea Imaji Persada. (W. Wijaya, Interviewer)
- Kaye, & Allison. (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba Pedoman Praktis dan Buku Kerja*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- KEMENPERIN. (2019). Kemenperin Lakukan Pilot Pendampingan Industri 4.0 Kepada 10 Perusahaan. *Kemenperin.go.id*. Diunduh dari <https://kemenperin.go.id/artikel/21070/Kemenperin-Lakukan-Pilot-Pendampingan-Industri-4.0-Kepada-10-Perusahaan>.
- Lahindah, L., Sudirman, I. D., Bahri, R. S., & Rahmatillah, I. (2020). Facing the New Normal By Increasing Company Performance With Orientation On Innovation, Entrepreneurship and Creativity. *Management Science Letters*.
- Lofland, L., & Lofland, J. (1984). *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont: Cal: Wads wot Publishing Company.
- Nazir, M. (2011). *Metodologi Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Novita, A. N. (2019). Pertumbuhan Industri Kreatif Lampauai Pertumbuhan Nasional. *KOMPAS.com*. Diunduh dari <https://ekonomi.kompas.com/read/2019/01/31/191600526/pertumbuhan-industri-kreatif-lampauai-pertumbuhan-nasional>.
- Riana. (2018). Tren dan Prospek Industri Periklanan Digital di Era Millenial. *Jitunews.com*. Diunduh dari <https://www.jitunews.com/read/76103/tren-dan-prospek-industri-periklanan-digital-di-era-millenial>.
- Rufaidah, P. (2013). *Manajemen Strategik*. Bandung: Humaniora.
- Sortlist.com. (2019). *Sortlist*. Retrieved from [www.sortlist.com](https://www.sortlist.com/digital-marketing/bandung-west-java-id):
<https://www.sortlist.com/digital-marketing/bandung-west-java-id>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wheelen, & Hunger . (2012). *Strategic Management and Business Policy: Achieveing Sustainability*. Harlow: Pearson Prentice Hall.