

## Analisis Strategi Pemasaran Produk Digital CRM di PT Infomedia Nusantara

*Erlina Aduski*

*Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta*  
Email: [erlina.aduski@gmail.com](mailto:erlina.aduski@gmail.com)

*Prasetyo Hadi*

*Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta*  
Email: [prasetyohadi1960@gmail.com](mailto:prasetyohadi1960@gmail.com)

*Rusdi Musa Ishaq*

*Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta*  
Email: [rusdi.ishaq@gmail.com](mailto:rusdi.ishaq@gmail.com)

### **Abstract**

The purpose of this research is to reformulate the marketing strategy of Digital CRM products where at this time, in the digital era, the contribution of revenue generated by CRM Digital is still very low if we compared with Inbound Call (Legacy CRM). This research applied the qualitative approach with descriptive type of research and using PEST analysis, Industry Environment 5 Forces Porter Analysis, SWOT and 7P Marketing Mix.

Based on the analysis of external and internal factors, we get several alternative strategies such as : 1) Product: focus on offering Integrated Omnichannel products, offering CRM as Managed Service; increasing maturity of application or platform and providing analytics enablers as a competitive advantage, 2) Price: implementing a flexible business scheme and conducting cost leadership, 3) Place: maximizing Telkom's Customer Facing Unit (CFUE) for marketing channels and doing global penetration, 4) People: building capabilities and competencies through training and certification 4) Process : make transformation process from conventional into automation, cognitive and Artificial Intelligence; Collaborate with partners to build digital platform, robotics and analytics 5) Promotion : creating brand awareness, channel awareness and focus on internal promotion at TelkomGroup.

**Key Words:** Marketing Strategy, PEST Analysis, 5 Forces Porter Analysis, SWOT, 7P Marketing Mix

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan reformulasi strategi pemasaran Produk Digital CRM dimana saat ini, di era digital justru *revenue contribution* yang dihasilkan oleh Digital CRM masih sangat rendah jika dibandingkan dengan *Inbound Call (Legacy CRM)*. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang menggunakan Analisis PEST, Analisis Lingkungan Industri 5 Forces Porter, SWOT dan Bauran Pemasaran 7P.

Dari hasil beberapa analisis diatas, diperoleh beberapa alternatif strategi seperti 1) *Product*: fokus pada produk *Integrated Omnichannel*; menawarkan layanan CRM sebagai *Managed Service*; peningkatan *maturity* dari segi aplikasi /platform dan memberikan *analytics enabler* sebagai bentuk *competitive advantage*, 2) *Price*: menerapkan *flexible business scheme* dan melakukan *cost leadership*, 3) *Place*: memaksimalkan *Customer Facing Unit Enterprise (CFUE)* Telkom untuk *channel* pemasaran dan melakukan penetrasi Global 4) *People* : membangun kemampuan dan kompetensi melalui *training* dan sertifikasi 4) *Process*: melakukan transformasi proses konvensional menjadi automation, cognitive dan Artificial Inteligence; berkolaborasi dengan mitra untuk membangun digital platform, robotics dan analytics. 5) *Promotion*: meng-create *brand awareness*, *channel awareness* serta fokus melakukan promosi di internal TelkomGroup.

**Kata kunci:** Strategi Pemasaran; Analisis PEST, 5 Forces Porter, SWOT, Bauran Pemasaran 7P.

## **1. Pendahuluan**

Banyak perusahaan pada awalnya menjalankan usahanya hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, namun seiring dengan berjalannya waktu, perusahaan harus berfikir bagaimana cara menghasilkan pelayanan yang baik, bagaimana cara menumbuhkan konsumen yang puas ke arah konsumen yang loyal, bagaimana meningkatkan *revenue* perusahaan, cara menciptakan nilai dan memberikan manfaat bagi kebutuhan konsumen (*customer value*) dan mengetahui apa yang telah dilakukan oleh pesaing.

PT Infomedia Nusantara merupakan anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk yang fokus pada layanan *Business Process Management* dan telah menjadi *Market Leader* di Indonesia. Perusahaan ini yang menyediakan solusi bagi industri/perusahaan dan memiliki 4 (empat) portofolio bisnis berupa *Customer Relationship Management (CRM)*, *Information Technology Outsourcing (ITO)*, *Business Process Outsourcing (BPO)*, *Knowledge Process Outsourcing (KPO)*.

Dari keempat portofolio diatas yaitu CRM, ITO, BPO dan KPO, peneliti memilih untuk memfokuskan penelitian pada portofolio CRM dikarenakan produk CRM lebih *mature* dibandingkan dengan produk dari portofolio lainnya dan dalam *Business Roadmap*, CRM menjadi prioritas dan fokus utama dalam pengembangan digital. *Customer Relationship Management* merupakan *end to end solution* untuk memudahkan perusahaan berinteraksi dan menciptakan *engagement* antara pelanggan dengan perusahaan disetiap tahapan *customer journey*. Perusahaan menyediakan pelayanan kepada pelanggan secara *real time* dengan menjalin hubungan dengan pelanggan melalui penggunaan informasi tentang pelanggan.

Seiring dengan perkembangan teknologi, PT Infomedia Nusantara harus memikirkan terobosan dan transformasi bisnis yaitu berupa *new wave solution* melalui vertikalisasi *capabilities* dan memperkuat *core business* melalui layanan digital seperti pengembangan produk Digital CRM dan tidak lagi berfokus kepada produk Digital CRM *Legacy* seperti penyediaan Layanan *Inbound Call* atau *Outbound Call (Telesales / Telemarketing)*.

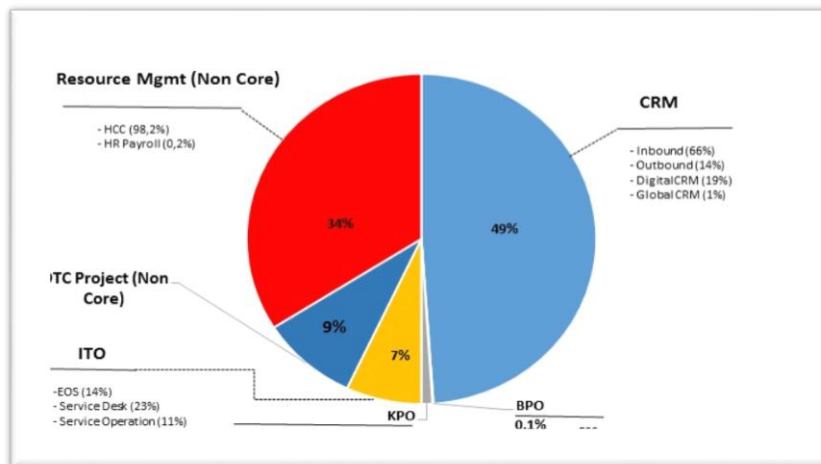
Trend peningkatan penggunaan media digital di Indonesia semakin meningkat. Berdasarkan infografis pertumbuhan digital di Indonesia Januari 2019, pertumbuhan penduduk dari 2018 ke 2019 sebesar 1%, namun pertumbuhan internet tercatat 13%, media sosial 15% serta **mobile** media sosial 8,3%. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan pengguna internet dan media sosial jauh lebih pesat dibanding pertumbuhan penduduk, dan trend nya sejak tahun-tahun sebelumnya memang menunjukkan peningkatan yang signifikan (Hootsuite, 2018).

Gambar 1. Penggunaan Media *Digital* di Indonesia Januari 2019



Sumber : Digital in Indonesia a Snapshot of the Country ' S Key Digital Statistical Indicators

Namun demikian, ketika trend penggunaan digital semakin meningkat, justru penggunaan Digital CRM masih sangat kecil, ini terlihat dari *contribution revenue* yang dihasilkan oleh Digital CRM yaitu hanya sebesar 19% dan *Inbound Call* yang merupakan produk *legacy* dari CRM masih memberikan kontribusi *revenue* terbesar di portofolio CRM (Corporate Strategic PT Infomedia Nusantara, 2018)

Gambar 2. *Revenue Contribution 2018*

Sumber : Dokumen Infomedia

Berdasarkan permasalahan diatas, dilakukan penelitian yang bertujuan untuk melakukan reformulasi strategi pemasaran produk Digital CRM agar dapat meningkatkan *revenue contribution* bagi PT Infomedia Nusantara.

## 2. Literature Review

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebelumnya, belum ada penelitian yang membahas tentang analisis strategi pemasaran produk digital CRM di PT Infomedia Nusantara. Peneliti ingin meneruskan beberapa aspek yang dari peneliti sebelumnya, dengan rincian sebagai berikut:

1. Penelitian yang berjudul "Strategi PT Infomedia Nusantara untuk Memenangkan Persaingan dalam Industri Manajemen Proses Bisnis di Indonesia" dimana penelitiannya menjelaskan untuk memenangkan persaingan dalam industri Manajemen Proses Bisnis perlu mengidentifikasi kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan melalui analisis 5 Forces Porter, Analisis *Value Chain* dan *Bulding Blocks of Competitive Advantages* (Yustiani, 2016);
2. (Lee, 2012) membahas perumusan strategi pemasaran dan strategi IMC (*Integrated Marketing Communications*) sebagai hasil adanya *interface marketing-finance* pada produk sampo Clear dari PT Unilever Indonesia, Tbk melalui analisis perilaku konsumen, analisis persaingan industri, analisis posisi merek dengan menggunakan GE/McKinsey.
3. Penelitian oleh (Ajeng, 2016) dimana hasil penelitian menyatakan bahwa strategi pemasaran BNI Syariah harus tetap dengan prinsip syariah dengan tetap memperhatikan kebutuhan inovasi untuk setiap produknya sehingga orang memiliki ketertarikan untuk menyimpan uangnya sesuai dengan prinsip-prinsip Islam yang tidak bergantung kepada keuntungan bunga.
4. Penelitian yang berjudul "Analisis Strategi Bersaing Telkom dalam Industri Internet" yang menjelaskan proses penyusunan strategi dimulai dengan analisis lingkungan eksternal dengan menggunakan model PETS dan 5 Forces Porter, sejalan dengan itu dilakukan analisis lingkungan internal dengan menggunakan model SWOT. Dari analisis tersebut menjadi masukan dan pertimbangan dalam menyusun strategi bersaing yang tepat (Herlianto, 2010)
5. Penelitian yang berjudul "Analisis Strategi Bersaing Rusunami Kalibata City", dimana berdasarkan hasil analisis SWOT terhadap faktor internal dan eksternal Kalibata City maka diperoleh alternatif strategi terpilih, yaitu berupa strategi SO (Strength-Opportunity) yaitu

melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambahkan pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit berdasarkan strategi focus (Devi, 2012)

## 2.2 Analisis PEST

Menurut (Kuncoro, 2006) menjelaskan bahwa penyusunan strategi dimulai dari perumusan visi atau tujuan yang hendak dicapai dari suatu strategi. Selanjutnya dilakukan analisis eksternal dengan metode PEST (*Political, Economic, Social dan Technology*) yang membantu perusahaan menyusun gambaran yang komprehensif dan logis mengenai lingkungan dari berbagai aspek. Pengaruh PEST terhadap perusahaan dapat disebut juga sebagai lingkungan makro (*macroenvironment*) (Thompson, Strickland and Gamble, 2018).

## 2.3 Analisis Lingkungan Industri 5 Forces Porter

Menurut (Porter, 2008) ada 5 (lima) kekuatan (*forces*) persaingan yang membentuk strategi. Model lima kekuatan Michael Porter adalah model yang digunakan untuk melakukan analisis industri dan analisis keunggulan kompetitif. Lima kekuatan persaingan tersebut adalah :

1. Persaingan antara pesaing dalam industri yang sama (*rivalry among existing competitors*).
2. Ancaman masuknya pendatang baru (*threat of new entrants*).
3. Ancaman barang substitusi (*threat of substitutions products*).
4. Daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*).
5. Daya tawar penjual (*bargaining power of suppliers*).

## 2.4 Analisis SWOT

Matriks SWOT adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Dess, Lumpkin and Eisner, 2013). Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut. Matriks SWOT terdiri dari :

Tabel 1. Matriks Faktor Internal dan Eksternal

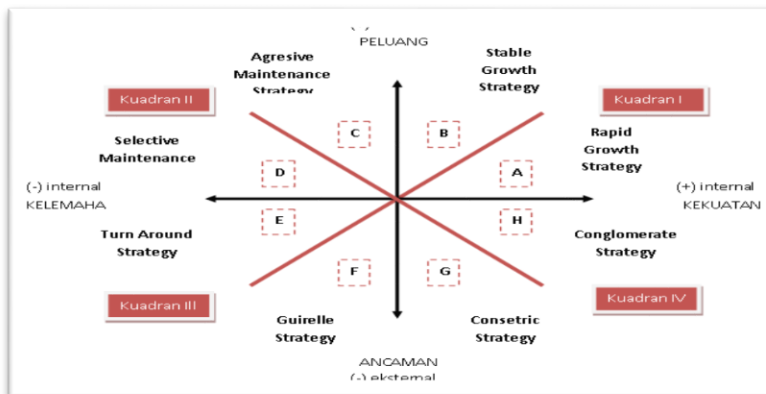
Faktor-faktor Internal / Faktor-faktor Eksternal	(S) Strengths (Kekuatan)	(W) Weaknesses (Kelemahan)
(O) Opportunities (Kesempatan)	<b>Strategi SO</b> Strategi yang ditetapkan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya	<b>Strategi OW</b> Strategi yang diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada
(T) Threats (Ancaman)	<b>Strategi ST</b> Strategi yang diterapkan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi TW</b> Strategi yang diterapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman.

Sumber: Strategic Management Text & Cases Book

(Rangkuti, 2004) mengatakan bahwa apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan memenangkan pertempuran. Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun perencanaan strategi dimedan pertempuran, melainkan banyak dipakai untuk menyusun strategi bisnis yang bertujuan untuk menyusun strategi jangka panjang

sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing. Lebih lanjut dijelaskan analisis SWOT membandingkan antara faktor external peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang menghasilkan pilihan strategi.

Gambar 3. Matriks Strategi Analisis IFAS EFAS



Sumber: *Marketing Research, an Applied Approach Book*

#### 2.4 Strategi Pemasaran

Strategi Pemasaran adalah logika pemasaran dimana perusahaan berharap untuk menciptakan nilai pelanggan dan mencapai hubungan yang menguntungkan. Perusahaan memutuskan pelanggan mana yang akan dilayaninya (segmentasi dan penetapan target) dan bagaimana perusahaan melayaninya (differensiasi dan *positioning*) (Kotler *et al.*, 2004).

Menurut mengklarifikasi alat pemasaran itu menjadi 4 kelompok yang disebut dengan 4P dalam pemasaran yaitu produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), dan promosi (*promotion*). Sedangkan bauran pemasaran dalam produk jasa perlu ditambah menjadi 3P, sehingga bauran pemasaran jasa menjadi 7P (*product, price, place, promotion, people, process* dan *physical evidence*).

#### 2.5 Produk dan Customer Relationship Management

Secara konseptual produk adalah pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan, sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar (Tjiptono and Fandy, 2015).

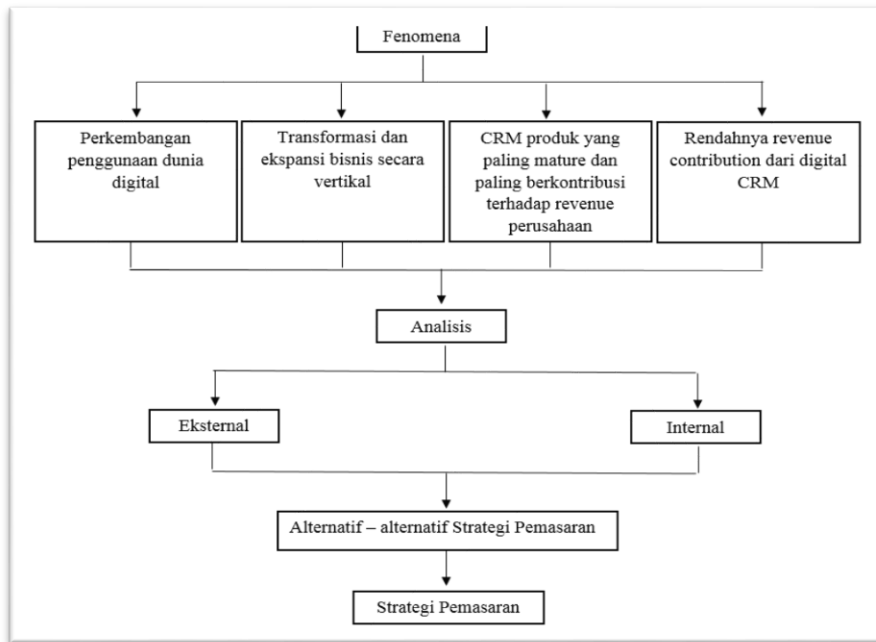
Menurut (Lovelock and Wright, 2011), *Customer Relationship Management* menandakan seluruh proses menjalin dan menjaga hubungan dengan pelanggan dimana hubungan tersebut dapat menjadi jalan untuk memaksimalkan loyalitas pelanggan.

#### 2.6 Model Penelitian

Setelah melakukan analisis faktor lingkungan eksternal dan lingkungan internal selanjutnya dilakukan *market segmentation & selection* melalui metode STP (*Segmentation, Targeting* dan *Positioning*) dan memformulasikannya ke dalam *Marketing Mix* (7P) sehingga didapatkan alternatif-alternatif strategi Strategi Pemasaran.



Gambar 4. Model Penelitian



Sumber: Hasil Olahan Penulis

### 3. Metode Penelitian

Menurut (Lexy J. Moleong, 2019) “Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah”.

Subjek dari penelitian ini adalah responden yang mengetahui situasi sosial yang diteliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data yang didasarkan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013).

Responden dalam penelitian ini terdiri dari lima orang untuk membantu peneliti mengetahui strategi pemasaran produk digital CRM di PT Infomedia Nusantara adalah :

1. VP Marketing & Product Development, PT Infomedia Nusantara;
2. VP Business Strategy and Innovation, PT Infomedia Nusantara;
3. VP IT Solution Development, PT Infomedia Nusantara;
4. Corporate Sales Manager, PT Garuda Indonesia;
5. Senior Officer Sales & Solution PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk

Penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahapan yaitu :

- a. Menyiapkan alat bantu penelitian  
Menentukan aspek dari strategi pemasaran yang digunakan dalam panduan wawancara dan FGD setelah itu membuat pertanyaan berdasarkan aspek yang telah ditentukan.
- b. Pelaksanaan Penelitian
  - Melakukan wawancara terhadap partisipan/informan penelitian yang telah ditentukan;
  - Melakukan analisis terhadap data sekunder dan hasil wawancara;

- Melakukan *Focus Group Discussion* terhadap hasil analisis faktor-faktor eksternal maupun internal yang mempengaruhi pemasaran Produk Digital CRM di PT Infomedia Nusantara;
- Pembuatan kesimpulan.

Penelitian kualitatif menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif. Selanjutnya data-data diolah menggunakan statistik deskriptif (Mellita dkk, 2020:514). Sesuai dengan penelitian kualitatif yang terbuka, metode dan tipe pengumpulan data dalam kualitatif amat beragam, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *exploratory* yaitu dengan: 1) Analisis data sekunder, 2) Wawancara, 3) *Focus Group Discussion*.

(Polit, D.F., & Beck, 2015) mengemukakan bahwa “Tingkat keabsahan data (*trustworthiness of data*) hasil penelitian dapat dipercaya dengan memvalidasi data menurut beberapa kriteria, yaitu *credibility, transferability, dependability, confirmability* dan *authenticity*.”

(Yin, 2009) mengajukan 4 kriteria keabsahan dan keajegan yang diperlukan dalam suatu penelitian kualitatif, empat hal tersebut adalah :

a. Keabsahan Konstruksi

Keabsahan ini dapat dicapai dengan suatu kepastian bahwa yang terukur benar-benar *variable* yang ingin diukur dengan cara proses pengumpulan data yang tepat. Salah satu caranya adalah dengan proses triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Patton (1990) mengemukakan empat triangulasi sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan yaitu :1) Triangulasi data, 2) Triangulasi Teori 3) Triangulasi pengamat 4) Triangulasi metode.

b. Keabsahan internal

Konsep yang mengacu pada seberapa jauh kesimpulan hasil penelitian menggambarkan keadaan yang sesungguhnya melalui proses analisis dan interpretasi yang tepat.

c. Keabsahan eksternal

Konsep ini mengacu pada seberapa jauh hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada kasus lain.

d. Keajegan

Konsep yang mengacu pada seberapa jauh penelitian berikutnya akan mencapai hasil yang sama.

Dalam teknik analisis data kualitatif terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakukan, tahapan tersebut adalah (Marshall and Rossman, 1999)

- Mengorganisasikan data.
- Pengelompokan berdasarkan kategori, tema dan pola jawaban.
- Menguji asumsi atau permasalahan yang ada dalam data.
- Mencari *alternative* penjelasan bagi data.
- Menulis hasil penelitian

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan Analisis PEST, Analisis 5 Kekuatan Porter, Analisis SWOT dan Bauran Pemasaran 7P diperoleh hasil sebagai berikut:

#### 4.1 Hasil analisis faktor PEST:

- a. Faktor Politik: Jika berbicara mengenai produk Digital CRM, saat ini belum ada regulasi khusus yang diatur oleh Pemerintah dan dapat dikatakan masih bersifat *open business*.
- b. Faktor Ekonomi :
  - Munculnya konsep ekonomi digital;
  - Digital CRM dapat menjawab kebutuhan ekonomi yang lebih murah dan *simple* dan telah menciptakan dan membangun ekosistem ekonomi digital.
- c. Faktor Sosial :
  - Gaya hidup *digital* merupakan sebuah fenomena bagi masyarakat milenial dewasa ini.
  - Lahirnya *media social* saat ini menjadikan pola-pola perilaku masyarakat umumnya mengalami pergeseran baik budaya, etika dan norma yang ada saat ini.
  - Dibidang CRM penggunaan media digital (*text based*) semakin meningkat jika dibandingkan dengan penggunaan *voice based* sehingga perusahaan harus segera menyesuaikan produknya sesuai dengan trend pasar.
- d. Faktor Teknologi :
  - Pemerintah tengah menggalakkan Industri 4.0 dimana sektor yang memanfaatkan teknologi akan semakin banyak.
  - Munculnya teknologi 5G, *Machine Learning* yang mendorong kemunculan *smart bisnis*.
  - Trend teknologi berbasis analog / *voice based* saat ini sudah banyak ditinggal dan digantikan oleh teknologi digital dan seluruh aplikasi sudah beralih ke teknologi digital. Hal ini menyebabkan perubahan bisnis CRM secara signifikan. Trend CRM ke arah *robotic, automation, artificial intelligent*, membuat Infomedia harus segera berbenah diri menyesuaikan trend pasar.

#### 4.2 Hasil analisis Pengaruh Lingkungan Industri (5 Forces Porter)

- a. *Rivalry Among Existing Player* (Tingkat Persaingan dengan Kompetitor)  
Saat persaingan antar BPO Company sangat ketat. Pemain global yang mendominasi pasar BPO di Indonesia. Secara garis besar, competitor dibagi menjadi 2 yaitu yaitu *Local Competitor* dan *Global Competitor*. *Local competitor* seperti PT Mitracomm Ekasarana, PT Vads Indonesia, PT Transcosmos Indonesia, dll sedangkan *Global Competitor* adalah para pesaing yang memiliki *based* di beberapa negara dan telah melayani banyak negara seperti Transcosmos Incorporation, VADS Berhad, Teleperformance.
- b. *Threat of New Entrance* (Hambatan bagi Pendaatang Baru)  
Dibidang CRM, Infomedia dapat dikatakan sebagai pemain lama dan merupakan *market leader* di Indonesia. Bagi pendaatang baru untuk memasuki pasar, mereka akan fokus dalam penyediaan sistem dibandingkan SDM-nya.
- c. *Bargaining Power of Customer* (Daya Tawar Pembeli / *Customer*)
  - *Customer* membutuhkan berbagai macam *channel* untuk berinteraksi dengan *end customer* nya;
  - *Customer* menginginkan kebutuhan *one stop services*;
  - *Customer* menginginkan biaya yang murah serta berkualitas;
  - *Bargaining position* yang harus ditampilkan ke *Customer* bahwa PT Infomedia Nusantara merupakan *Full Service Provider* yang bisa membantu bisnis *Customer* dan menjadi partner untuk tumbuh bersama.
- d. *Bargaining Power of Supplier* (Daya Tawar Pemasok)
  - Partner dapat dibagi menjadi 2 yaitu *Solution Partner* dan *Delivery Partner*;



- Beberapa perusahaan telekomunikasi global seperti Avaya, Cisco dan Genesys yang menjadi supplier utama Infomedia
  - Beberapa perusahaan seperti Mitracomm, Vads, Transcosmos, dll selain menjadi *supplier / partner* Infomedia, mereka juga pemain dan pesaing Infomedia dalam bisnis CRM
  - Segi penyediaan *platform*, Konsep yang ditawarkan ke *partner / supplier* biasanya menggunakan “*Borrow*” yaitu dengan skema *sharing revenue*, beli putus per *license*, sewa per tahun atau biaya per *update license*.
  - Dari segi infrastruktur layanan, Infomedia mengandalkan synergy Telkom Group.
- e. *Treats of Subtitutes* (Hambatan bagi produk pengganti)  
Berbicara digital CRM, maka sangatlah kental dengan perubahan cara kerja yang konvensional menjadi digital yaitu melalui penggunaan aplikasi dan *robotic*. Hal ini menuntut Infomedia harus mampu bersaing dengan perusahaan penyediaan aplikasi atau *start up* di Indonesia khususnya secara teknologi dan harga yang ditawarkan ke Customer.

#### 4.4 Hasil analisis SWOT

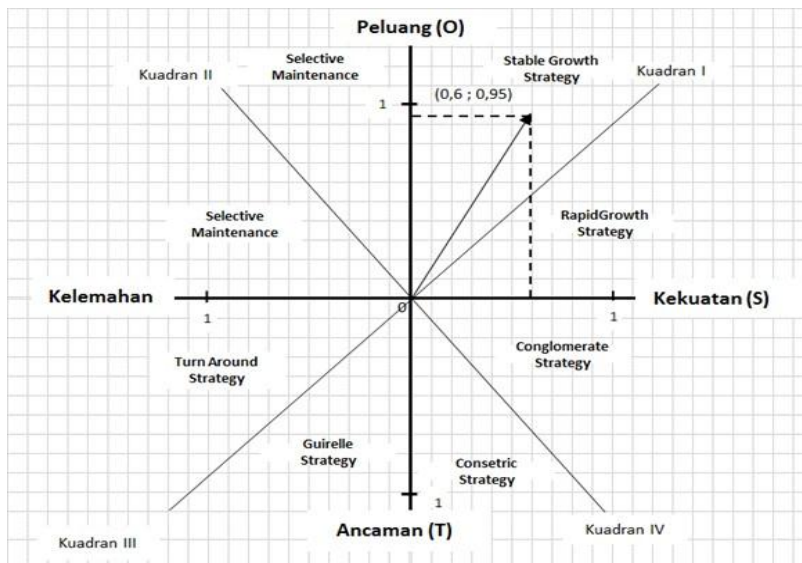
Berikut disampaikan gambaran mengenai hasil analisis *Strength, Weakness, Opportunities* dan *Threats*.

Tabel 2. IFAS & EFAS

Tabel IFAS					Tabel EFAS				
No	Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Total Bobot x Rating	No	Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Strengths</b>					<b>Opportunities</b>				
1	a. Menjadi Market Leader di Indonesia pada industri Contact Center (59%)	0.15	4	0.6	1	a. Besarnya pasar untuk Digital CRM baik itu di segment Telecommunication, BFSI, Manufacture dan Government;	0.2	3	0.6
	b. Memiliki kapabilitas yang telah terbukti di bidang Digital CRM (Omnichannel dan Analytics)	0.1	3	0.3		b. Sinergi BUMN dan Pemerintah setempat menjadikan potensial market.	0.2	4	0.8
	c. Memiliki jangkauan besar dan terluas di Indonesia	0.1	3	0.3		c. Robotic, Social Media & Analytics menjadi pertimbangan tertinggi pada Client's Customer interaction	0.15	3	0.45
	d. Dikenal sebagai salah satu Anak Perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia dan menggunakan Sinergi CFU sebagai channel penjualan	0.15	4	0.6		<b>Jumlah</b>			
<b>Jumlah</b>				1.8	<b>Threats</b>				
2	<b>Weakness</b>				2	a. Meningkatnya Digital Players	0.1	2	0.2
	a. Masih lemahnya dalam mem-monetize <i>champion solution</i> dan terbatasnya brand serta <i>solution awareness</i> di pasar;	0.15	2	0.3		b. Tingginya kompetisi diantara Multinasional Players (Perang harga dan solusi terupdate)	0.15	2	0.3
	b. Perlu perbaikan dari Synergy Channel dalam upaya meningkatkan penjualan produk / solusi;	0.15	2	0.3		c. Join Venture antara Global Player dengan Local Player untuk meng-grab Indonesia's market	0.1	2	0.2
	c. Investasi yang lambat pada trend terbaru teknologi CRM Analytics;	0.1	3	0.3		d. Meningkatnya jumlah start up dibidang robotic, social and analytics	0.1	2	0.2
d. Kontribusi <i>revenue</i> baru masih didominasi oleh <i>One Time Charge Project</i> .	0.1	3	0.3	<b>Jumlah</b>				0.9	
<b>Jumlah</b>				1.2	<b>Total Faktor Eksternal</b>				2.75
<b>Total Faktor Internal</b>		1		3					

Sumber: Data olahan (hasil FGD)

Gambar 5. Matriks Strategi Hasil IFAS EFAS



Sumber: Data olahan (hasil FGD)

Berdasarkan hasil analisis diagram diatas, maka salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh PT Infomedia Nusantara dalam memasarkan produknya adalah melalui strategi *Stable Growth Strategy*. *Stable Growth Strategy* (strategi pertumbuhan stabil) adalah strategi mempertahankan pertumbuhan yang ada (kenaikan yang stabil, jangan sampai turun) dimana pengembangan dilakukan secara bertahap dengan target disesuaikan dengan kondisi.

Tabel 3. Analisis SWOT

<b>SWOT</b>	
<b>Strengths</b>	<b>Weaknesss</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Menjadi Market Leader di Indonesia pada industri Contact Center (59%);</li> <li>B. Memiliki kapabilitas yang telah terbukti di bidang Digital CRM (Omnichannel dan Analytics);</li> <li>C. Memiliki jangkauan besar dan terluas di Indonesia;</li> <li>D. Dikenal sebagai salah satu Anak Perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia dan menggunakan Synergy CFU sebagai channel penju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Masih lemahnya dalam mem-monetize champion solution dan terbatasnya brand serta solution awareness di pasar;</li> <li>B. Perlu perbaikan dari Synergy Channel dalam upaya meningkatkan penjualan produk / solusi;</li> <li>C. Investasi yang lambat pada trend terbaru teknologi CRM Analytics;</li> <li>D. Kontribusi revenue baru masih didominasi oleh One Time Charge Project.</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<b>O-S</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Besarnya pasar untuk Digital CRM baik itu di segmen Telecommunication, BFSI, Manufacture dan Government;</li> <li>B. Sinergi BUMN dan Pemerintah setempat menjadikan potensial market.</li> <li>C. Robotic, Social Media &amp; Analytics menjadi pertimbangan tertinggi pada Client's Customer interaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebagai Telkom Group percepat grab pasar BUMN (B-C,D)</li> <li>• Grab Mega Deal Digital CRM melalui synergy CFU Channel. (A-D)</li> <li>• Massive offering Digital Solution untuk Segmen Government and Public Services. (C,D)</li> <li>• Mempertahankan posisi Market Leader pada produk CRM dengan menggunakan robotic, social media dan analytics (C-A)</li> </ul>
<b>Threats</b>	<b>T-S</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. The rising of digital players</li> <li>B. Tough competition with multinational players -&gt; price wars &amp; newest solution</li> <li>C. JV Global Player with Local to grab IDN Market</li> <li>D. Increasing number of start up in robotic, social and analytics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun Partnership melalui Join Venture (JV) atau Build Operate Transfer (BOT)</li> <li>• Melakukan Merger &amp; Acquisition (MA) terhadap potensial platform / technology (A-C)</li> <li>• Melakukan percepatan penetrasi Digital Business untuk menghadapi ancaman dan untuk menghadapi volatilitas pada regulasi. (C-C)</li> <li>• Memberikan analytics enabler pada setiap solusi sebagai bentuk Competitive Advantage (B-B)</li> <li>• Membuat New Business Model berdasarkan Service Level Agreement dengan pemanfaatan digitalisasi. (B-B)</li> </ul>
<b>O-W</b>	<b>T-W</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun kolaborasi dan partnership untuk pengembangan Digital CRM , Robotic, dan Analytics. (A-C)</li> <li>• Membangun Indonesian Digital CRM Market melalui synergy channel (B-B)</li> <li>• Meng-create Brand Awareness, and Channel Awareness untuk peningkatan monetizing Champion Product. (A-A)</li> <li>• Meningkatkan kapabilitas Pre-sales untuk menambah Recurring Revenue driver. (A-A)</li> <li>• Lebih fokus untuk pengembangan kapabilitas analytics (Build, Borrow, Buy) (C-A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meng-create specific team (Organization Realignment) &amp; SME (Subject Matter Expert) untuk Monetizing Digital Market (B-A)</li> <li>• Bekerjasama dengan global player to Penetrate in Global/Local Market (D-D)</li> </ul>

Sumber : Data Olahan (hasil wawancara, data sekunder dan FGD)

#### 4.5 Reformulasi Strategi Pemasaran

Saat ini strategi pemasaran yang dibuat oleh perusahaan masih bersifat umum untuk keseluruhan seluruh product di PT Infomedia Nusantara, belum ada strategi pemasaran strategi pemasaran yang dibuat khusus untuk produk Digital CRM. Berikut adalah *existing* strategi pemasaran PT Infomedia Nusantara tahun 2019

Tabel 4. Strategi Pemasaran PT Infomedia Nusantara Tahun 2019

No	Strategi Pemasaran
1	Pertumbuhan penjualan dicapai PT Infomedia Nusantara melalui strategi marketing “ <i>Accomplish Turn Around Initiatives thru Profitable and Collectable Business to Reach Market Dominant</i> ” melalui 3 success mantra : - Scale : Economic of Scale - Service : Multivertical Industries - Shore : Global Expansion
2	Strategi Pemasaran 2019 : a. Perbaiki kualitas delivery layanan baik dari proses pre-sales, sales hingga post sales melalui digitalisasi internal proses; b. Meningkatkan sinergi antar Telkom Group dan sinergi BUMN dengan senantiasa melakukan update product knowledge atas solusi-solusi new wave yang menjadi product champion perusahaan c. Menjaga prudential dokumen untuk meningkatkan kolektibilitas penjualan

Source: Dokumen PT Infomedia Nusantara

#### Hasil Analisis STP dan Bauran Pemasaran 7P

- Segmentasi : *Domestic Market* dan *Global Market*
- Targeting: 6 segment bisnis yaitu Government / Public Sector, Telecommunication, Finance Banking & Insurance (FBSI), Food & Beverage, Transportation, FMCG (Fast Moving Customer Goods) dan Manufacture.
- Positioning: Memberikan *analytics enabler* sebagai bentuk *competitive advantage*.

Alternatif Strategi Pemasaran yang dapat dijadikan pilihan dalam melakukan reformulasi strategi yang telah ada :

##### a. Product

- Fokus menawarkan layanan CRM as *Managed Service* bukan hanya CRM as *Tools/Technology*;
- Fokus untuk menawarkan produk *Integrated Omnichannel* pada vertical industries;
- Peningkatan *maturity* dari segi aplikasi atau platform
- Memberikan *analytics enabler* pada setiap solusi sebagai bentuk *Competitive Advantage*

##### b. Price

- Merapkan *flexible business scheme* dalam bisnis modelnya seperti fixed based, transaction based, atau outcome based;
- Melakukan *Cost Leadership* mulai dari presales sampai operasional untuk meningkatkan competitiveness;

##### c. Place

- Memanfaatkan sinergi TelkomGroup dan sinergi BUMN untuk meraih mega deal project;

- Mulai melakukan penetrasi Global
- d. *People*
  - Training *product knowledge, business acumen, sales skill and demo tools*;
  - Sertifikasi & Brevetisasi
- e. *Process*
  - Melakukan tranformasi proses konvensional menjadi automation, cognitive dan Artificial Inteligence (AI);
  - Berkolaborasi dan bekerjasama dengan dengan Mitra / Partner untuk membangun Digital Platform, Robotics dan Analytics;
  - Bekerjasama dengan Global Player untuk melakukan penetrasi di lokal/ global market;
  - Delivery Accelaration melalui mapping project & vendor/partner capabilities;
- f. *Promotion*
  - Meng-create Brand Awareness, and Channel Awareness untuk peningkatan monetizing Champion Product;
  - Fokus untuk melakukan promosi khusus untuk Internal Telkom Group dibandingkan ke Eksternal
- g. *Physical Evidence*  
*Physical Evidence* adalah bukti fisik atau barang atau jasa yang ditawarkan. *Physical environment across operation representative*, memberikan informasi ke pasar bahwa Infomedia memiliki beberapa *operation representative*, dalam bentuk *billboard* di gedung maupun artifak.

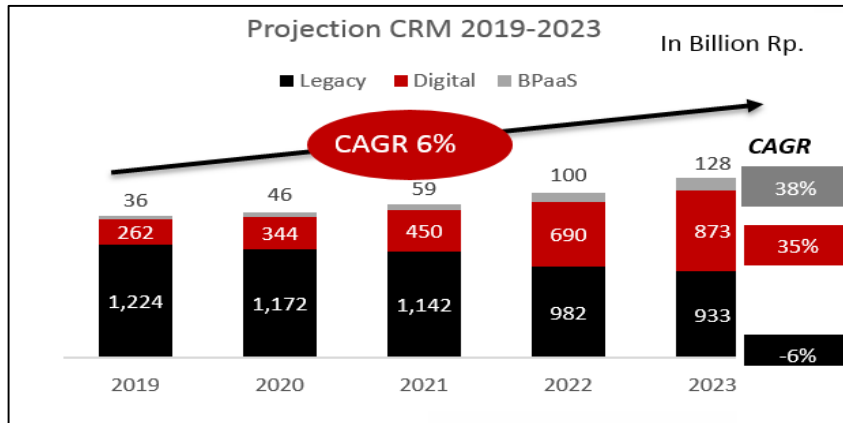
#### 4.6 Financial Impact

Mengacu kepada *Business Plan* Infomedia tahun 2019 s/d 2023, maka peneliti dan narasumber/informan melakukan perhitungan formulasi *revenue projection* terhadap usulan / alternatif strategi pemasaran yang telah dirumuskan. Rumus perhitungan CAGR sebagai berikut:

$$CAGR = \left( \frac{\text{Nilai Akhir}}{\text{Nilai Awal}} \right)^{\left( \frac{1}{\text{jumlah tahun}} \right)} - 1$$

Menurut VP Business Strategy & Innovation Legacy CRM *revenue* PT Infomedia Nusantara mengalami penurunan sekitar 5-7% pada 2 tahun belakangan ini, sedangkan untuk *revenue* Digital CRM ditargetkan naik di 35%. Berdasarkan realisasi pada tahun 2017 & 2018 traffic untuk Digital CRM mengalami kenaikan sekitar 30% akan tetapi untuk kenaikan *revenue* masih sekitar 20% yaitu dari *revenue* sebesar Rp. 154 M pada tahun 2017 menjadi sekitar 200 M pada tahun 2018, masih jauh dari target. Hal ini disebabkan oleh Digital CRM merupakan produk yang masih *embryonic* dan untuk mengkonversi *legacy* ke digital membutuhkan waktu. Diharapkan dengan melakukan reformulasi strategi pemasaran, dapat meningkatkan *revenue* CRM, khususnya *revenue Digital CRM*.

Gambar 6. Revenue Projection 2019-2023



Sumber: Data Olah (hasil FGD dan data sekunder)

## 5. Simpulan

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan Analisis PEST, Analisis 5 Kekuatan Porter, Analisis SWOT, dan Bauran Pemasaran 7P maka didapatkan beberapa alternatif Strategi Pemasaran yang dapat dijadikan PT Infomedia Nusantara untuk mereformulasi strategi yang ada guna meningkatkan revenue produk Digital CRM.

### 5.1 Hasil Analisis PEST

#### a. Faktor Politik

Digital CRM masih bersifat *open business*, dikarenakan saat ini belum ada regulasi khusus yang diatur oleh Pemerintah terkait pemasaran produk tersebut.

#### b. Faktor Ekonomi

- Munculnya konsep ekonomi digital;
- Digital CRM dapat menjawab kebutuhan ekonomi yang lebih murah dan *simple* dan telah menciptakan dan membangun ekosistem ekonomi digital.

#### c. Faktor Sosial :

- Gaya hidup *digital* merupakan sebuah fenomena bagi masyarakat milenial dewasa ini.
- Lahirnya *media social* saat ini menjadikan pola-pola perilaku masyarakat umumnya mengalami pergeseran baik budaya, etika dan norma yang ada saat ini.
- Dibidang CRM penggunaan media digital (*text based*) semakin meningkat jika dibandingkan dengan penggunaan *voice based* sehingga perusahaan harus segera menyesuaikan produknya sesuai dengan trend pasar.

#### d. Faktor Teknologi :

- Pemerintah tengah menggalakkan Industri 4.0 dimana sektor yang memanfaatkan teknologi akan semakin banyak.
- Munculnya teknologi 5G, *Machine Learning* yang mendorong kemunculan *smart bisnis*.
- Trend teknologi berbasis analog / *voice based* saat ini sudah banyak ditinggal dan digantikan oleh teknologi digital dan seluruh aplikasi sudah beralih ke teknologi digital. Hal ini menyebabkan perubahan bisnis CRM secara signifikan. Trend CRM ke arah *robotic, automation, artificial intelligent*.
- PT Infomedia Nusantara telah melaksanakan transformasi digital dengan mengaktifkan produk andalan dari Digital CRM Infomedia seperti : *Social Media*



*Management, Order Management System (OMS), Chatbot ai yang tersaji dalam bentuk cloud services dan solusi analytics yang menyajikan data dan informasi akurat sebagai dasar pengembangan kualitas layanan yang berkelanjutan.*

### 5.2 Hasil analisis Pengaruh Lingkungan Industri (5 Forces Porter)

#### a. *Rivalry Among Existing Player* (Tingkat Persaingan dengan Kompetitor)

Saat persaingan antar BPO Company sangat ketat. Pemain global yang mendominasi pasar BPO di Indonesia. Secara garis besar, competitor dibagi menjadi 2 yaitu yaitu *Local Competitor* dan *Global Competitor*. *Local competitor* seperti PT Mitracomm Ekasarana, PT Vads Indonesia, PT Transcosmos Indonesia, dll sedangkan *Global Competitor* adalah para pesaing yang memiliki *based* di beberapa negara dan telah melayani banyak negara seperti Transcosmos Incorporation, VADS Berhad, Teleperformance.

#### b. *Threat of New Entrance* (Hambatan bagi Pendetang Baru)

Dibidang CRM, Infomedia dapat dikatakan sebagai pemain lama dan merupakan *market leader* di Indonesia. Bagi pendatang baru untuk memasuki pasar, mereka akan fokus dalam penyediaan sistem dibandingkan SDM-nya.

#### c. *Bargaining Power of Customer* (Daya Tawar Pembeli / Customer)

- Customer membutuhkan berbagai macam *channel* untuk berinteraksi dengan *end customer* nya;
- Customer menginginkan kebutuhan *one stop services*;
- Customer menginginkan biaya yang murah serta berkualitas;
- *Bargaining position* yang harus ditampilkan ke Customer bahwa PT Infomedia Nusantara merupakan *Full Service Provider* yang bisa membantu bisnis Customer dan menjadi partner untuk tumbuh bersama.

#### d. *Bargaining Power of Supplier* (Daya Tawar Pemasok)

- Partner dapat dibagi menjadi 2 yaitu *Solution Partner* dan *Delivery Partner*;
- Beberapa perusahaan telekomunikasi global seperti Avaya, Cisco dan Genesys yang menjadi supplier utama Infomedia
- Beberapa perusahaan seperti Mitracomm, Vads, Transcosmos, dll selain menjadi *supplier / partner* Infomedia, mereka juga pemain dan pesaing Infomedia dalam bisnis CRM
- Segi penyediaan *platform*, Konsep yang ditawarkan ke *partner / supplier* biasanya menggunakan “*Borrow*” yaitu dengan skema *sharing revenue*, beli putus per *license*, sewa per tahun atau biaya per *update license*.
- Dari segi infrastruktur layanan, Infomedia mengandalkan synergy Telkom Group.

#### e. *Treats of Subtitutes* (Hambatan bagi produk pengganti)

Berbicara digital CRM, maka sangatlah kental dengan perubahan cara kerja yang konvensional menjadi digital yaitu melalui penggunaan aplikasi dan *robotic*. Hal ini menuntut Infomedia harus mampu bersaing dengan perusahaan penyedia aplikasi atau *start up* di Indonesia khususnya secara teknologi dan harga yang ditawarkan ke Customer.

### 5.3 Hasil analisis SWOT

#### a. Strategi O-S

- Sebagai Telkom Group percepat grab pasar BUMN
- Grab Mega Deal Digital CRM melalui synergy CFU Channel
- Massive offering Digital Solution untuk Segmen Government and Public Services.

- Mempertahankan posisi Market Leader pada produk CRM dengan menggunakan robotic, social media dan analytics
- b. Strategi O-W
  - Membangun kolaborasi dan partnership untuk pengembangan Digital CRM, Robotic, dan Analytics.
  - Membangun Indonesian Digital CRM Market melalui synergy channel
  - Meng-create Brand Awareness, and Channel Awareness untuk peningkatan monetizing Champion Product.
  - Meningkatkan kapabilitas Pre-sales untuk menambah Recurring Revenue driver
  - Lebih fokus untuk pengembangan kapabilitas analytics (Build, Borrow, Buy)
- c. Strategi T-S
  - Membangun Partnership melalui Join Venture (JV) atau Build Operate Transfer (BOT)
  - Melakukan Merger & Acquisition (MA) terhadap potensial platform / technology
  - Melakukan percepatan penetrasi Digital Business untuk menghadapi ancaman dan untuk menghadapi volatilitas pada regulasi.
  - Memberikan analytics enabler pada setiap solusi sebagai bentuk Competitive Advantage.
  - Membuat New Business Model berdasarkan Service Level Agreement dengan pemanfaatan digitalisasi.
- d. Strategi T-W
  - Meng-create specific team (Organization Realignment) & SME (Subject Matter Expert) untuk Monetizing Digital Market.
  - Bekerjasama dengan global player to Penetrate in Global/Local Market.

#### 5.4 Hasil analisis Bauran Pemasaran 7P

Untuk meningkatkan pemasaran Produk Digital CRM, maka PT Infomedia Nusantara harus menerapkan STP sebagai berikut:

- Segmentasi : *Domestic Market* dan *Global Market*
- *Targeting*: 6 segmen bisnis yaitu Government / Public Sector, Telecommunication, Finance Banking & Insurance (FBSI), Food & Beverage, Transportation, FMCG (Fast Moving Customer Goods) dan Manufacture.
- *Positioning*: Memberikan *analytics enabler* sebagai bentuk *competitive advantage*.

Alternatif Strategi Pemasaran yang dapat dijadikan pilihan dalam melakukan reformulasi strategi yang telah ada :

##### a. *Product*

- Fokus menawarkan layanan CRM as *Managed Service* bukan hanya CRM as *Tools/Technology*;
- Fokus untuk menawarkan produk *Integrated Omnichannel* pada vertical industries;
- Peningkatan *maturity* dari segi aplikasi atau platform
- Memberikan *analytics enabler* pada setiap solusi sebagai bentuk *Competitive Advantage*

##### b. *Price*

- Merapkan *flexible business scheme* dalam bisnis modelnya seperti fixed based, transaction based, atau outcome based;
- Melakukan *Cost Leadership* mulai dari presales sampai operasional untuk meningkatkan competitiveness;

- c. *Place*
  - Memanfaatkan synergi TelkomGroup dan synergi BUMN untuk meng-grab mega deal project;
  - Mulain melakukan penetrasi Global
- d. *People*
  - Training *product knowledge, business acumen, sales skill and demo tools*;
  - Sertifikasi & Brevetisasi
- e. *Process*
  - Melakukan tranformasi proses konvensional menjadi automation, cognitive dan Artificial Intelligence (AI);
  - Berkolaborasi dan bekerjasama dengan dengan Mitra / Partner untuk membangun Digital Platform, Robotics dan Analytics;
  - Bekerjasama dengan Global Player untuk melakukan penetrasi di lokal/ global market;
  - Delivery Accelaration melalui mapping project & vendor/partner capabilities;
- f. *Promotion*
  - Meng-create Brand Awareness, and Channel Awareness untuk peningkatan monetizing Champion Product;
  - Fokus untuk melakukan promosi khusus untuk Internal Telkom Group dibandingkan ke Eksternal

## 6. Daftar Pustaka

- Ajeng, E. (2016) 'Hasanah Di PT . Bank Negara Indonesia Syariah Kantor Cabang X', *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1), pp. 55–78.
- Corporate Strategic PT Infomedia Nusantara (2018) *Buku RKAP 2016 PT Infomedia Nusantara "Accelerate New Wave Solution Through Verticalization Capabilities"*. Jakarta.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. and Eisner, A. (2013) *Strategic Management: Text & Cases*. 7th Edition. United States: McGraw-Hill Education - Europe.
- Devi, Y. S. (2012) 'Analisis Strategi Bersaing Rusunami Kalibata City'. doi: 10.1177/004051750407401011.
- Herlianto, E. F. (2010) *Analisis Strategi Bersaing Telkom Dalam Industri Internet*. Universitas Gajah Mada.
- Hootsuite (2018) 'Digital in Indonesia a Snapshot of the Country ' S Key Digital Statistical Indicators', *Melintas*, 30(3), pp. 199–213. Available at: <http://journal.unpar.ac.id/index.php/melintas/article/view/1448/1390>.
- Kotler, P. *et al.* (2004) 'Marketing', in *Marketing*.
- Kuncoro, M. (2006) *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Lee, M. (2012) *Strategi Pemasaran dan Integrated Marketing Communication dengan Pendekatan dari Interface Marketing-Finance pada Produk Shampoo Clear di PT Unilever Indonesia, Tbk*. Universitas Indonesia.
- Lexy J. Moleong, D. M. A. (2019) 'Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)', *PT. Remaja Rosda Karya*. doi: 10.1016/j.carbpol.2013.02.055.
- Lovelock, C. H. and Wright, L. K. (2011) *Manajemen Pemasaran Jasa (Terjemahan)*. Jakarta: PT Indeks (Gramedia Group).
- Marshall, C. and Rossman, G. (1999) 'Building the conceptual framework', *Designing Qualitative Research (3rd edition)*. doi: 10.2307/2072869.

- Mellita, D., Aliya, S., & Elfanso, E. (2020). Green Supply Chain Management at Cullinary Small Business: Some Notes To Consider. *Dinasti International Journal of Digital Business Management, Volume 1, No. 4*, 512-521.
- Polit, D.F., & Beck, C. T. (2015) *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice 10th edition*, Wolters Kluwer Health. doi: 10.1007/s13398-014-0173-7.2.
- Porter, M. E. (2008) 'The five competitive forces that shape strategy', *Harvard Business Review*.
- Rangkuti, F. (2004) *Teknik Membedah kasus Bisnis, Analisis SWOT*.
- Sugiyono (2013) *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: CV ALFABETA.
- Thompson, A. A. J., Strickland, A. J. I. and Gamble, J. E. (2018) *Crafting & Executing Strategy - The Quest for Competitive Advantage, Sedv 623*. doi: 10.1007/s13398-014-0173-7.2.
- Tjiptono and Fandy (2015) *Strategi Pemasaran, edisi keempat, Edisi I. Yogyakarta: Andi*.
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research Design and Methods Fourth Edition, Applied Social Research Methods Seiries*.
- Yustiani, R. (2016) *Strategi PT Infomedia Nusantara untuk Memenangkan Persaingan dalam Industri Manajemen Proses Bisnis di Indonesia*. Universitas Gajah Mada.

### **Copyright Disclaimer**

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.