

FORMULASI STRATEGI BISNIS PORTOFOLIO DIREKTORI DENGAN MENGGUNAKAN *STRATEGY-FORMULATION FRAMEWORK* STUDI KASUS PADA PT METRA DIGITAL MEDIA

FORMULATION BUSINESS STRATEGY DIRECTORY PORTFOLIO USING *STRATEGY-FORMULATION FRAMEWORK* CASE STUDY ON PT METRA DIGITAL MEDIA

Rizki Eka Setiawati¹, Djoko Wahjuadi, Drs.,MM²

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
¹rizkiekakika@gmail.com, ²dwahjuadi@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini merupakan Studi Kasus pada PT MD Media Jakarta 2014-2015. Bertujuan untuk melakukan analisis terhadap sektor eksternal dan internal perusahaan, mengetahui posisi portofolio bisnis direktori berdasarkan matriks EFE dan IFE, merumuskan formulasi strategi bisnis terhadap portofolio direktori MD Media untuk di masa yang akan datang. Metode yang digunakan dalam analisis dan pembahasan menggunakan metode kombinasi (kualitatif dan kuantitatif). Menggunakan sebuah tipe kombinasi yaitu *Sequential Exploratory Design*. Teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Menggunakan matriks IFE, EFE, IE, dan QSPM. Hasil dari penelitian ini antara lain, nilai total matriks EFE sebesar 2,76, matriks IFE sebesar 1,95. Posisi pada matriks IE berada pada sel VI yaitu *retrechment* atau *divestment*. Kemudian pada tahap keputusan menggunakan matriks QSPM menghasilkan alternatif strategi yaitu *retrechment* (pengelompokan ulang melalui biaya dan aset) dimana perusahaan bisa melakukan pemangkasan lini produk, menutup produk *printing solution* dan DKMK karena *market share*nya paling sedikit diantara pesaing-pesaing, mengoptimisasikan proses produksi, mengurangi jumlah karyawan khususnya yang berstatus *outsorching (salesforce)* yang terdapat di departemen distribusi, dan membangun sistem pengendalian beban operasional agar terkendali

Kata Kunci : Strategi bisnis, portofolio, matriks QSPM

Abstract

This research is a case study on PT MD Media Jakarta from 2014 to 2015. Aiming to analyze the internal and external sector, knowing the position of the business portfolio based directory EFE and IFE matrix, formulate business strategy of the portfolio in the directory MD Media for the future. The method used in analisis and discussion using a combination of methods (qualitative and quantitative). Using a combination of types, namely *Sequential Exploratory Design*. Data collection techniques are observation, interviews, documentation, and triangulation. Using matrix IFE, EFE, IE, and QSPM. The results of this study, among others, the total value by 2.76 EFE matrix, IFE matrix of 1.95. The position on IE is in cell matrix VI is *retrechment* or *divestment*. Then the decision stage using QSPM matrix generating alternative strategies, namely *retrechment* (regrouping through costs and assets) where companies can do the trimming product lines, closed printing solution products and DKMK because the share market at least among competitors, mengoptimisasikan production process, reducing the number of especially with the status of employees *outsorching (salesforce)* contained in the distribution department, and building systems in order to control operating expenses under control

Key Words : Business Strategy, Portfolio, QSPM Matrix

1. Pendahuluan

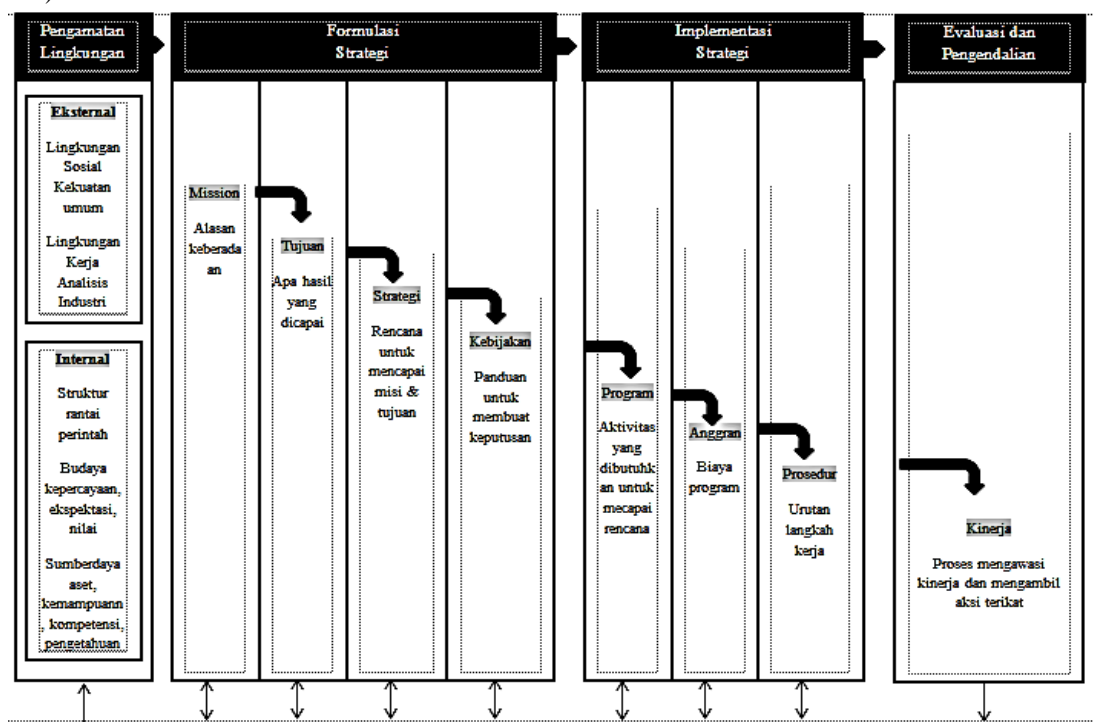
Pertumbuhan industri menjadikan iklan sebagai alat utama dalam memperkenalkan produk, jasa atau ide kepada khalayak, maka diperlukan media iklan yang efektif. Penggunaan media iklan cetak Indonesia menempati posisi kedua setelah FTA TV. Hal tersebut menggambarkan media iklan cetak masih memberikan kontribusi yang cukup tinggi dalam menyampaikan informasi produk, jasa maupun ide. Dalam penelitian ini penulis memilih PT Metra Digital Media sebagai objek penelitian dimana PT Metra Digital Media mempunyai tiga portofolio dan salah satu portofolionya ialah direktori yang mencakup Buku Panduan Telepon (Yellow Pages), DKMK (Direktori Khusus dan Media Komunitas), dan *printing solution (digital print+, rebranding, offset printing, dll)*. Untuk mencapai visi perusahaan, maka diperlukannya suatu strategi portofolio bisnis yang dapat dijadikan acuan bagi perusahaan mengalokasikan dana maupun sumber dayadalam berinvestasi dan

pengelolaan segmen-segmen usaha agar lebih baik di masa yang akan datang. Proyeksi pendapatan portofolio direktori mengalami penurunan dari 2014 sampai 2018. Padahal melihat keadaan pasar printing Asia dan pertumbuhan pendapatan emdia periklanan Indonesia, media iklan cetak memiliki potensi sebagai sarana media iklan favorit pengiklan. Presentase pangsa pasar PT Metra Digital Media di kedua produk printing solution dan DKMK mendapat porsi terkecil diantara pesaing-pesaing di masing-masing industri. Hal tersebut merupakan dampak akibat ketatnya persaingan diiringi menurunnya pendapatan portofolio direktori pada tahun berjalan dan ramalan empat tahun kedepan. Terkait permasalahan tersebut, maka sangat diperlukan formulasi sebagai upaya mencari alternatif startegi portofolio direktori PT Metra Digital Media. Rumusan permasalahan penelitian ini adalah faktor-faktor eksternal dan intenal apa saja yang mempengaruhi keadaan portofolio, bagaimana posisi portoflio direktori, dan bagaimana formulasi startegi bisnis PT Metra Digital Media terhadap portofolio direktori. Tujuannya Melakukan analisis terhadap sektor-sektor perusahaan melalui beberapa pendekatan di dalam manajemen strategi dan akan diketahui apakah tujuan-tujuan divisi telah tercapai setelah dilaksanakannya evaluasi terhadap strategi bisnis perusahaan, Mengetahui posisi portofolio bisnis direktori berdasarkan matriks EFE dan IFE, Merumuskan formulasi strategi bisnis PT Metra Digital Media untuk portofolio direktori di masa yang akan datang. Pendekatan pembahasan dan analisis penelitian menggunakan penelitian kombinasi (metode kualitatif dan kuantitatif). Menggunakan tipe penelitian kombinasi *Sequential Exploratory Design*. Penelitian ini digolongkan penelitian deskriptif dan jenis pendekatan ialah studi kasus. Teknik pengumpulan data adalah observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Menggunakan matriks IFE, EFE, IE, dan QSPM.

2. Dasar Teori/ Material dan Metodologi/perancangan

2.1 Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian (Hunger dan Wheelen, 2011:4)



Gambar 2.1 Elemen dasar dari Proses Manajemen Strategi

Sumber : Hunger dan Wheelen (2010:63)

1. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci di perusahaan (Hunger dan Wheelen, 2010: 64).

a. Analisis Eksternal

Lingkungan ekstrenal terdiri dari variabel-variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak (Hunger dan Wheelen, 2010: 146). Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian :

- 1) Lingkungan Kerja
Berberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, pesaing, pelanggan, serikat buruh.
- 2) Lingkungan Sosial
Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum, seperti : kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan hukum-politik, kekuatan sosialkultural.

b. Analisis Internal

Lingkungan internal. Dalam buku Manajemen Strategi (David, 2009:181) analisis aspek lingkungan internal perusahaan sebenarnya memuat berbagai kajian bidang-bidang manajemen yang terdiri dari :

- 1) Manajemen
Fungsi manajemen terdiri dari lima dasar kegiatan, perencanaan, pengorganisasian, motivasi, staffing, pengendalian.
- 2) *Marketing*
Terdapat tujuh dasar fungsi pemasaran, analisis pelanggan, penjualan produk/ jasa, perencanaan produk dan layanan, penetapan harga, distribusi, penelitian pemasaran, dan analisis peluang.
- 3) *Finance/ Accounting*
Menurut James Van Horne dalam David (2012:204) fungsi keuangan atau akuntansi terdiri atas tiga keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden.
- 4) *Production/ Operation*
Dalam mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber-sumber daya, manajemen produksi/ operasi perlu membuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan upaya-upaya untuk mencapai tujuan. Fungsi dasar pada produksi / operasional adalah proses, kapasitas, inventoris, tenaga kerja, kualitas.
- 5) *Research and Development*
Penelitian dan pengembangan diarahkan untuk mengembangkan produk baru sebelum pesaing melakukannya, untuk meningkatkan kualitas produk, atau meningkatkan proses manufaktur untuk mengurangi biaya.
- 6) *Management Information System*
Informasi merupakan sumber utama keunggulan atau kerugian kompetitif manajemen. SIM memperoleh bahan mentah (material)-nya dari evaluasi eksternal dan internal sebuah organisasi

2. Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari peluang dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Formulasi strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan (Hunger dan Wheelen, 2010: 65).

- a. Misi
Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam bentuk produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.
- b. Tujuan
Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.
- c. Strategi
Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.
- d. Kebijakan
Kebijakan perusahaan merupakan pedoman luas untuk divisi guna mengikuti strategi perusahaan. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasikan dan diimplementasikan melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.

3. Implementasi Strategi

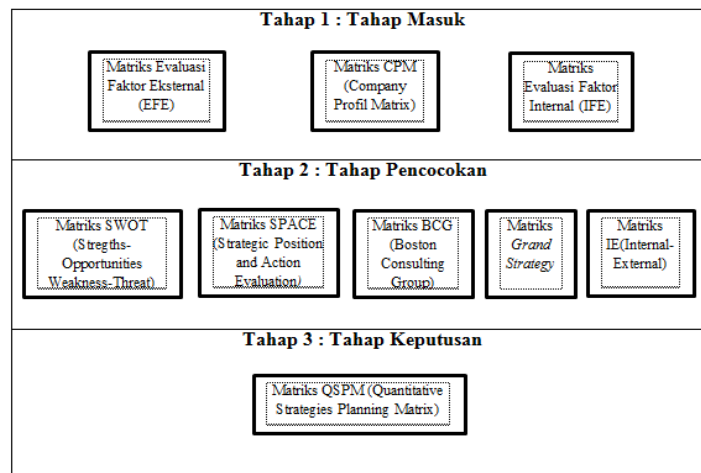
Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur (Hunger dan Wheelen, 2010: 69).

- a. Program
Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru.
- b. Anggaran
Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
- c. Prosedur
Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan (Hunger dan Wheelen, 2010: 70). Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategis sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Berbeda dengan Purwanto (2008:235) pengendalian merupakan aktivitas yang menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan dari hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan rencana kerja dan ukuran standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2 Stratgei Komprensif (*Formulation Framework*)



Gambar 2.3 Kerangka Tahapan Pengambilan Keputusan
Sumber : David (2011:209)

Tahap 1 dari kerangka formulasi terdiri dari Matrik EFE (*External Factor Evaluation*), Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan *Competitive Profile Matrix* (CPM). Disebut tahap input, tahap 1 merangkum informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Tahap 2, disebut tahap pencocokan, berfokus pada menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor kunci eksternal dan internal perusahaan. Teknik yang termasuk pada tahap 2 antara lain Matriks SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), Matriks BCG (*Boston Consulting Group*), Matriks IE (*Internal-External*), dan *Grand Strategy*. Tahap 3 disebut tahap keputusan, melibatkan teknik tunggal, Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM menggunakan informasi masukan dari tahap 1 untuk mengevaluasi strategi objektif alternatif yang layak diidentifikasi dalam tahap 2.

2.3 Metodologi Perancangan

Pendekatan dalam pembahasan dan analisis penelitian menggunakan metode pendekatan penelitian kombinasi. Metode penelitian kombinasi merupakan pendekatan dalam penelitian yang mengkombinasikan atau menggabungkan antara metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Hal itu mencakup landasan filosofis, penggunaan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, dan mengkombinasikan kedua pendekatan dalam penelitian (Creswell 2009 dalam Sugiyono 2012:404). Sedangkan metode penelitian kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivisme. Filsafat ini berpandangan bahwa, suatu gejala itu dapat dikelompokan, dapat diamati,

dapat diukur, bersifat sebab akibat, relatif tetap dan bebas nilai. Karena gejala dapat dikelompokkan, maka peneliti kuantitatif dapat memilih beberapa variabel dalam penelitiannya (Sugiyono 2012:397).

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian kombinasi *Sequential Exploratory Design*, dimana metode ini pada tahap awal menggunakan metode kualitatif dan tahap berikutnya menggunakan metode kuantitatif. Bobot metode lebih pada metode tahap pertama yaitu metode kualitatif dan selanjutnya dilengkapi dengan metode kuantitatif. Kombinasi data kedua metode ini bersifat *connecting* (menyambung) hasil penelitian tahap pertama (hasil penelitian kualitatif) dan tahap berikutnya (hasil penelitian kuantitatif).

Metode penelitian kualitatif digunakan pada saat melakukan pengamatan lingkungan eksternal dan internal perusahaan untuk kemudian ditentukan faktor kunci yang ditempatkan pada matriks EFE, matriks IFE. Sedangkan metode penelitian kuantitatif digunakan untuk menunjang beberapa perhitungan dalam memformulasikan strategi yang akan menghasilkan alternatif strategi.

Jenis pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus. Pada penelitian ini variabel-variabel penelitian yang digunakan meliputi variabel eksternal dan variabel internal, sedangkan indikatornya dapat disebutkan berikut ini:

- a. Sub variabel eksternal meliputi : Analisis Industri dan Kekuatan Umum
- b. Sub variabel internal perusahaan meliputi Manajemen, *Marketing*, Keuangan, Operasional, *Research and Development*, *Management Information System*

Metode sampling yang digunakan untuk menentukan 4 orang sampel tersebut adalah *judgement sampling*, yaitu memilih *sampling* berdasarkan karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi di mana data yang dibutuhkan merupakan data primer dan data sekunder.

3. Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara terhadap *expert*, analisis faktor internal diketahui faktor yang menjadi kekuatan portofolio direktori antara lain: (1) Manajemen komunikasi yang baik, (2) Sistem evaluasi dan pengendalian proses yang terstruktur, (3) Jaringan distribusi terorganisasi dengan baik, (4) Database yang lengkap, (5) Dukungan TLKM Group. Sedangkan yang menjadi kelemahan antara lain: (1) Sumber daya paling sedikit diantara kedua portofolio lainnya, (2) Terbit dan *up dating* satu tahun sekali di setiap kota, (3) Tingkat *customer churn* untuk Yellow Pages cukup tinggi, (4) Keterbatasan jumlah buku sehingga pendistribusian tidak merata, (5) *Controlling salesforce* belum sempurna.

Analisis eksternal menghasilkan beberapa peluang yang meliputi: (1) Media printed mudah diakses dan digunakan, (2) Masih banyak *usage* mencari informasi melalui media direktori, khususnya untuk media gratis, (3) Permintaan di *segmented business* yang kuat, (4) Belum ada pesaing langsung kuat di bisnis direktori. Sedangkan ancaman yang akan dihadapi antara lain: (1) Tren Yellow Pages dan media iklan cetak menurun, (2) Munculnya pesaing-pesaing baru yang lebih fokus bisnisnya, (3) Harga kertas semakin tinggi, (4) Makin Berkembangnya pilihan media informasi beriklan, (5) *Go Green activities*.

3.1 Matriks IFE

Tabel 3.1
Matriks IFE Portofolio Direktori PT Metra Digital Media

<i>Key Internal Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weight Score</i>
Strenghts			
1. Manajemen komunikasi yang baik	0,07	4	0,28
2. Sistem evaluasi dan pengendalian proses yang terstruktur	0,08	3	0,24
3. Jaringan distribusi terorganisasi dengan baik	0,07	3	0,21
4. Database yang lengkap	0,08	3	0,24
5. Dukungan TLKM Group	0,09	3	0,27
Weakness			
1. Sumber daya paling sedikit diantara kedua portofolio lainnya	0,15	1	0,15
2. Terbit dan <i>up dating</i> satu tahun sekali di setiap kota	0,12	1	0,12
3. Tingkat <i>customer churn</i> untuk Yellow Pages cukup tinggi	0,13	1	0,13
4. Keterbatasan jumlah buku sehingga pendistribusian tidak merata	0,11	1	0,11
5. <i>Controlling salesforce</i> belum sempurna	0,1	2	0,2
Total	1,00		1,95

Sumber : data diolah

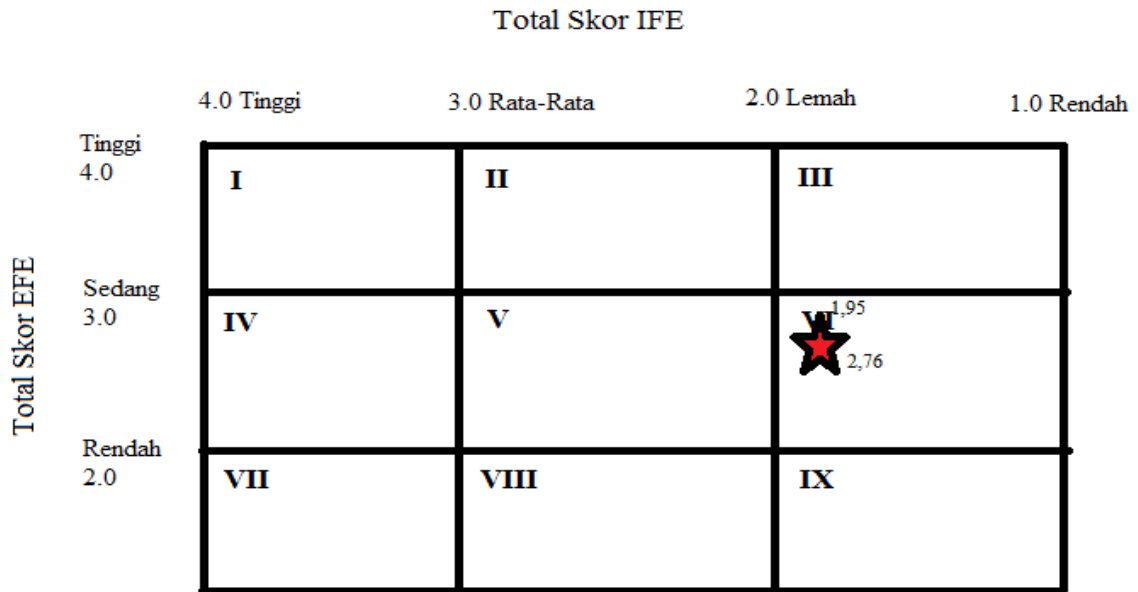
3.2 Matriks EFE

Tabel 4.3
Matriks EFE Portofolio Direktori PT Metra Digital Media

<i>Key External Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weight Score</i>
Opportunities			
1. Media printed mudah diakses dan digunakan	0,08	2	0,16
2. Masih banyak usage mencari informasi melalui media direktori, khususnya untuk media gratis	0,09	2	0,18
3. Permintaan di <i>segmented business</i> yang kuat	0,095	2	0,19
4. Belum ada pesaing langsung kuat di bisnis direktori	0,115	3	0,345
Threats			
1. Tren Yellow Pages dan media iklan cetak menurun	0,115	3	0,345
2. Munculnya pesaing-pesaing baru yang leih fokus bisnisnya	0,29	2	0,58
3. Harga kertas semakin tinggi	0,075	2	0,15
4. Makin Berkembangnya pilihan media informasi beriklan	0,175	4	0,7
5. <i>Go Grren activities</i>	0,11	1	0,11
Total	1,00		2,76

Sumber : data diolah

3.3 Matriks IE



Gambar 3.3 Matriks IE Portofolio Direktori PT X

Sumber : data diolah

Nilai total skor rata-rata pada matriks IFE sebesar 1,95 sedangkan matriks EFE memperoleh total skor rata-rata sebesar 2,76. Hasil tersebut menempatkan portofolio direktori PT Metra Digital Media pada sel VI yang disebut strategi *Captive Company* atau *Divestment*. Sel lemah untuk matriks IFE dan sel sedang untuk matriks EFE. Pada posisi ini dimungkinkan portofolio direktori melakukan strategi Defensif. Strategi Defensif meliputi penciutan, divestasi, dan likuidasi.

3.4 Matriks QSPM

	Weight	1 Pengelompokan ulang melalui biaya dan aset		2 Menjual portofolio direktori	
		AS	TAS	AS	TAS
<i>Key Factors</i>					
<i>Opportunities</i>					
1. Media printed mudah diakses dan digunakan	0,08	3	0,24	1	0,08
2. Masih banyak <i>usage</i> mencari informasi melalui media direktori, khususnya untuk media gratis	0,09	4	0,36	2	0,18
3. Permintaan di <i>segmented business</i> yang kuat	0,095	2	0,19	4	0,38
4. Belum ada pesaing langsung kuat di bisnis direktori	0,115	-	-	-	-
<i>Threats</i>					
1. Tren Yellow Pages dan media iklan cetak menurun	0,115	1	0,15	3	0,345
2. Munculnya pesaing-pesaing baru yang lebih fokus bisnisnya	0,29	3	0,87	1	0,29
3. Harga kertas semakin tinggi	0,075	4	0,3	2	0,14
4. Makin Berkembangnya pilihan media informasi beriklan	0,175	-	-	-	-
5. <i>Go Grren activities</i>	0,11	2	0,22	1	0,11
Total	1,00		2,33		1,525
<i>Stengths</i>					
1. Manajemen komunikasi yang baik	0,07	-	-	-	-
2. Sistem evaluasi dan pengendalian proses yang terstruktur	0,08	-	-	-	-
3. Jaringan distribusi terorganisasi dengan baik	0,07	-	-	-	-
4. Database yang lengkap	0,08	4	0,32	3	0,24
5. Dukungan TLKM Group	0,09		-	-	-
<i>Weakness</i>					
1. Sumber daya paling sedikit diantara kedua portofolio lainnya	0,15	3	0,45	2	0,22
2. Terbit dan <i>up dating</i> satu tahun sekali di setiap kota	0,12	2	0,24	1	0,12
3. Tingkat <i>customer churn</i> untuk Yellow Pages cukup tinggi	0,13	1	0,08	3	0,24
4. Keterbatasan jumlah buku sehingga pendistribusian tidak merata	0,11	-	-	-	-
5. <i>Controlling salesforce</i> belum sempurna	0,1	-	-	-	-
Total	1,00		3,42		2,345

Sumber : data diolah

Dalam tabel diatas, dapat dilihat bahwa total nilai daya tarik faktor internal dan eksternal dari alternatif strategi pengelompokan ulang melalui biaya dan aset adalah sebesar 3,42, dan alternatif strategi menjual portofolio direktori adalah sebesar 2,345. Maka penerapan strategi yang cocok pada portofolio direktori PT Metra Digital Media adalah startegi penciutan atau Pengelompokan ulang melalui biaya dan aset.

4. Kesimpulan

- Berdasarkan matriks IFE dan matriks EFE, hasil analisis matriks IE menunjukkan bahwa posisi portofolio direktori PT Metra Digital Media saat ini berada pada sel VI, yaitu strategi *Captive Company* atau *Divestment*. Pada posisi ini dimungkinkan portofolio direktori melakukan startegi Defensif, dan alternatif startegi yang bisa dipilih ialah penciutan, divestasi, atau likuidasi.
- Pada tahap keputusan melalui matriks QSPM, terdapat pilihan alternatif Pengelompokan ulang melalui biaya dan aset atau Menjual portofolio direktori. Strategi yang cocok diterapkan pada portofolio direktori PT Metra Digital Media adalah startegi penciutan (Pengelompokan ulang melalui biaya dan aset).

Daftar pustaka

- [1] David, Fred R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (13th ed). The United State, America: Prentice Hall.
- [2] Purwato, Irawan. (2008). *Manajemen Strategi*. Bandung : CV. Ryama Widya
- [3] Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- [3] Wheelen, Thomas L. dan Hunger J. David. (2010). *Strategic Management and Business Policy* (12th ed). The United State, America: Prentice Hall