

**FORMULASI DAN PEMILIHAN STRATEGI DENGAN MENGGUNAKAN TEKNIK INTERNAL - EXTERNAL (IE) MATRIX DAN QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) PADA AGATE STUDIO**

**STRATEGY FORMULATION AND SELECTION USING INTERNAL-EXTERNAL (IE) MATRIX AND QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) APPROACH FOR AGATE STUDIO**

Ahmad Alim Ahkam<sup>1</sup>, Drs. Djoko Wahjuadi, M.M.<sup>2</sup>, Drs. HA. Romadhon, M.M., C.T.P.<sup>3</sup>

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom<sup>1,2,3</sup>

[alim\\_ahkam@yahoo.co.id](mailto:alim_ahkam@yahoo.co.id)<sup>1</sup>, [dwahjuadi@yahoo.com](mailto:dwahjuadi@yahoo.com)<sup>2</sup>, [imromadhon@gmail.com](mailto:imromadhon@gmail.com)<sup>3</sup>

**Abstrak**

Bisnis game adalah salah satu lahan bisnis yang mempunyai potensi cukup besar karena memiliki cakupan platform yang sangat luas. Salah satu game developer sukses asal Indonesia adalah Agate Studio. Dengan semakin banyaknya game developer baru yang ikut bersaing dalam industri, perusahaan seperti Agate Studio yang telah sukses mengeluarkan game populer pun masih perlu terus mengamati pasar dan menyesuaikan strategi kompetitif yang mereka gunakan agar dapat tetap menciptakan performa baik dan stabil dalam menghadapi para kompetitor. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melakukan formulasi dan pemilihan strategi yang paling tepat untuk diterapkan pada Agate Studio, proses formulasi strategi dilakukan dengan melakukan evaluasi kondisi eksternal dan internal yang dimiliki Agate Studio. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dokumentasi, serta studi literatur. Formulasi strategi yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri atas tiga tahap. Tahap pertama yaitu evaluasi eksternal dan internal dengan menggunakan matriks EFE dan IFE dengan penggunaan metode AHP (Analytic Hierarchy Process) untuk menentukan bobot faktor, tahap kedua menggunakan IE Matrix, dan tahap terakhir menggunakan matriks QSPM. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan letak kordinat Entertainment Game Agate Studio berada pada kuadran V dengan kordinat (2,9239; 2,5931). Strategi yang tepat untuk diterapkan perusahaan adalah strategi Hold and Maintain. Sedangkan, letak kordinat Serious Game Agate Studio berada pada kuadran IV dengan kordinat (2,9932; 3,0678). Posisi sel tersebut menunjukkan perusahaan sebaiknya melakukan strategi Grow and Build. Hasil analisis matriks QSPM menunjukkan strategi dengan prioritas tertinggi untuk divisi Entertainment Game adalah melakukan upaya peningkatan penjualan dengan melakukan pengembangan seri terbaru Valthirian Arc (TAS = 5,5120). Sedangkan, strategi yang memiliki prioritas tertinggi untuk divisi Serious Game adalah melakukan upaya pengembangan pasar dengan memperluas pasar ke negara-negara Asia Tenggara (TAS = 5,3991).

**Kata Kunci** , EFE, IFE, AHP, IE Matrix, QSPM

**Abstract**

*The game business is one of the business fields that has considerable potential because it has a very wide platform coverage. Agate Studio is one of the successful game developers from Indonesia. With more and more new game developers competing within the industry, even companies like Agate Studio that have successfully released popular games still need to continue to observe the market and adjust the competitive strategies they used to keep creating a good and stable performance in order to face their competitors. This research was conducted with the aim to formulate and select the most appropriate strategy to be applied to Agate Studio, the process of strategy formulation is done by evaluating the external and internal condition of Agate Studio. Methods of data collection are done through interviews, observation, documentation, and literature study. The formulation of the strategy undertaken in this study consists of three stages. The first stage is internal and external evaluation using the EFE and IFE matrix with AHP (Analytic Hierarchy Process) method to determine the weight of the factors, second stage using the IE Matrix, and last stage using the QSPM matrix. The results obtained in this study indicate the coordinates of Agate Studio's Entertainment Game division is in quadrant V (2,9239; 2,5931). The right strategy for the company to apply are the Hold and Maintain Strategy. Meanwhile, the coordinates location of Agate Studio's Serious Game is in quadrant IV (2,9932; 3,0678). The position of the cell indicates that the company should perform the Grow and Build strategy. The result of QSPM matrix analysis shows that the highest-order strategy for Entertainment Game division is to increase sales by developing the latest Valthirian Arc series (TAS = 5,5120). Meanwhile, the priority strategy for Serious Game division is to make market development effort into the Southeast Asian countries (TAS = 5,3991).*

**Keywords:** EFE, IFE, AHP, IE Matrix, QSPM

## 1. Pendahuluan

Beberapa tahun belakangan ini terjadi perkembangan yang sangat pesat pada bidang teknologi. Dalam perkembangan itu, terdapat salah satu media yang semakin lama semakin dirasakan sebagai pemegang peranan penting dalam perkembangan teknologi, media tersebut adalah internet. Internet sendiri mengalami perkembangan yang sangat pesat, terbukti dari jumlah penggunaanya yang saat ini sudah berjumlah sekitar tiga miliar di seluruh dunia. Berdasarkan data yang diperoleh dari Internet Live Stats ([www.InternetLiveStats.com](http://www.InternetLiveStats.com)) jumlah internet user di Indonesia terhitung pada tanggal 1 Juli 2016 adalah sebesar 53.236.719 orang atau sekitar 20,4% jumlah tetap populasi di Indonesia [1]. Perkembangan pesat internet ini, turut menginspirasi bidang atau layanan yang sebelumnya hanya bisa diakses secara konvensional agar memiliki bentuk digital melalui internet. Contoh layanan yang sekarang sudah mulai bertransisi kedalam bentuk digital antara lain seperti ePaper, e-Radio, dan Internet Television yang masing-masing adalah bentuk virtual dari koran, radio dan televisi yang saat ini masih umum diakses secara konvensional. Menyadari potensi pertumbuhan jumlah pengguna internet di Indonesia yang sangat pesat ini mulai banyak bermunculan bisnis-bisnis baru yang berlandaskan ICT (Information & Communication Technology). Salah satu bisnis berbasis ICT yang saat ini pasarnya cukup berkembang pesat adalah bisnis game. Bisnis game adalah salah satu lahan bisnis yang mempunyai potensi cukup besar karena memiliki platform yang sangat luas mulai dari PC, console game, maupun mobile game yang bisa diakses melalui berbagai macam gadget. Di tengah maraknya bisnis-bisnis startup yang bermunculan sebagai developer game, tentunya diperlukan suatu rencana atau strategi khusus yang perlu disiapkan oleh para developer game ini untuk dapat terus bersaing dan sukses menguasai pasar yang potensial ini. Meskipun jumlah developer game di Indonesia saat ini masih tergolong cukup sedikit, akan tetapi competitive strategy yang baik tetap dibutuhkan bukan hanya demi dapat bersaing dengan baik melawan developer lain tapi juga untuk menjaga kestabilan performa perusahaan. Salah satu game developer sukses asal Indonesia adalah Agate Studio. Agate sendiri bisa disebut sebagai perusahaan yang sudah cukup lama bergulat dalam industri ini, terbukti dari game-game mereka yang sudah banyak dirilis sejak tahun 2009 dalam berbagai platform. Salah satunya adalah web based simulation game bernama "Football Saga" yang jumlah user-nya sudah mencapai puluhan ribu users. Agate Studio sendiri sudah meraih beberapa penghargaan akibat kesuksesan game-gamernya seperti First Winner Teknopreneur Award 2010, People's Choice Mochi Award – Flash Gaming Summit tahun 2010 di San Francisco, dan Champion of CIMN clicks of the year tahun 2011[2]. Developer asal Indonesia lain yang cukup sukses menciptakan game-game populer dengan jumlah user yang cukup banyak antara lain adalah Alegrium ([www.alegrium.com](http://www.alegrium.com)) dan Kidalang ([kidalang.com](http://kidalang.com)). Alegrium adalah developer yang berfokus pada pengembangan mobile game untuk device iOS dan Android. Alegrium menggebrak pasar melalui game ikoniknya yang berjudul "Icon Pop Quiz" yang telah didownload 20 juta kali oleh iOS users diseluruh dunia. Menurut data dari [forbesindonesia.com](http://forbesindonesia.com), transaction value dari perusahaan Alegrium terhitung lebih dari satu miliar rupiah per tahun [3]. Kidalang adalah indie game developer asal Bandung yang dibuat oleh tiga orang. Kidalang berfokus menciptakan produk untuk platform yang berbeda termasuk PC dan mobile game. Kidalang sendiri baru saja tahun 2014 memenangkan Tizen App Challenge untuk kategori Role Playing & Strategy untuk gamenya yang berjudul "Sage Fusion 2" [4].

**Gambar 1 Perbandingan Top Game Alegrium, Agate, dan Kidalang pada Play Store**

Perusahaan	Alegrium	Agate	Kidalang
Game Icon			
Game Name	Icon Pop Quiz	Upin Ipin Demi Metromillennium	Sage Fusion (RPG VN)
Updated	11 Juli 2013	23 Maret 2016	3 Februari 2015
Downloads	5.000.000 - 10.000.000	1.000.000 - 5.000.000	5.000 - 10.000
User Rating	4,5 (total 253.196 user)	4,2 (total 14.200 user)	4,2 (total 119 user)
Game Icon			
Game Name	Billionaire.	Kuis Tebakan Garing	Sage Fusion 2 (RPG VN)
Updated	30 Maret 2016	17 Februari 2016	10 April 2015
Downloads	1.000.000 - 5.000.000	500.000 - 1.000.000	500 - 1.000
User Rating	4,3 (total 156.262 user)	4,2 (total 15.314 user)	4,7 (total 119 user)
Game Icon			
Game Name	Icon Pop Song	Kuis Galau	An Octave Higher
Updated	23 Februari 2016	20 Maret 2016	9 November 2015
Downloads	500.000 - 1.000.000	500.000 - 1.000.000	100 - 500
User Rating	4,1 (total 20.189 user)	4,2 (total 14.200 user)	4,6 (total 17 user)

Sumber: Hasil Pengolahan Peneliti, 2016

Pada tabel tersebut digambarkan perbandingan tiga game yang dikembangkan oleh ketiga developer dalam platform android. Dari tabel tersebut, bisa disimpulkan bahwa Alegrium mempunyai hasil yang sedikit lebih

baik dari Agate Studio terbukti dari rata-rata jumlah download gamenya stabil pada angka 1 juta pemasangan. Sedangkan, Kidalang meskipun rata-rata download gamenya jauh lebih sedikit ketimbang kedua pesaingnya, akan tetapi memiliki rata-rata user rating yang lebih tinggi. Tentunya selain Alegrium dan Kidalang, masih banyak developer game yang bersaing dengan Agate Studio dalam industri game yang sifatnya global ini. Apalagi dengan munculnya developer game baru yang ikut bersaing dalam industri, perusahaan seperti Agate yang telah sukses mengeluarkan game populer pun masih perlu terus mengamati pasar dan menyesuaikan strategi kompetitif yang mereka gunakan agar dapat tetap menciptakan performa baik dan stabil dalam menghadapi para kompetitornya.

## 2. Dasar Teori dan Metodologi

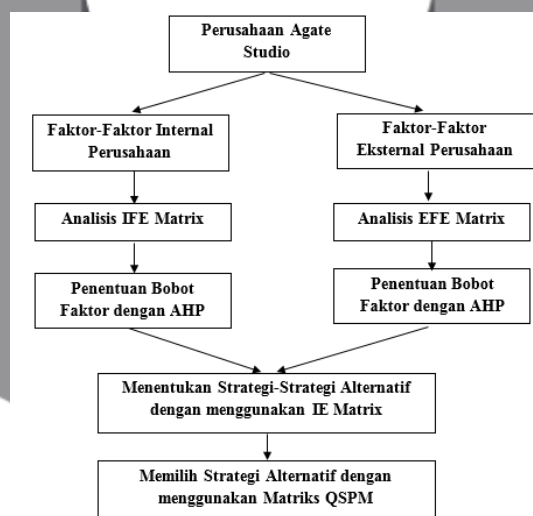
### 2.1 Dasar Teori

Manajemen strategi adalah beberapa keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau beberapa strategi yang dianggap efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Rencana yang dimiliki manajemen strategi untuk perusahaan adalah rencana jangka panjang yang didasarkan pada analisis serta diagnosis lingkungan eksternal dan internal yang kemudian memformulasikan hasil analisis tersebut menjadi suatu keputusan strategis yang merupakan sarana tepat untuk mencapai tujuan akhir yang telah ditentukan [5]. *Competitive advantage* dapat didefinisikan sebagai “*anything that a firm does especially well compared to rival firms.*” [6]. Teknik pelaksanaan formulasi strategi dijelaskan melalui tiga tahap pengambilan keputusan framework. Tools yang disediakan dalam frame work tersebut dapat digunakan oleh organisasi dengan ukuran atau jenis apapun untuk dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi. Tahap pertama adalah *Input Stage*, tahap kedua adalah *Matching Stage*, dan tahap terakhir adalah *Decision Stage* [7]. EFE Matrix adalah alat yang dapat membantu perancang strategi untuk menyimpulkan dan mengevaluasi keadaan ekonomi, social, kultural, demografis, lingkungan, political, pemerintahan, legalitas, teknologi, dan informasi kompetitif [6]. IFE Matrix merupakan suatu alat formulasi strategi yang digunakan untuk menyimpulkan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam tiap-tiap functional area dari bisnis yang dijalankan [6]. IE Matrix menggambarkan posisi beberapa divisi berbeda pada perusahaan ke dalam sembilan area. Penggambaran posisi dalam matrix IE ditentukan oleh skor bobot total dari External Factor Evaluation (EFE) dan Internal Factor Evaluation (IFE) [6]. QSPM adalah suatu alat analisis yang dapat membantu para penentu strategi untuk mengevaluasi masing-masing alternatif strategi yang ada secara objektif, berdasarkan critical success factors baik dari internal maupun eksternal [6]. Proses hierarki analitis yang terkenal dengan singkatan AHP ialah suatu metode untuk menentukan keputusan terbaik (the best decision), berdasarkan skor terbesar, kalau pengambilan keputusan mempunyai beberapa alternative/pilihan keputusan yang didasarkan pada beberapa kriteria yang harus dipenuhi/dipertimbangkan [8].

### 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu serta analisis peneliti, kerangka penelitian yang peneliti ilustrasikan adalah sebagai berikut:

Gambar 2 Kerangka Pemikiran



Sumber : Hasil Pengolahan Peneliti, 2016

### 2.3 Metodologi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi kompetitif apa yang paling tepat untuk diterapkan oleh Agate Studio yang diperoleh dari hasil analisis faktor internal dan eksternal perusahaan. Berdasarkan teori dan metode yang ada, maka penelitian menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif ialah metode penelitian yang dimana dalam penelitian tersebut dilakukan suatu analisis yang memanfaatkan data, melakukan pengorganisasian data, pemilahan data hingga menjadi suatu satuan yang dapat dikelola, mensintesiskanya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang bisa dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain [9]. Variable adalah segala sesuatu yang mempunyai nilai dan nilai tersebut dapat berbeda-beda dan dapat berubah. Nilai suatu objek dalam waktu yang berbeda dapat saja berbeda, dan objek yang berbeda dalam suatu waktu yang sama bisa memiliki yang berbeda [10]. Data primer penelitian diperoleh dari hasil wawancara, observasi, atau dokumentasi. Penelitian ini dimulai dari fokus dan menentukan rumusan masalah. Berdasarkan fokus dan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ditetapkan. Setelah itu, mengumpulkan data di lapangan dengan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan metode kualitatif dilakukan dengan wawancara mendalam. Setelah pengumpulan data, dilakukan analisis data kualitatif, yang terdiri dari tiga langkah yaitu reduksi data, penyajian data dan kesimpulan. Tahap reduksi data, yaitu data yang diperoleh akan disaring, dirangkum dan dikelompokkan dengan bahasa yang baku, selanjutnya tahap penyajian data dengan memetakan data yang telah dirangkum dalam masing-masing komponen Internal dan Eksternal Matrix. Setelah data disajikan maka selanjutnya dilakukan pembahasan tentang factor-faktor internal dan eksternal apa yang dimiliki perusahaan, dari factor-faktor tersebut kemudian nilai skor dari EFE dan IFE Matriks akan ditentukan. Kemudian dilakukan pengambilan kesimpulan tentang alternative strategi bersaing apa saja yang mungkin diterapkan oleh perusahaan. Kemudian, dari alternative strategi tersebut dilakukan analisis menggunakan QSPM Matrix untuk memilih strategi terbaik. Langkah terakhir adalah membuat kesimpulan dan saran. Sampel pada penelitian ini adalah narasumber asal Agate Studio yang paham tentang situasi bisnis yang dijalankan perusahaan. Narasumber yang diambil adalah karyawan Agate Studio yang berasal dari beberapa fungsional area yang berbeda sesuai dengan kebutuhan data dan kompetensi karyawan. Dalam penelitian ini, keabsahan data yang sebelumnya didapatkan melalui hasil wawancara akan diuji dengan triangulasi sumber, yaitu pengujian kredibilitas data dengan cara pengecekan melalui beberapa sumber.

## 3. Pembahasan

### 3.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan metode kualitatif. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini didapatkan dari hasil wawancara dan observasi langsung. Dalam pelaksanaan wawancara, komunikasi yang terjadi dilakukan secara personal dengan mewawancarai langsung narasumber yang berasal dari perusahaan. Wawancara tersebut dilakukan untuk memperoleh informasi internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan yang di miliki perusahaan, selain itu wawancara yang dilakukan juga untuk memperoleh informasi umum perusahaan dan industri yang kira-kira dapat menggambarkan peluang dan ancaman yang ada bagi perusahaan PT. Agate International. Karakteristik narasumber dijelaskan pada tabel berikut.

**Tabel 1 Karakteristik Responden**

No	Responden	Jabatan dalam Perusahaan	Karakteristik
1	Vera Tan Tri (vera@agate.id)	PR Manager	Ibu Vera yang saat ini menjadi Public Relation Manager di PT. Agate International, dipilih menjadi responden pertama karena beliau dianggap mengetahui informasi-infromasi tentang perusahaan baik yang bersifat internal maupun tentang industri perusahaan secara umum.
2	Anita Mulyani (anita@agate.id)	HR Staff	Ibu Anita atau Nita merupakan salah satu staff Human Resources di PT. Agate International. Karena

No	Responden	Jabatan dalam Perusahaan	Karakteristik
			ruang lingkungannya yang berkaitan dengan karyawan, Ibu Anita dipilih sebagai narasumber karena beliau mengetahui permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan keadaan internal perusahaan utama yang berkaitan dengan tenaga kerja.
3	Alviandi Ryanizar (alvi@serunicreative.com)	Graphic Designer	Bapak Alvi saat ini bekerja sebagai seorang grafik desainer untuk PT. Agate International, beliau dipilih sebagai salah satu responden karena beliau dianggap paham tentang kondisi perusahaan utamanya yang berkaitan dengan bagian fungsional Produksi dan Operasional
4	Anugerah Ganda Putra (anugerah.putra@gameloft.com)	PT. Gameloft Indonesia	Bapak Anugerah Ganda Putra merupakan salah satu programmer yang bekerja di PT. Gameloft Indonesia, beliau dianggap paham mengenai keadaan industri game secara umum dan dapat memperkaya perspektif eksternal dalam penelitian.
5	Harwiadi Purwanto (adi@pentacode.id)	PT. Pentacode Digital	Bapak Harwiadi Purwanto merupakan COO (Chief Operation Officer) dari PT. Pentacode Digital, sebelum bergabung dengan perusahaan, beliau juga pernah punya pengalaman terlibat dalam kelompok developer game amatir. Beliau dianggap paham mengenai keadaan industri game dan dapat memperkaya perspektif eksternal dalam penelitian.

### 3.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Perusahaan melakukan operasinya dalam lingkungan luar perusahaan yang mana terdapat peluang-peluang yang perlu untuk dimanfaatkan serta ancaman-ancaman yang sebaiknya dihindari. Perusahaan diharuskan untuk tanggap dalam menghadapi peluang dan ancaman yang ditemukan pada lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan antara lain adalah lingkungan umum, lingkungan industri, serta lingkungan global.

- Lingkungan Umum
  - Sosioekonomi

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri game lokal saat ini masih cukup dipengaruhi oleh keadaan ekonomi Indonesia. Kurangnya kemampuan para developer untuk bersaing secara global membuat fokus pasar yang diincar oleh para developer game lokal berada pada pasar lokal. Agate Studio sendiri dalam bisnis B2B yang mereka lakukan

kebanyakan memperoleh klien yang berasal dari dalam negeri, tentunya keadaan ekonomi perusahaan-perusahaan asal Indonesia yang merupakan klien dari Agate Studio dirasakan mempunyai pengaruh yang tinggi bagi bisnis perusahaan.

- Teknologi  
Perkembangan teknologi dalam industri game dalam beberapa tahun belakangan dirasakan sangat pesat. Jumlah produksi mobile device yang dalam industri game sendiri dijadikan salah satu perangkat yang dimanfaatkan sebagai game platform dirasakan pesat pertumbuhannya. Selain itu, beberapa tahun belakangan ini banyak sekali muncul tren teknologi baru seperti teknologi augmented reality, app streaming, ataupun artificial intelligence development, yang mana tren teknologi tersebut sangat berhubungan erat dengan perkembangan industri game.
- Pemerintah  
Pemerintah Indonesia sampai saat ini masih dirasakan cukup mendukung perkembangan industri game dalam negeri. Kementerian Komunikasi dan Informatika juga sempat melaksanakan diskusi rencana pengembangan industri game Indonesia dengan Menteri Komunikasi dan Informatika Rudiantara dan Kepala Badan Ekonomi kreatif Triawan Munaf pada tanggal 18 Januari 2016 . Selain itu, saat ini KOMINFO juga sedang mengembangkan sistem pemberian rating game yang disebut dengan IGRS (Indonesia Game Rating System).

- **Lingkungan Industri**

- Pelanggan  
Minat yang dimiliki oleh masyarakat pada saat ini pada industri game cukup tinggi. Seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi utamanya pada tingginya tingkat produksi konsol game dan smartphone, saat ini tingkat jumlah pemilik konsol game maupun smartphone juga meningkat. Peningkatan jumlah tersebut sangat mempengaruhi tingkat permintaan konten pada tiap game device tersebut.
- Pemasok  
Proses produksi yang dijalankan oleh Agate Studio sebagai developer game sangat dipengaruhi oleh peralatan produksi yang mereka gunakan. Hampir seluruh tahapan produksi dilakukan dengan menggunakan peralatan yang diperoleh dari supplier, karena hal itu Agate masih sangat perlu menjaga hubungan baik dengan para supplier-nya.
- Pesaing  
Meskipun industri game adalah industri yang cukup pesat perkembangannya di dunia, namun industri game lokal saat ini masih dikuasai beberapa perusahaan saja dikarenakan masih sedikitnya pendatang baru lokal.
- Produk Pengganti  
Bagi Agate Studio, produk pengganti game yang mereka produksi masih dianggap rendah pengaruhnya bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan tidak adanya produk pengganti khusus dalam industri game.
- Pendatang Baru  
Dalam industri game saat ini, barrier atau tantangan yang perlu dihadapi developer baru masih dianggap rendah. Hal ini dikarenakan rendahnya modal yang dibutuhkan untuk para developer baru untuk masuk kedalam pasar.

- **Lingkungan Global**

Bagi Agate Studio, saat ini pengaruh para developer internasional dirasa cukup kuat bagi perusahaan. Dalam mengembangkan produk-produknya Agate Studio senantiasa melakukan riset khusus untuk mengetahui tren terbaru di pasar internasional yang bisa diterapkan pada produk yang mereka produksi. Meskipun saat ini mudah bagi developer lokal untuk merilis produknya secara global, akan tetapi dikarenakan banyaknya pesaing yang berada dalam pasar global, Agate Studio merasa peluang mereka untuk berhasil dalam persaingan global saat ini dirasakan masih kecil.

### 3.3 Analisis Lingkungan Internal

Dalam melakukan penilaian internal, perusahaan harus melakukan proses audit internal yang melibatkan seluruh stakeholder perusahaan seperti direkur, manajer serta karyawan. Dalam audit internal tersebut informasi akan dikumpulkan untuk mengetahui kinerja masing-masing divisi fungsional perusahaan. Hasil dari audit tersebut akan menunjukkan apa saja kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

- **Pemasaran**
  - Customer Analysis

Kemampuan analisis konsumen dibutuhkan oleh perusahaan untuk membantu perusahaan menemukan strategi marketing yang tepat. Sampai saat ini, Agate Studio sendiri merasa analisis konsumen yang mereka lakukan sudah berjalan dengan cukup baik.

- Selling Product or Services

Media advertising yang saat ini digunakan Agate Studio masih cukup sedikit. Untuk saat ini, Agate Studio hanya melakukan marketing secara online melalui media sosialnya seperti twitter dan facebook.

- Product and Service Planning

Tingkat diferensiasi produk perusahaan dengan produk lain dalam industri secara umum masih cukup rendah. Produk game yang dirilis Agate Studio kebanyakan masih terinspirasi dari produk-produk yang diproduksi developer internasional.

- Pricing

Perbedaan harga produk dengan kompetitor dirasakan cukup tinggi oleh perusahaan. Saat ini, produk Agate khususnya produk serious yang mereka produksi berdasarkan permintaan klien memiliki perbedaan harga yang tinggi terhadap pesaingnya.

- Distribution

Saluran distribusi pada saat ini sudah semakin beragam dikarenakan perkembangan teknologi industri yang pesat. Berbagai macam platform tersedia bagi para developer untuk dapat dimanfaatkan sebagai media distribusi game yang ingin mereka rilis. Bagi Agate Studio sendiri, saat ini platform diversity yang mereka miliki sudah cukup luas mulai dari mobile devices, PC game, dan console game.

- Marketing Research

Upaya marketing research perlu dilakukan agar perusahaan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang berkaitan dengan informasi pasar. Sampai saat ini, Agate Studio sendiri merasa aktivitas marketing research yang mereka lakukan telah berjalan dengan cukup baik.

- Cost/Benefit Analysis

Analisis biaya dan keuntungan dalam fungsi marketing dilakukan perusahaan untuk mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan yang terdapat pada keputusan marketing yang diambil oleh perusahaan. Agate Studio dalam melakukan pengambilan keputusan marketing perusahaan senantiasa melakukan cost/benefit analysis dengan tujuan agar aktivitas marketing perusahaan berjalan secara efektif.

- Keuangan

- Liquidity Ratios

Kemampuan Agate Studio dalam memenuhi memenuhi obligasi yang mereka miliki sudah dirasakan cukup baik.

- Leverage Ratios

Kedaaan hutang yang dimiliki Agate Studio sudah dianggap baik karena tergolong rendah/tidak ada.

- Activity Ratios

Agate Studio sampai saat ini merasa bahwa efektifitas penggunaan financial resources yang perusahaan miliki sudah dianggap baik.

- Profitability Ratios

Tingkat profit yang dimiliki oleh Agate Studio dianggap cukup tinggi karena perusahaan merasa profit yang mereka dapatkan sudah lebih banyak dari tingkat profit rata-rata yang didapatkan perusahaan lain dalam industri lokal.

- Growth Ratios

Perumbuhan ekonomi perusahaan dalam beberapa tahun belakangan dianggap sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya peningkatan jumlah karyawan setiap tahunnya dan ekspansi bisnis yang dilakukan perusahaan ke Singapura dan Malaysia pada tahun 2015.

- Produksi dan Operasional

- Process

Fasilitas pembantu yang disediakan perusahaan bagi para karyawan sudah dianggap cukup lengkap. Agate Studio memberikan kesempatan kepada para karyawannya secara bebas untuk memanfaatkan fasilitas yang mereka butuhkan selama proses produksi berlangsung. Selain itu, perusahaan juga selalu siap untuk memenuhi permintaan karyawan atas kebutuhan khusus yang diperlukan dalam proses produksi.

- Capacity

Perusahaan memiliki aktivitas yang berhubungan dengan kapasitas produksi, dalam produksi online game perusahaan memanfaatkan server yang memiliki kapasitas bandwidth yang cukup baik.

- Inventory  
Perusahaan saat ini tidak memiliki aktivitas yang berhubungan dengan inventory.
- Workforce

Perusahaan menjalankan aktivitas pelatihan khusus dengan baik kepada karyawannya. Agate Studio memberikan pelatihan khususnya kepada calon karyawan yang akan diangkat menjadi karyawan tetap untuk dapat memudahkan calon karyawan beradaptasi dengan situasi kerja di dalam perusahaan.

- Quality  
Perusahaan memiliki aktivitas tentang quality control berupa perbaikan-perbaikan bug yang dilaporkan user untuk entertainment product yang mereka rilis. Selain itu, untuk aktivitas bisnis yang berhubungan dengan serious game development, perusahaan senantiasa menjaga komunikasi dengan klien untuk memperoleh feedback atas produk yang perusahaan produksi untuk menjaga kualitas produk mereka.
- Riset dan Pengembangan  
Aktivitas khusus untuk R&D dilakukan perusahaan dengan melakukan riset dan meneliti tren game terbaru di industri global. Agate Studio senantiasa melakukan riset tersebut agar perusahaan dapat terus mengembangkan kualitas produk yang mereka ciptakan.
- Sistem Informasi  
Kinerja sistem informasi yang Agate Studio miliki sampai saat ini masih dianggap berjalan dengan cukup baik oleh para karyawan.

### 3.4 EFE Matrix

Berdasarkan penilaian eksternal terhadap Agate Studio yang dilakukan, maka matrik EFE perusahaan untuk masing-masing divisi bisa dirumuskan sebagai berikut.

**Tabel 2 Matrik EFE Entertainment Games Agate Studio**

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
<b>Opportunities</b>			
1. Perkembangan teknologi industri yang pesat	0,2053	3	0,6159
2. Adanya dukungan pemerintah pada industri	0,0733	2	0,1466
3. Minat konsumen terhadap industri yang tinggi	0,1584	3	0,4752
4. Jumlah kompetitor di Indonesia sedikit	0,1178	3	0,3534
5. Pengaruh produk pengganti rendah	0,0284	2	0,0568
<b>Total Skor Opportunities</b>			<b>1,6479</b>
<b>Threats</b>			
1. Pengaruh pertumbuhan ekonomi Indonesia pada industri lokal yang cukup tinggi	0,0696	2	0,1392
2. Ketergantungan perusahaan pada <i>supplier</i> yang tinggi	0,0420	3	0,126
3. <i>Barrier</i> bagi developer baru masih rendah	0,0696	3	0,2088
4. Pengaruh developer internasional yang kuat	0,1178	2	0,2356
5. Peluang bersaing pada pasar global rendah	0,1178	2	0,2356
<b>Total Skor Threats</b>			<b>0,9452</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,5931</b>



Tabel 3 Matrik EFE Serious Games Agate Studio

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
<b>Opportunities</b>			
1. Perkembangan teknologi industri yang pesat	0,2053	4	0,8212
2. Adanya dukungan pemerintah pada industri	0,0733	4	0,2932
3. Minat konsumen terhadap industri yang tinggi	0,1584	3	0,4752
4. Jumlah kompetitor di Indonesia sedikit	0,1178	2	0,2356
5. Pengaruh produk pengganti rendah	0,0284	2	0,0568
<b>Total Skor Opportunities</b>			<b>1,882</b>
<b>Threats</b>			
1. Pengaruh pertumbuhan ekonomi Indonesia pada industri lokal yang cukup tinggi	0,0696	3	0,2088
2. Ketergantungan perusahaan pada <i>supplier</i> yang tinggi	0,0420	3	0,126
3. <i>Barrier</i> bagi developer baru masih rendah	0,0696	1	0,0696
4. Pengaruh developer internasional yang kuat	0,1178	3	0,3534
5. Peluang bersaing pada pasar global rendah	0,1178	3	0,3534
<b>Total Skor Threats</b>			<b>1,112</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,9932</b>

Total skor dari matrik EFE Entertainment Games Agate Studio adalah sebesar 2,5931, sedangkan skor dari matrik EFE Serious Games Agate Studio adalah sebesar 2,9932. Skor ini menunjukkan bahwa perusahaan Agate Studio dapat merespon peluang-peluang serta ancaman yang terdapat dalam industri dengan baik dikarenakan kedua skor yang diperoleh lebih tinggi dari skor rata-rata yaitu sebesar 2,5. Dengan kata lain, strategi perusahaan yang diterapkan saat ini sudah secara efektif mengambil keuntungan dari peluang dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman yang ada.

### 3.5 IFE Matrix

Berdasarkan penilaian internal terhadap Agate Studio yang dilakukan, maka matrik IFE perusahaan bisa dirumuskan sebagai berikut.

Tabel 4 Matrik IFE Entertainment Games Agate Studio

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
<b>Strengths</b>			
1. Kemampuan analisis konsumen yang baik	0,0306	3	0,0918
2. <i>Platform diversity</i> yang luas	0,0578	3	0,1734
3. Banyaknya upaya <i>marketing research</i>	0,0224	3	0,0672
4. Analisis cost/benefit yang baik	0,0244	3	0,0732
5. Pemenuhan obligasi yang baik	0,0583	3	0,1749
6. Keadaan hutang yang baik	0,0443	4	0,1772
7. Penggunaan <i>financial resources</i> yang efektif	0,0892	3	0,2676
8. Tingkat profit yang tinggi	0,0892	3	0,2676
9. Pertumbuhan ekonomi yang baik	0,0863	3	0,2589
10. Fasilitas pembantu produksi yang lengkap	0,0583	3	0,1749
11. Kapasitas <i>server</i> yang baik	0,0443	2	0,0886
12. Adanya pelatihan khusus untuk karyawan	0,0892	3	0,2676

13. Perbaikan <i>bug</i> secara berkala	0,0863	3	0,2589
14. Adanya aktivitas berkaitan dengan <i>trend research</i>	0,0583	3	0,1749
15. Kinerja sistem informasi yang baik	0,0413	3	0,1239
<b>Total Skor Strengths</b>			<b>2,6849</b>
<b>Weaknesses</b>			
1. Media <i>advertising</i> masih sedikit	0,0570	2	0,1140
2. Tingkat diferensiasi produk perusahaan masih rendah	0,0398	2	0,0796
3. Perbedaan harga produk yang tinggi terhadap pesaing	0,0227	2	0,0454
<b>Total Skor Weaknesses</b>			<b>0,2390</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,9239</b>

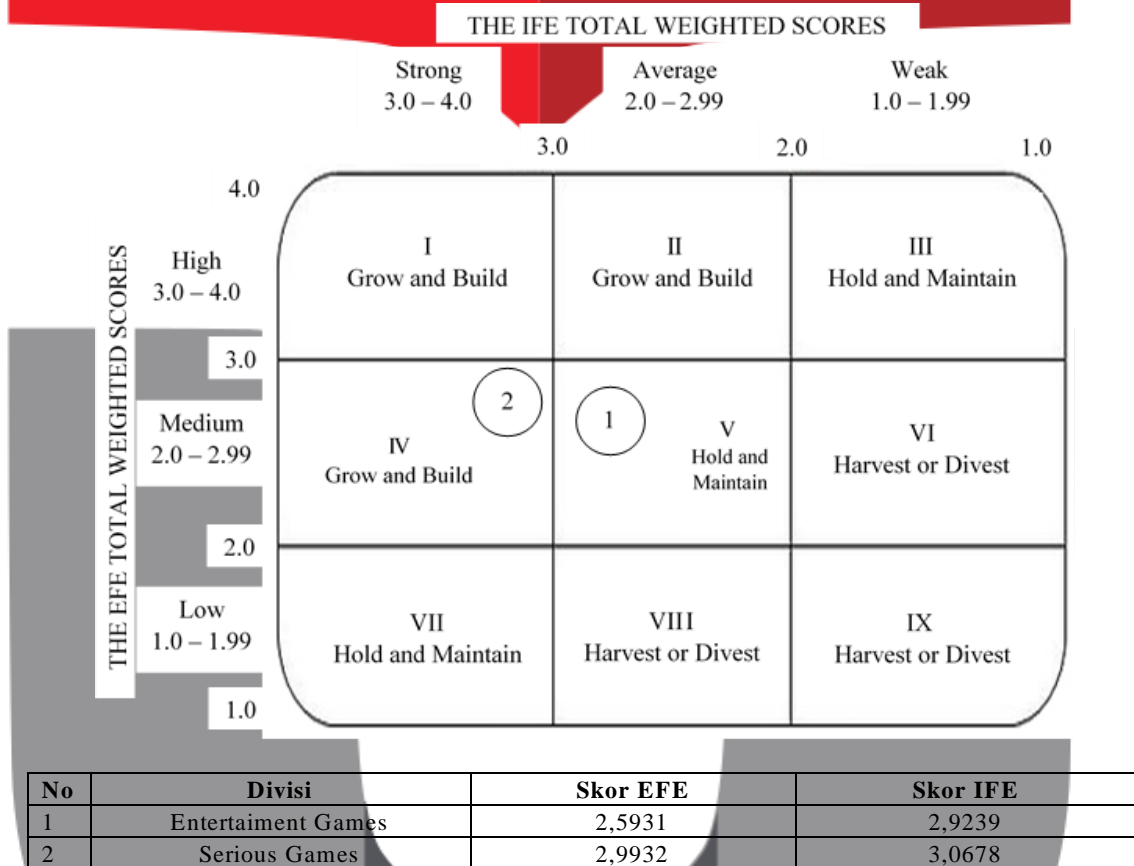
Tabel 5 Matrik IFE Serious Games Agate Studio

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
<b>Strengths</b>			
1. Kemampuan analisis konsumen yang baik	0,0306	4	0,1224
2. <i>Platform diversity</i> yang luas	0,0578	4	0,2312
3. Banyaknya upaya <i>marketing research</i>	0,0224	2	0,0448
4. Analisis cost/benefit yang baik	0,0244	3	0,0732
5. Pemenuhan obligasi yang baik	0,0583	2	0,1166
6. Keadaan hutang yang baik	0,0443	2	0,0886
7. Penggunaan <i>financial resources</i> yang efektif	0,0892	3	0,2676
8. Tingkat profit yang tinggi	0,0892	2	0,1784
9. Pertumbuhan ekonomi yang baik	0,0863	4	0,3452
10. Fasilitas pembantu produksi yang lengkap	0,0583	4	0,2332
11. Kapasitas <i>server</i> yang baik	0,0443	3	0,1329
12. Adanya pelatihan khusus untuk karyawan	0,0892	2	0,1784
13. Perbaikan <i>bug</i> secara berkala	0,0863	4	0,3452
14. Adanya aktivitas berkaitan dengan <i>trend research</i>	0,0583	4	0,2332
15. Kinerja sistem informasi yang baik	0,0413	3	0,1239
<b>Total Skor Strengths</b>			<b>2,7148</b>
<b>Weaknesses</b>			
1. Media <i>advertising</i> masih sedikit	0,0570	4	0,228
2. Tingkat diferensiasi produk perusahaan masih rendah	0,0398	2	0,0796
3. Perbedaan harga produk yang tinggi terhadap pesaing	0,0227	2	0,0454
<b>Total Skor Weaknesses</b>			<b>0,353</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,0678</b>

Total skor dari matrik IFE Entertainment Games Agate Studio adalah sebesar 2,9239, sedangkan total skor dari matrik IFE Serious Games Agate Studio adalah sebesar 3,0678. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan Agate Studio sudah cukup kuat secara internal dikarenakan total skor yang sudah diatas skor rata-rata yaitu 2,5. Dengan kata lain, strategi yang diterapkan perusahaan saat ini sudah dapat dianggap mampu memaksimalkan kelebihan yang dimiliki serta menangani kelemahan yang ada di dalam perusahaan dengan baik.

**3.6 IE Matrix**

IE Matrik merupakan alat yang digunakan untuk menentukan beberapa alternatif yang dapat dipilih oleh perusahaan sesuai dengan hasil yang telah diperoleh dari hasil analisis EFE dan IFE Matriks sebelumnya. IE Matrik sendiri terdiri atas dua sumbu, dimana sumbu x merupakan sumbu yang mewakili skor bobot total IFE, sedangkan sumbu y merupakan sumbu yang mewakili skor bobot total EFE. Berdasarkan hasil analisis EFE matrik sebelumnya, diketahui bahwa skor bobot total EFE Entertainment Games sebesar 2,5931 dan skor EFE Serious Games sebesar 2,9932. Skor tersebut menunjukkan posisi eksternal perusahaan untuk kedua divisi masuk dalam kategori range medium. Sedangkan, berdasarkan hasil analisis IFE matrik sebelumnya, diketahui bahwa skor bobot total IFE Entertainment Games sebesar 2,9239 dan skor IFE Serious Games sebesar 3,0678. Skor tersebut menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan untuk Entertainment Games masuk dalam kategori average, sedangkan posisi internal perusahaan untuk Serious Games masuk dalam kategori strong. Kedua skor tersebut dimasukkan kedalam matrik IE untuk menunjukkan letak kordinat perusahaan. Berikut merupakan gambar analisis matrik IE untuk perusahaan Agate Studio.



Berdasarkan nilai kedua skor bobot total EFE dan IFE, maka posisi Agate Studio pada matrik IE untuk Entertainment Games terletak pada kuadran V dengan kordinat (2,9239; 2,5931). Posisi sel tersebut menunjukkan bahwa divisi Entertainment Games Agate Studio sebaiknya melakukan strategi Hold and Maintain (menjaga dan mempertahankan). Alternatif strategi yang dapat digunakan untuk posisi sel ini adalah strategi Market Penetration (peneterasi pasar) dan Product Development (pengembangan produk). Nilai skor bobot total EFE dan IFE untuk Agate Studio pada matrik IE untuk Serious Games terletak pada kuadran IV dengan kordinat (2,9932; 3,0678). Posisi sel tersebut menunjukkan bahwa divisi Serious Games Agate Studio sebaiknya melakukan strategi Grow and Build (mengembangkan dan membangun). Alternatif strategi yang dapat digunakan untuk posisi sel ini adalah strategi Backward, Forward, or Horizontal Integration (integrasi ke belakang, ke depan, dan horizontal), Market Penetration (peneterasi pasar), Market Development (Pengembangan Pasar), dan Product Development (Pengembangan Produk)

### 3.7 Analisis QSPM

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan melalui matrik IE, maka ditemukan dua alternatif strategi yang relevan untuk divisi Entertainment Game perusahaan, alternatif strategi tersebut yaitu:

1. Penambahan Media Iklan (Alternatif Strategi 1)
2. Pengembangan Seri Terbaru Valthirian Arc (Alternatif Strategi 2)

Pembobotan untuk masing-masing faktor eksternal dan internal yang digunakan pada matrik QSPM ini sama dengan bobot yang sebelumnya digunakan pada matrik EFE dan IFE. Sedangkan, untuk penilaian *Attractive Score* (AS) diperoleh dari hasil kuisioner terhadap Agate Studio. Berikut hasil pengurutan prioritas alternatif strategi yang terdapat pada tabel 6.

**Tabel 6 Matrik QSP Entertainment Games Agate Studio**

Faktor-Faktor	Bobot	Alternatif Strategi			
		Penambahan Media Iklan		Pengembangan Seri Terbaru Valthirian Arc	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Opportunities</b>					
1. Perkembangan teknologi industri yang pesat	0,2053	3	0,6159	4	0,8212
2. Adanya dukungan pemerintah pada industri	0,0733	2	0,1466	1	0,0733
3. Minat konsumen terhadap industri yang tinggi	0,1584	2	0,3168	3	0,4752
4. Jumlah kompetitor di Indonesia sedikit	0,1178	3	0,3534	2	0,2356
5. Pengaruh produk pengganti rendah	0,0284	2	0,0568	3	0,0852
<b>Threats</b>					
1. Pengaruh pertumbuhan ekonomi Indonesia pada industri lokal yang cukup tinggi	0,0696	2	0,1392	1	0,0696
2. Ketergantungan perusahaan pada supplier yang tinggi	0,0420	1	0,0420	3	0,1260
3. Barrier bagi developer baru masih rendah	0,0696	3	0,2088	2	0,1392
4. Pengaruh developer internasional yang kuat	0,1178	2	0,2356	3	0,3534
5. Peluang bersaing pada pasar global rendah	0,1178	1	0,1178	2	0,2356
<b>Strengths</b>					
1. Kemampuan analisis konsumen yang baik	0,0306	4	0,1224	3	0,0918
2. Platform diversity yang luas	0,0578	2	0,1156	3	0,1734
3. Banyaknya upaya marketing research	0,0224	4	0,0896	2	0,0448
4. Analisis cost/benefit yang baik	0,0244	2	0,0488	3	0,0732
5. Pemenuhan obligasi yang baik	0,0583	1	0,0583	2	0,1166
6. Keadaan hutang yang baik	0,0443	1	0,0443	2	0,0886
7. Penggunaan financial resources yang efektif	0,0892	2	0,1784	3	0,2676
8. Tingkat profit yang tinggi	0,0892	2	0,1784	3	0,2676
9. Pertumbuhan ekonomi yang baik	0,0863	3	0,2589	4	0,3452
10. Fasilitas pembantu produksi yang lengkap	0,0583	2	0,1166	4	0,2332
11. Kapasitas server yang baik	0,0443	2	0,0886	3	0,1329
12. Adanya pelatihan khusus untuk karyawan	0,0892	2	0,1784	3	0,2676

13. Perbaikan <i>bug</i> secara berkala	0,0863	1	0,0863	3	0,2589
14. Adanya aktivitas berkaitan dengan <i>trend research</i>	0,0583	2	0,1166	3	0,1749
15. Kinerja sistem informasi yang baik	0,0413	1	0,0413	2	0,0826
<b>Weaknesses</b>					
1. Media <i>advertising</i> masih sedikit	0,0570	4	0,2280	2	0,1140
2. Tingkat diferensiasi produk perusahaan masih rendah	0,0398	2	0,0796	3	0,1194
3. Perbedaan harga produk yang tinggi terhadap pesaing	0,0227	3	0,0681	2	0,0454
<b>JUMLAH</b>			<b>4,3311</b>		<b>5,5120</b>

Berdasarkan hasil analisis QSPM yang terdapat pada Tabel 6 diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi yang sebaiknya diprioritaskan perusahaan saat ini adalah alternatif strategi 2 yaitu Pengembangan Seri Terbaru Valthirian Arc yang memperoleh nilai TAS yang lebih tinggi daripada alternatif strategi 1 yaitu sebesar 5,5120. Adapun urutan prioritas alternatif strategi prioritas untuk Agate Studio adalah sebagai berikut:

1. Melakukan upaya peningkatan penjualan dengan melakukan pengembangan seri terbaru Valthirian Arc (TAS = 5,5120)
2. Melakukan usaha penetrasian pasar dengan melakukan penambahan media iklan (TAS = 4,3311)

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan melalui matrik IE, maka ditemukan dua alternatif strategi yang relevan untuk divisi Serious Game perusahaan, alternatif strategi tersebut yaitu:

1. Integrasi atau Peningkatan Kontrol Atas Supplier (Alternatif Strategi 1)
2. Penambahan Media Iklan (Alternatif Strategi 2)
3. Memperluas Pasar ke Negara-Negara Asia Tenggara (Alternatif Strategi 3)
4. Pengembangan Game Baru dengan Klien Lokal (Alternatif Strategi 4)

Pembobotan untuk masing-masing faktor eksternal dan internal yang digunakan pada matrik QSPM ini sama dengan bobot yang sebelumnya digunakan pada matrik EFE dan IFE. Sedangkan, untuk penilaian Attractive Score (AS) diperoleh dari hasil kuisioner terhadap Agate Studio. Berikut hasil pengurutan prioritas alternatif strategi yang terdapat pada tabel 7.

**Tabel 7 Matrik QSP Serious Game Agate Studio**

Faktor-Faktor	Bobot	Alternatif Strategi							
		Integrasi atau Peningkatan Kontrol Atas Supplier		Penambahan Media Iklan		Memperluas Pasar ke Negara-Negara Asia Tenggara		Pengembangan Game Baru dengan Klien Lokal	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Opportunities</b>									
1. Perkembangan teknologi industri yang pesat	0,2053	3	0,6159	2	0,4106	1	0,2053	4	0,8212
2. Adanya dukungan pemerintah pada industri	0,0733	3	0,2199	1	0,0733	4	0,2932	2	0,1466
3. Minat konsumen terhadap industri yang tinggi	0,1584	1	0,1584	2	0,3168	4	0,6336	3	0,4752
4. Jumlah kompetitor di Indonesia sedikit	0,1178	4	0,4712	2	0,2356	1	0,1178	3	0,3534

5. Pengaruh produk pengganti rendah	0,0284	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Threats</b>										
1. Pengaruh pertumbuhan ekonomi Indonesia pada industri lokal yang cukup tinggi	0,0696	2	0,1392	1	0,0696	4	0,2784	3	0,2088	
2. Ketergantungan perusahaan pada supplier yang tinggi	0,0420	4	0,168	2	0,084	3	0,126	1	0,042	
3. Barrier bagi developer baru masih rendah	0,0696	-	-	-	-	-	-	-	-	
4. Pengaruh developer internasional yang kuat	0,1178	1	0,1178	2	0,2356	4	0,4712	3	0,3534	
5. Peluang bersaing pada pasar global rendah	0,1178	1	0,1178	2	0,2356	4	0,4712	3	0,3534	
<b>Strengths</b>										
1. Kemampuan analisis konsumen yang baik	0,0306	1	0,0306	3	0,0918	4	0,1224	2	0,0612	
2. Platform diversity yang luas	0,0578	3	0,1734	1	0,0578	4	0,2312	2	0,1156	
3. Banyaknya upaya marketing research	0,0224	1	0,0224	4	0,0896	3	0,0672	2	0,0448	
4. Analisis cost/benefit yang baik	0,0244	2	0,0488	1	0,0244	4	0,0976	3	0,0732	
5. Pemenuhan obligasi yang baik	0,0583	-	-	-	-	-	-	-	-	
6. Keadaan hutang yang baik	0,0443	-	-	-	-	-	-	-	-	
7. Penggunaan financial resources yang efektif	0,0892	2	0,1784	1	0,0892	3	0,2676	4	0,3568	
8. Tingkat profit yang tinggi	0,0892	3	0,2676	1	0,0892	4	0,3568	2	0,1784	
9. Pertumbuhan ekonomi yang baik	0,0863	3	0,2589	1	0,0863	4	0,3452	2	0,1726	

10. Fasilitas pembantu produksi yang lengkap	0,0583	2	0,1166	1	0,0583	3	0,1749	4	0,2332
11. Kapasitas server yang baik	0,0443	2	0,0886	1	0,0443	4	0,1772	3	0,1329
12. Adanya pelatihan khusus untuk karyawan	0,0892	2	0,1784	1	0,0892	3	0,2676	4	0,3568
13. Perbaikan bug secara berkala	0,0863	3	0,2589	1	0,0863	2	0,1726	4	0,3452
14. Adanya aktivitas berkaitan dengan trend research	0,0583	1	0,0583	2	0,1166	3	0,1749	4	0,2332
15. Kinerja sistem informasi yang baik	0,0413	2	0,0826	1	0,0413	4	0,1652	3	0,1239
<b>Weaknesses</b>									
1. Media advertising masih sedikit	0,0570	3	0,171	4	0,228	1	0,057	2	0,114
2. Tingkat diferensiasi produk perusahaan masih rendah	0,0398	3	0,1194	4	0,1592	2	0,0796	1	0,0398
3. Perbedaan harga produk yang tinggi terhadap pesaing	0,0227	3	0,0681	4	0,0908	2	0,0454	1	0,0227
<b>JUMLAH</b>			<b>4,1302</b>		<b>3,1034</b>		<b>5,3991</b>		<b>5,3583</b>

Berdasarkan hasil analisis QSPM yang terdapat pada Tabel 7 diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi yang sebaiknya diprioritaskan perusahaan saat ini adalah alternatif strategi 3 yaitu memperluas pasar ke negara-negara Asia Tenggara yang memperoleh nilai TAS yang lebih tinggi daripada lain yaitu sebesar 5,3991. Adapun urutan prioritas alternatif strategi prioritas untuk Agate Studio adalah sebagai berikut:

1. Melakukan upaya pengembangan pasar dengan memperluas pasar ke negara-negara Asia Tenggara (TAS = 5,3991)
2. Melakukan upaya pengembangan produk baru dengan melakukan pengembangan game baru dengan klien lokal (TAS = 5,3583)
3. Melakukan upaya integrasi dengan melakukan integrasi atau meningkatkan kontrol atas supplier (TAS = 4,1302)
4. Melakukan upaya peneterasi pasar dengan melakukan penambahan media iklan (TAS = 3,1034)

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap perusahaan Agate Studio, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi strategi bisnis Agate Studio terdiri atas masing-masing lima peluang (opportunities) dan ancaman (threats). Faktor-faktor peluang tersebut antara lain adalah perkembangan teknologi industri yang pesat, adanya dukungan pemerintah pada industri, minat konsumen terhadap industri yang tinggi, jumlah kompetitor lokal yang sedikit, serta pengaruh produk pengganti yang rendah. Sedangkan faktor-faktor ancaman yang perlu dihadapi perusahaan antara lain adalah pengaruh pertumbuhan ekonomi Indonesia pada industri lokal yang cukup tinggi,

ketergantungan pada supplier yang tinggi, barrier bagi developer baru yang rendah, pengaruh developer internasional yang kuat, serta peluang bersaing pada pasar global yang rendah.

2. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi strategi bisnis Agate Studio terdiri atas lima belas kekuatan (strengths) dan tiga kelemahan (weaknesses). Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan antara lain adalah kemampuan analisis konsumen yang baik, platform diversity yang luas, banyaknya upaya marketing research, analisis cost/benefit yang baik, pemenuhan obligasi yang baik, keadaan hutang yang baik, penggunaan financial resources yang efektif, tingkat profit yang tinggi, pertumbuhan ekonomi yang baik, fasilitas pembantu produksi yang lengkap, kapasitas server yang baik, adanya pelatihan khusus untuk karyawan, perbaikan bug secara berkala, adanya aktivitas berkaitan dengan trend research, serta kinerja sistem informasi yang baik. Sedangkan faktor-faktor kelemahan yang dimiliki perusahaan antara lain adalah media advertising yang masih sedikit, tingkat diferensiasi produk yang masih rendah, serta perbedaan harga produk yang tinggi terhadap pesaing.
3. Berdasarkan analisis matriks IE yang dilakukan dengan menggunakan skor bobot total EFE dan IFE, diketahui letak kordinat Entertainment Game Agate Studio berada pada kuadran V dengan kordinat (2,9239; 2,5931). Strategi yang tepat untuk diterapkan perusahaan adalah strategi Hold and Maintain dengan alternatif strategi yaitu melakukan penetrasian pasar atau pengembangan produk. Sedangkan, letak kordinat Serious Game Agate Studio berada pada kuadran IV dengan kordinat (2,9932; 3,0678). Posisi sel tersebut menunjukkan bahwa divisi Serious Games Agate Studio sebaiknya melakukan strategi Grow and Build (mengembangkan dan membangun). Alternatif strategi yang dapat digunakan untuk posisi sel ini adalah strategi integrasi, penetrasian pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.
4. Berdasarkan analisis QSPM, diperoleh hasil dimana salah satu dari alternatif strategi yang dimiliki memiliki skor prioritas lebih tinggi dari alternatif strategi lainnya. Strategi yang memiliki prioritas tertinggi untuk divisi Entertainment Game adalah melakukan upaya peningkatan penjualan dengan melakukan pengembangan seri terbaru Valthirian Arc (TAS = 5,5120). Sedangkan, strategi yang memiliki prioritas tertinggi untuk divisi Serious Game adalah melakukan upaya pengembangan pasar dengan memperluas pasar ke negara-negara Asia Tenggara (TAS = 5,3991).

## 5. Saran

1. Perusahaan melakukan pengembangan produk baru dengan mengembangkan seri terbaru untuk game seri mereka yang telah mendapat respon baik di pasar, yaitu Valthirian Arc.
2. Perusahaan dapat melakukan pengembangan pangsa pasar dengan mencoba memperluas bisnis Serious Game mereka ke negara-negara Asia Tenggara lain, seperti Vietnam atau Thailand yang memiliki *market size* yang sangat besar.
3. Perusahaan perlu mencoba untuk memperluas media *advertising* yang mereka miliki dengan melakukan riset untuk dapat menemukan media iklan yang paling tepat untuk perusahaan sehingga iklan yang dipasang lebih efektif.
4. Perusahaan dapat melakukan kerjasama bisnis dengan developer internasional untuk membantu perusahaan dalam memperluas pangsa pasarnya.



**Daftar Pustaka**

- [1] Stats, I.L. (2016). Internet Users by Country (2016). Diambil kembali dari <http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/>
- [2] Wahyudi, Reza. (2011). Agate Studio, Pengembang Game Dengan Modal Awal "Passion". Diambil kembali dari <http://internasional.kompas.com/read/2011/12/13/09563339/agate.studio.pengembang.game.dengan.modal.awal.quotpassionquot>
- [3] Sari, R.P. (2015). Alegrium . Diambil kembali dari <http://forbesindonesia.com/berita-816-alegrum.html>
- [4] Salim, Hendri. (2014). Kidalang Memenangkan Hadiah Utama Tizen App Challenge Sebesar 2.8 Milliar. Diambil kembali dari <https://id.techinasia.com/kidalang-memenangkan-hadiah-utama-tizen-app-challenge>
- [5] Purwanto, Iwan. (2006). Manajemen Strategi. Bandung: Yrama Widya.
- [6] David. (2011). Strategic Management CONCEPT AND CASES – THIRTEENTH EDITION. One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- [7] David. (2009). Strategic Management CONCEPT AND CASES – TWELFTH EDITION. One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- [8] Supranto, Johannes. (2013). Riset Operasi Untuk Pengambilan Keputusan Edisi Ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- [9] Bogdan, R.C dan Bilken, S.K. (1982). Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- [10] Indrawati. (2015). Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi. Bandung: PT Refika Aditama.

