

IMPLEMENTASI *THE THREE HORIZONS* DALAM STRATEGI KINERJA KORPORASI BERKELANJUTAN DENGAN MENGANALISIS INTEGRASI BISNIS HOLDING DAN ANAK PERUSAHAAN PT. MORA TELEMATIKA INDONESIA

Ryandi Ardin¹, Zulkifli², Agustinus Miranda³, Mombang Sihite⁴

Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila¹²³⁴

Email: ryandi.ardin@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to determine the financial position of PT. Mora Telematika Indonesia with corporate benchmarking, Can implement the integration of the company's corporate strategy business lines at PT. Mora Telematika Indonesia so far, with regard to the goal of supporting sustainable competitive business performance, Can evaluate the company development strategy at PT Mora Telematika Indonesia so far, related to efforts to provide added value (added value) from the financial side for business strategy development and Can identify the company's strategic planning, towards competitive business performance in a sustainable manner at PT Mora Telematika Indonesia. This research uses a descriptive case study method. The data collected in this study is the financial report data of PT. Mora Telematika Indonesia, a subsidiary and benchmarking company. The results of this study are PT. Mora Telematics Indonesia and benchmarking companies are in a question mark position. In the subsidiary PT. Mora Telematics Indonesia, namely PT. West Palapa Ring, East Palapa Ring, PT. Oxygen Infrastructure and PT. Mora International Ltd is in a question mark position, while PT. Oxygen is at the dog's position. The results of the study of corporate strategy and the implementation of The Three Horizons in Holding and its subsidiary PT Mora Telematika Indonesia, will be able to provide optimal added value, namely the integration of business lines to be more and more effective in implementing the concept of development strategy with a growth strategy and Sustainable Company Performance . PT. Mora Telematika Indonesia and its respective subsidiaries must implement the concept of a growth strategy.

Key words: The Three Horizons, Strategy Management

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui posisi keuangan PT. Mora Telematika Indonesia dengan perusahaan benchmarking, Dapat mengimplementasi integrasi lini bisnis strategi korporasi perusahaan di PT. Mora Telematika Indonesia selama ini, berkaitan dengan tujuannya guna mendukung sustainable competitive business performance, Dapat melakukan evaluasi strategi pengembangan perusahaan di PT Mora Telematika Indonesia selama ini, berkaitan dengan adanya upaya memberikan nilai tambah (added value) dari sisi struktur

keuangan untuk strategi pengembangan bisnis dan Dapat mengidentifikasi strategic planning perusahaan, terhadap sustainably competitive bussines performance di PT Mora Telematika Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang bersifat deskriptif. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu data laporan keuangan PT. Mora Telematika Indonesia, anak perusahaan dan perusahaan benchmarking. Hasil penelitian ini yaitu PT. Mora Telematika Indonesia dan perusahaan benchmarking berada pada posisi question mark. Pada entitas anak PT. Mora Telematika Indonesia yaitu PT. Palapa Ring Barat, Palapa Ring Timur, PT. Oxygen Infrastruktur dan PT. Mora International Ltd berada pada posisi Question mark, sedangkan PT. Oxygen berada pada posisi dogs. Hasil kajian strategi korporasi dan implementasi The Three Horizons pada Holding dan anak perusahaan PT Mora Telematika Indonesia, akan dapat memberikan nilai tambah (added value) yang optimal yaitu integrasi lini bisnis menjadi lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan konsep strategi pengembangan bisnis dengan growth strategy dan Sustainably Corporate Performance. PT. Mora Telematika Indonesia beserta anak perusahaannya masing-masing harus mengimplementasikan konsep growth strategy.

Kata Kunci: The Three Horizon, Strategi Kinerja Berkelanjutan

PENDAHULUAN

PT Mora Telematika Indonesia atau bisa disebut PT Moratelindo didirikan pada tahun 2000. Perusahaan tersebut memulai usahanya sebagai penyedia layanan internet dan kartu telepon. Saat ini, Perusahaan telah menjadi salah satu perusahaan independen penyedia jaringan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Pada tahun 2007, Perusahaan bertransformasi menjadi perusahaan penyedia jasa infrastruktur telekomunikasi dengan membangun jaringan kabel serat optik sepanjang 7,5 km di pulau Jawa. Perusahaan memiliki keunggulan dalam infrastruktur jaringan serat optik dan industri telekomunikasi. Keunggulan ini mengantarkan Perusahaan terus berkembang hingga ke tingkat global.

Pengalaman panjang sebagai perusahaan terpercaya telah menempatkan perusahaan sebagai penyelenggara infrastruktur telekomunikasi terkemuka di Indonesia. Berkat keunggulan yang dimiliki perusahaan, Pemerintah Indonesia mempercayakan perusahaan untuk menjalankan proyek strategis nasional infrastruktur prioritas pemerintah pusat dengan menunjuk perusahaan sebagai pemenang tender Proyek Palapa Ring Barat dan Palapa Ring Timur pada 2016. Proyek Palapa Ring merupakan proyek antara Pemerintah Pusat dengan anak Perusahaan PT Palapa Ring Barat dan PT Palapa Timur Telematika yang diluncurkan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemenkominfo) Republik Indonesia yang bertujuan untuk membangun infrastruktur telekomunikasi berupa pembangunan serat optik di seluruh Indonesia.

Setelah di tahun 2018 infrastruktur Palapa Ring Barat yang dioperasikan PT Palapa Ring Barat dan di tahun 2019 infrastruktur Palapa Ring Timur yang dioperasikan PT Palapa Timur Telematika resmi beroperasi, keduanya adalah anak usaha Moratelindo, harapan besar akan jaringan tulang punggung internet nasional pun terwujud.

Berdasarkan data kinerja tahun 2020 tersebut, adanya penurunan kinerja pendapatan, penulis mencoba untuk melakukan penelitian terhadap penurunan kinerja perusahaan di tahun 2020 dengan mengidentifikasi permasalahan dari sisi *annual report* holding perusahaan dan anak perusahaan dengan menganalisis penyebab penurunan kinerja holding dari sisi keunggulan unit bisnis dalam memberikan kontribusi ke holding dan implementasi integrasi antar lini bisnis. Seperti yang diketahui bahwa transformasi bisnis perusahaan dilakukan untuk dapat memberikan nilai tambah (*added value*) dan tumbuh menjadi lebih besar, serta berkelanjutan agar dapat mengantisipasi persaingan bisnis yang terus terjadi.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan bahwa penurunan pendapatan yang dialami oleh entitas anak PT. Palapa Ring Barat dan PT. Palapa Timur Telematika disebabkan oleh penggunaan pencatatan akuntansi Isak 16. Dimana jasa konsesi mengakui pendapatan sebagai progress pekerjaan sehingga terjadi penurunan pendapatan pada perusahaan holding PT. Mora Telematika Indonesia, hal ini dikarenakan *accounting treatment* masuk kedalam laporan keuangan. Selain itu hal tersebut mengindikasikan turunnya kinerja marketing dalam mendapatkan proyek baru dan pengembangan usaha. Sementara beban usaha perusahaan mengalami peningkatan yang dikarenakan terjadinya penambahan karyawan dan beban *overhead* lainnya sepanjang tahun 2018 hingga 2020.

Peneliti melakukan *benchmarking* terhadap perusahaan sejenis untuk mengetahui trend pertumbuhan kinerja dari masing-masing lini perusahaan dari organisasi perusahaan yang sudah menjalankan transformasi bisnis. Kemudian mengevaluasi keunggulan portofolio unit bisnis PT. Mora Telematika Indonesia terhadap *market leader* dalam hal pertumbuhan kinerja dan market. Strategi korporasi merupakan kunci dari keberhasilan perusahaan dalam menjalankan bisnis.

Beberapa kajian literature yang dianalisis terdapat beberapa penelitian yang serupa misalnya penelitian yang dilakukan oleh Wahyuandari (2013) menganalisis strategi bersaing Hotel Narita Tulungagung, analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Boston Consulting Group* (BCG). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sandy (2013) yang mengimplementasikan prinsip *Blue Ocean Strategy* dalam perencanaan strategi dan studi kasus PT. Telkom Indonesia. Hal ini berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan teori BCG Matrik, SWOT strategic, *Strategic Management* Fred R David, dan mengimplementasikan

Strategi Korporasi serta *The Three Horizons* dalam perencanaan strategis dan studi kasus perusahaan.

Berdasarkan kajian latar belakang diatas maka perlu dilakukan penelitian terkait implementasi *the three horizons* dalam strategi kinerja korporasi berkelanjutan dengan menganalisis integrasi bisnis holding dan anak perusahaan PT. Mora telematika Indonesia.

KAJIAN TEORI

Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Rajnoha., 2015). Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Kuncoro, 2010). Strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*targeting and long-term goals*) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*) (Mahira, 2013).

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai (Amalia et al., 2018). Manajemen strategi (*strategic management*) menurut Mcglade (2018) *Strategic Management* adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Sedangkan menurut Fred R David dalam bukunya berjudul *Strategic Management Concepts* dalam (Permata et al., 2020) dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Mawardi & Yasmine, 2019).

Matriks SWOT dapat digunakan untuk menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Mahira, 2013). Matriks SWOT (Kekuatan-Kelemahan-PeluangAncaman) merupakan alat yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO (*strengths opportunities*), WO (*weakness-opportunities*), ST (*strengths-threats*), dan WT (*weakness-threats*) (Amalia et al., 2018).

The Three Horizons menjadi dasar penelitian dalam mengimplementasikan strategi perusahaan yang berkelanjutan (sustain). Hal ini dilakukan dengan membagi unit bisnis yang sudah ditetapkan sesuai strategi korporasi menjadi konsep horizon-1, yang merupakan strategi dalam mempertahankan dan memperluas bisnis inti pada masa sekarang. Sedangkan horizon-2, mempertimbangkan bisnis baru yang sedang berkembang, dan horizon-3 tentang pengembangan bisnis di masa depan (Whal, 2017)

Dalam Makalah David et al., (2021) memperkenalkan pendekatan berbasis pemangku kepentingan untuk membuat visi dan mengeksplorasi jalur pembangunan berkelanjutan untuk memenuhi ambisi Agenda 2030 – Three Horizons untuk tujuan pembangunan berkelanjutan yang kemudian disingkat menjadi 3H4SDG. Pendekatan tersebut menggabungkan kerangka kerja Three Horizons dengan skenario pembangunan berkelanjutan.

Model Three Horizons yang berdasarkan jangka waktu yang berbeda dan sebagai metode pendekatan strategis untuk diintegrasikan sesuai kebijakan atau strategi indentifikasi kerja berjangka dalam suatu proses perubahan (Sharpe et al., 2016). Metode ini masih dalam konsep pengembangan, berbeda signifikan dari versi asli yang dijelaskan dalam literatur manajemen satu dekade lalu (Sekar, 2021).

METODE

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, dengan studi kasus penelitian bersifat deskriptif dan menggunakan landasan teori yang dianalisis sesuai fakta dilapangan. Penelitian ini dilakukan terhadap objek penelitian di PT Mora Telematika Indonesia. Pendekatan penelitian secara kualitatif digunakan dalam pengambilan data. Pengambilan data dilakukan dengan menganalisis laporan keuangan PT. Mora Telematika Indonesia dan anak perusahaan serta perusahaan *benchmarking*. Selanjutnya untuk menindaklanjuti hasil laporan keuangan dilakukan wawancara langsung terhadap direktur perusahaan PT. Mora Telamatika Indonesia dan anak perusahaan, dilanjutkan dengan validasi berupa *Focus Group Discussion* (FGD) dan brainstorming terhadap narasumber yang terlibat langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menggambarkan temuan utama dari penelitian. Sajian dalam hasil dan pembahasan ditulis secara bersistem, hanya hasil data/ informasi yang terkait dengan tujuan penelitian. Pembahasan dalam artikel penelitian menjelaskan hasil yang didapat dari penelitian. Tabel 1. *Performance* perusahaan 2013-2020

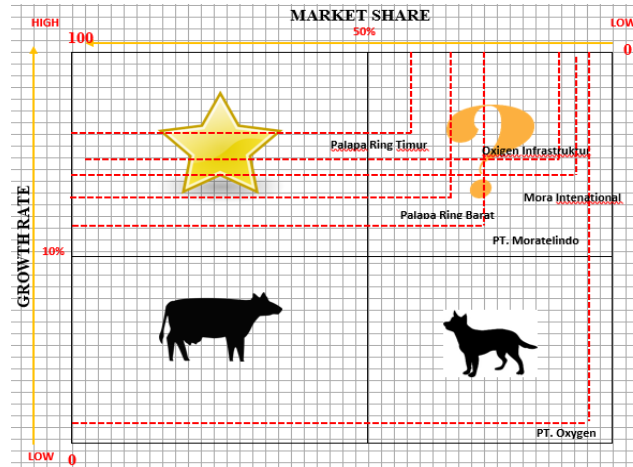
Remark	PT. Moratelindo		PT. Icon+		PT. Link Net	
Cost of Sales	64%	2	76.56%	1	21.39%	3
Cost of Operation Before Tax	72.66%	1	13.97%	3	52.87%	2
Average Net Profit	9.34%	1	14.46%	2	25.02%	3
Asset (Growth 2013-2020)	5,9T	3	2,5T	1	5,3T	2
Liabilitas (Growth 2013-2020)	2,4T	1	975M	3	1,9T	2
Ekuiti (Growth 2013-2020)	1,1T	1	1,2T	2	3,9T	3
Current Ratio	1.57	2	1.84	1	0.9	3
Quick Ratio (-inv, -RP)	4.6	1	4.31	2	3.98	3
DAR	0,43	1	0,40	2	0,33	3
DER	1,82	1	1,03	2	0,46	3
ROA	3%	1	10%	2	14%	3
ROE	15,16%	1	16,89%	2	18,66%	3
Net Profit (%)	9,40%	1	14,45%	2	24,80%	3
Net Profit 2013 s/d 2020	2,1T	1	1,9T	2	6,01T	3
SCORE		18		27		39
PRESENTASE		42.86%		64.29%		92.86%
RANKING		3		2		1

Berdasarkan table 1 bahwa LinkNet berada di rangking 1 dengan score 39 (92.86%), PT Icon+ berada di rangking 2 dengan score 27 (64,29%), dan PT. Mora Telematika Indonesia di score 18 (42.86%). Dari kajian analisis peneliti bahwa PT. Link Net menjalankan transformasi bisnis dengan baik terbukti dari fundamental struktur keuangan yang kuat dilihat dari rasio rasio keuangannya, sementara PT. Mora Telematika Indonesia belum menjalankan transformasi bisnis dengan baik di kaji dari rasio rasio keuangan yang dihasilkan.

Dari kajian analisis peneliti bahwa di tahun 2020 Link Net masih konsisten menjalankan transformasi bisnis dengan baik, terbukti dengan selisih yang sedikit dengan Icon+, dikategorikan fundamental struktur keuangannya masih kuat dan konsisten dilihat dari rasio rasio keuangannya, yang sangat menarik adalah PT. Mora Telematika Indonesia ditinjau dari annual report 2020, menduduki rangking 3 dengan score 20 (47,62%) sekalipun *performance* kinerja holding di 2020 mengalami penurunan dari *year on year* (yoy), Artinya apakah Holding PT. Mora Telematika Indonesia sudah menjalankan transformasi bisnis dengan baik di kaji dari rasio keuangan yang dihasilkan, untuk itu penulis melakukan analisis menggunakan teori BCG Matrik untuk menganalisa pertumbuhan *revenue* dan *market holding* serta anak perusahaan.

Hasil resume BCG Matriks Holding perusahaan dan anak perusahaan. Berdasarkan hasil analisis BCG Matriks diketahui bahwa PT. Mora Telematika Indonesia dan perusahaan

benchmarking yaitu PT. Icon+ dan PT. Link Net berada pada posisi *Question Mark*. Selanjutnya pada masing-masing anak perusahaan holding dilakukan *benchmarking* dengan anak perusahaan lainnya yang memiliki karakteristik yang mirip. Anak perusahaan PT. Palapa Ring Barat dilakukan *benchmarking* dengan PT. Bali Tower, PT. Palapa Timur Telematika *benchmarking* dengan PT. Lintasarta, PT. Oxygen Infrastruktur *benchmarking* dengan PT. PP Properti, PT. Oxygen *benchmarking* dengan PT. MNC Sky Vision dan PT. Mora International Ltd *benchmarking* dengan PT. Telkom Indonesia. Hasil *benchmarking* tersebut menjadikan posisi matriks menjadi *representative* dari segi *market share* maupun *growth rate*. Sehingga diperoleh matriks BCG Holding masing-masing PT. Mora Telematika Indonesia dan anak perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi holding masing-masing PT Mora Telematika Indonesia dan anak perusahaan mayoritas berada di kuadran *Question Marks* (Tanda Tanya) dan kuadran *Dogs* (Anjing). PT Palapa Ring Barat, PT. Palapa Timur Telematika, PT. Oxygen Infrastruktur dan PT Mora International Ltd menempati kuadran *Question Marks* (Tanda Tanya), yang mana *market share* dapat dikatakan cukup rendah namun *growth rate* justru sebaiknya, ada di posisi tertinggi. Berbeda dengan itu, PT. Oxygen menempati kuadran *Dogs* (Anjing), yang mana menunjukkan bahwa *market share* dan *growth rate* rendah.



Grafik 1. BCG Matrik Holding PT Mora Telematika Indonesia dan Anak Perusahaan
 Sumber: Hasil Analisis Peneliti

Berdasarkan hasil penelitian, maka analisa yang dapat diberikan terhadap PT. Mora Telematika Indonesia, PT. Palapa Ring Barat, PT. Palapa Timur Telematika, PT. Oxygen Infrastruktur dan PT. Mora International Ltd yang termasuk dalam kategori kuadran *Question Marks* (Tanda Tanya) atau biasa disebut juga dengan *problem children/ wildcat*. Hal tersebut menunjukkan bahwa, produk atau bisnis unit tersebut memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi tetapi pangsa pasarnya masih sangat rendah. Penghasilan (uang) yang didapat umumnya

tidak sebanding dengan biaya-biaya yang dikeluarkan (lebih banyak pengeluaran daripada pendapatan). Namun karena prospek pertumbuhannya sangat pesat sehingga berpotensi untuk berubah menjadi Stars atau Bintang. Manajemen perusahaan tersebut disarankan untuk tetap berinvestasi pada produk atau bisnis unit yang berada dalam kategori *Question Marks* ini karena pertumbuhan yang tinggi. Sedangkan analisa terhadap PT. Oxygen yang termasuk dalam kategori kuadan *Dogs* (Anjing) atau dikenal juga dengan istilah hewan peliharaan, bahwa merupakan produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar rendah dan mengalami tingkat pertumbuhan yang rendah.

Berdasarkan penelitian tersebut ternyata diketahui bahwa penyebab PT. Oxygen Multimedia terletak pada posisi *dogs* diakibatkan oleh lini tersebut kurang mengekspansi produk yang dihasilkan. Selain itu dari segi marketing yang dilakukan oleh entitas anak perusahaan tersebut belum maksimal. Atas hal itu, tentunya diperlukan strategi manajemen dan langkah preventif untuk dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada sehingga dapat meminimalisasi resiko-resiko yang dihasilkan.

Tabel 2. *Components of Mission Statement*

No	<i>Components of Mission Statement</i>	Nama Perusahaan		
		PT. Moratelindo	PT. Icon+	PT. Link Net
1	<i>Customers</i>	2	2	2
2	<i>Product/ Services</i>	2	2	2
3	<i>Geographic Market</i>	1	0	1
4	<i>Technology</i>	2	0	0
5	<i>Philosophy</i>	0	1	1
6	<i>Public Image</i>	2	1	0
7	<i>Employees</i>	0	0	0
8	<i>Distinctive Competence</i>	1	0	1
9	<i>Concern for Growth/ Survival</i>	0	1	0
<i>Average</i>		1,1	0,7	0,7

Tabel tersebut merangkum hasil dari semua 3 perusahaan. Seperti yang ditunjukkan oleh tiga peringkat yang ditetapkan, perusahaan jasa telekomunikasi mendapat skor lebih tinggi dari enam industri lainnya pada empat dari sembilan komponen pernyataan misi yang direkomendasikan. PT. Mora Telematika Indonesia memiliki skor rata-rata keseluruhan yang lebih tinggi pada cakupan komponen daripada 2 perusahaan industri lainnya.

Skor rata-rata industri berperingkat tertinggi hanya 1,1. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan misi mayoritas perusahaan yang beroperasi di sektor jaringan *backbone* dan access mencakup enam dari sembilan komponen. Secara keseluruhan, meskipun pernyataan PT. Mora

Telematika Indonesia adalah yang terbaik dibandingkan dengan 2 perusahaan lainnya, PT. Mora Telematika Indonesia belum melakukan pekerjaan yang baik dalam menentukan batas-batas geografis operasi. PT. Icon+ dan Link Net mendapat skor 0,7 yang diuji pada komponen khusus ini dan ini konsisten dengan skor rata-rata pada komponen pelanggan yang mewakili istilah yang jelas.

Analisa SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ancaman, peluang, kekuatan dan kelemahan. Analisa ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisa SWOT bukan hanya mengidentifikasi kompetensi (kemampuan dan sumber daya) yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang belum dilakukan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki (Kuncoro, 2010).

Hasil penelitian dari analisa SWOT yang telah dilakukan pada penelitian berikut. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis serta mengidentifikasi faktor internal dan eksternal baik yang mendukung maupun yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut (Zaidah & Haq, 2020). Berikut pada tabel 1 merupakan hasil analisa dari komponen *Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* (SWOT) di PT. Mora Telematika Indonesia.

Hasil analisa menunjukkan hubungan keempat komponen SWOT, diantaranya SO Strategis yaitu hubungan *Strength* dan *Opportunities*, WO Strategis yaitu hubungan *Weakness* dan *Opportunities*, ST Strategis yaitu *Strength* dan *Threat*, dan WT Strategis yaitu *Weakness* dan *Opportunity*. Keempat strategis dalam matriks tersebut merupakan analisa masing-masing aspek (Sharpe et al., 2016).

Table 3. SWOT Matrik Strategis

		Internal Factors		Eksternal Factor	
		No	Strength	No	Weakness
		1	Kondisi dan ketersediaan keuangan	1	Sistem masih manual
		2	Tempat yang strategis	2	Layanan tambahan kurang maksimal
		3	Segmen Pasar	3	Kerugian dari produk
		4	Teknologi perusahaan	4	Stabilitas layanan kurang stabil
		5	Variasi dan kelengkapan produk		
No	Opportunity	Strategi S-O		Strategi W-O	
1	Covid-19	1. Perusahaan melakukan ekspansi kedaerah yang mempunyai demand		1. Pemesanan produk, maintenance produk dan	
2	Perubahan gaya hidup				

3	Dukungan pemerintah	yang tinggi terhadap layanan internet	upgrade produk dapat dilakukan diaplikasi
4	Selera pasar berubah	2. Keuangan yang stabil dapat digunakan sebagai modal untuk memasang <i>fixed broadband internet</i> didaerah baru 3. Perusahaan melakukan ekspansi jaringan <i>backbone</i> di wilayah baru karena keuangan yang stabil.	2. Menambah dan memperluas jaringan <i>backbone</i> untuk stabilitas layanan
No	Threat	S-T Strategis	W-T Strategis
1	Work from home	1. Menambahkan bobot kinerja pegawai WFH guna efisiensi kerja 2. Pelatihan manajemen agar memberikan layanan terbaik pada konsumen	1. Integrasi sistem dalam pelayanan produk 2. Promosi dan iklan keunggulan perusahaan untuk menambah jumlah pengguna layanan internet.
2	Kompetitor banyak		
3	Kondisi ekonomi		
4	Resiko bencana alam		

Sumber: Hasil analisis peneliti

Langkah selanjutnya adalah *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation Matrix* (EFE). Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) merupakan sebuah alat formulasi strategi yang digunakan untuk meringkas dan menemukan kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional, dan juga dasar untuk menemukan dan hubungan antara area tersebut. Matriks *Evaluasi Faktor Eksternal* (EFE) adalah alat yang digunakan untuk menguji lingkungan eksternal perusahaan dan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada (Nofrizal, 2018).

Table 4. *Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation Matrix (EFE)*

PT. Mora Telematika Indonesia				
No	Key External Factors	Bobot	Rating	Score
Opportunity (Peluang)				
1	Covid-19	0.01	4	0.05
2	Perubahan gaya hidup	0.10	3	0.30
3	Dukungan Pemerintah	0.19	1	0.19
4	Selera pasar berubah	0.16	3	0.49
Threat (Ancaman)				
1	Work From Home	0.01	1	0.01
2	Kompetitor yang ada	0.18	4	0.73
3	Kondisi ekonomi	0.16	3	0.47
4	Resiko bencana alam	0.18	4	0.73

		1.0		2.97
	Key Internal Factors			
	Strenght (Kekuatan)			
1	Kondisi dan ketersediaan keuangan	0.15	4	0.6
2	Tempat yang strategis	0.15	2	0.3
3	Segmen Pasar	0.1	3	0.3
4	Teknologi perusahaan	0.1	1	0.1
5	Variasi dan kelengkapan produk	0.15	3	0.45
	Weakness (Kelemahan)			
1	Sistem masih manual	0.05	1	0.05
2	Layanan Tambahan kurang maksimal	0.1	2	0.2
3	Kerugian dari produk	0.05	1	0.05
4	Stabilitas layanan kurang stabil	0.15	4	0.6
		1		2.65

Sumber: Hasil Analisis Peneliti

Pada tahapan ini, dilakukan pembobotan berupa presentase dari masing-masing kriteria dan rating tools, sehingga setiap kriteria memiliki penilaian tersendiri berdasarkan perkalian antara presentase tersebut dengan rating yang diberikan (*weighted score*). Outuputnya adalah masing-masing faktor internal dan eksternal memiliki *weighted score* yang berbeda-beda sesuai penilaian kriterianya.

Berdasarkan hasil dari Matriks EFE di atas, diketahui bahwa faktor eksternal PT. Mora Telematika Indonesia mempunyai nilai 2,97. Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam Matriks EFE, total nilai rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5. Total nilai yang jauh di bawah 2,5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara eksternal, sedangkan total nilai yang jauh di atas 2,5 menunjukkan ciri organisasi yang kuat secara eksternal. PT. Mora Telematika Indonesia dengan total nilai rata-rata tertimbang 2,97 menunjukkan strategi perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman berada di atas rata-rata dan kondisi eksternal perusahaan cenderung kuat (Sulasih, 2020).

Berdasarkan hasil Matriks IFE di atas, diketahui bahwa faktor internal PT Mora Telematika Indonesia mempunyai nilai 2,65. Seperti pada matriks IFE, berapapun jumlah peluang dan ancaman utama yang dimasukkan dalam matriks IFE, total nilai rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Walaupun nilai faktor internal PT Mora Telematika Indonesia di atas rata-rata 2,5, PT. Mora Telematika Indonesia harus tetap berupaya maksimal untuk memanfaatkan kekuatan internal dan meminimalkan kelemahan yang dapat mempengaruhi perusahaan.

Matrik Profil Kompetitif, peringkat dan skor total tertimbang untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan dalam lingkup *benchmarking* (Putra, 2014). Berikut merupakan resume *Matrik Profil Kompetitif* komparasi dari ketiga perusahaan.

Table 5. *Competitive Profile Matrix (CPM)*

COMPETITIVE PROFILE MATRIX (CPM)							
Critical Success Factors	PT. Mora Telematika Indonesia			PT. Icon+		PT. Link Net	
	Bobot	Rating	skor	Rating	skor	Rating	skor
<i>Brand reputation</i>	0.14	2	0.27	4	0.55	4	0.55
<i>Management experience</i>	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33
<i>Product Quality</i>	0.11	3	0.34	3	0.34	3	0.34
<i>Market Share</i>	0.07	3	0.20	3	0.20	4	0.26
<i>Profit margin</i>	0.11	3	0.34	4	0.46	4	0.46
<i>Financial position</i>	0.16	2	0.33	3	0.49	4	0.66
<i>Organization Structure</i>	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12
<i>Global Expantions</i>	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06
<i>Price competitiveness</i>	0.11	4	0.46	3	0.34	1	0.11
	1.00		2.98		2.96		2.89

Sumber: Hasil analisis peneliti

Berdasarkan data yang diperoleh score yang diperoleh berdasarkan analisa *Matrik Profil Kompetitif* dengan kesembilan aspek yaitu *brand reputation, management experience, product quality, market share, profit margin, financial position, organization structure dan global expantions*, maka PT. Mora Telematika Indonesia memiliki score CPM tertinggi sebesar 2,98, diikuti PT. Icon+ sebesar 2,96 kemudian PT. Link Net 2,89. Hal tersebut menunjukkan bahwa posisi PT Mora Telematika Indonesia masih cukup baik bila dibandingkan dengan dua pesaing utamanya.

Berdasarkan hasil analisis *competitive profil matrix* diperoleh bahwa beberapa aspek keunggulan PT. Mora Telematika Indonesia adalah ekspansi global, pengalaman manajemen dan persaingan harga. Sedangkan untuk kelemahan PT. Mora Telematika Indonesia adalah pada posisi keuangan, hal ini sejalan dengan performance perusahaan dari segi struktur keuangan yang berada di posisi tiga dibandingkan dengan perusahaan *benchmarking*. Selain itu *brand reputation* dan *profit margin* PT. Icon+ dan PT. Link Net lebih unggul dibandingkan dengan PT. Mora Telematika Indonesia.

Berikut merupakan analisa *The Space Matrix*, yang berdasarkan teori bahwa matriks ini mewakili dua dimensi internal yaitu posisi keuangan (FP) dan posisi kompetitif (CP) dan dua

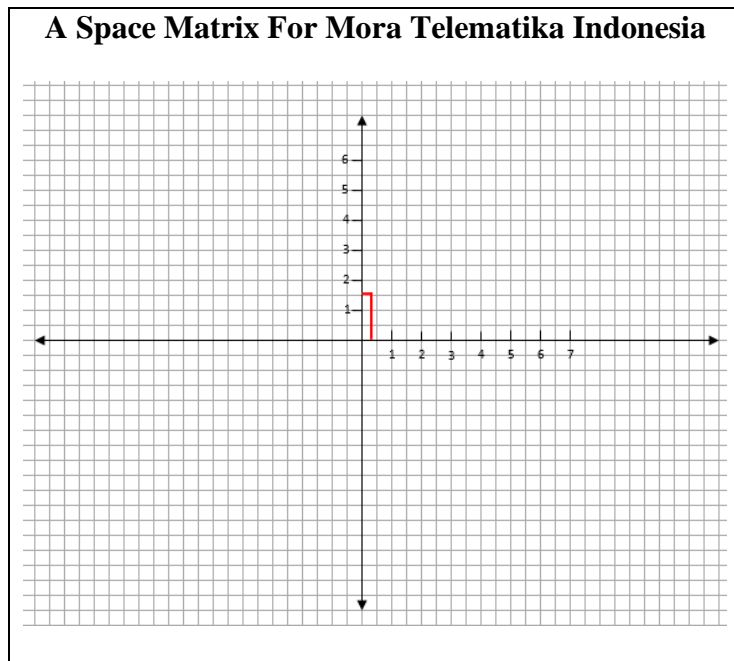
dimensi eksternal yaitu posisi stabilitas (SP) dan posisi Perusahaan (IP). Keempat faktor ini merupakan penentu paling penting dari posisi strategis dari perusahaan.

Table 6. *The Space Matrix*

A SPACE MATRIX FOR PT. MORA TELEMATIKA INDONESIA			
No	Financial Position	Rating	Rata-rata
1	Presentase <i>performance</i> keuangan PT. Mora Telematika Indonesia ditahun 2020 berada diposisi 3 dari <i>benchmarking</i> dengan score 20 (47,62%)	4	
2	Pertumbuhan Aset (2020) berada di posisi no 1 (terbanyak) dari <i>benchmarking</i>	6	
3	Tahun 2020 posisi Current Ratio di posisi 2 dan Quick Ratio di no 1 dari <i>bachmarking</i>	3	
4	Tahun 2020 Cost of Sales diposisi 2 dari <i>benchmarking</i>	3	
	Jumlah	16	4
Industri Position			
1	Dukungan pemerintah pada jaringan telekomunikasi	4	
2	Inisiatif strategis (membuka usaha lain)	3	
3	Pangsa pasar pada jaringan telekomunikasi	4	
4	Pengembangan infrastruktur telekomunikasi ring timur dan ring barat.	4	
	Jumlah	15	3,75
Stabilitas Position			
1	Adanya inflasi dimasa pandemi	-1	
2	Persaingan harga antar kompetitor	-4	
3	Indonesia rentan akan bencana alam	-3	
4	Kualitas layanan yang belum maksimal	-2	
	Jumlah	-10	-2,5
Competitif Position			
1	Telekomunikasi adalah salah satu yang kuat menghadapi krisis	-4	
2	Potensi kenaikan jumlah konsumen setiap tahun	-4	
3	Setiap perusahaan telekomunikasi selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas layanan	-3	

4	Pasar telekomunikasi dari pemerintah sangat masif	-3	
	Jumlah	-14	-3,5
		Sumbu X	
		IP	3,75
		CP	-3,5
			0,25
		Sumbu Y	
		FP	4
		ES	-2,5
			1,5

Sumber: Hasil analisis peneliti

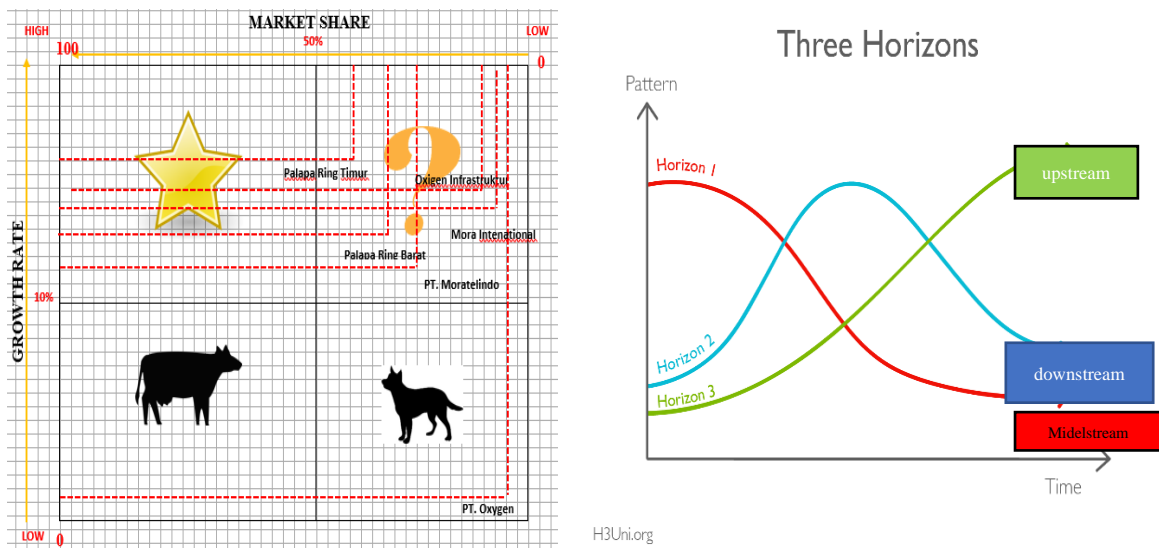


Gambar 2. A Space Matrix For PT. Mora Telematika Indonesia
 Sumber: hasil analisis peneliti

Berdasarkan grafik Matrik Space PT Mora Telematika Indonesia di atas, diketahui bahwa koordinat vektor arah pada sumbu x sebesar 0,25, dan pada sumbu y sebesar 1,5. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa PT. Mora Telematika Indonesia berada pada kuadran agresif. Pada kuadran ini, perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan eksternal. Dilihat dari keadaan perusahaan, strategi yang cocok digunakan adalah *growth strategy*. Dalam hal ini *growth strategy* yang dilakukan adalah melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Integrasi bisnis perusahaan pada dasarnya sudah berpikir kearah transformasi berkelanjutan dengan mengimplementasikan *triple swing* yaitu integrasi bisnis dengan membagi menjadi 3 bagian yaitu Upstream yang berfokus pada Investment, Mid-stream dan downstream pada perluasan jaringan *backbone*. Tujuan dari konsep *triple swing* ini adalah untuk menjalankan bisnis *recurrent income*. Adanya hubungan antara konsep integrasi bisnis PT Mora Telematika Indonesia dengan implementasi teori *The Three Horizons* pada bisnis perusahaan, yaitu membagi konsep *triple swing* pada gambar 15 menjadi seperti berikut.

1. Implementasi Horizon-1 sebagai *Business as Usual* yaitu *Mid-stream*.
2. Horizon -2 sebagai *transformative innovation* yaitu *Down stream*.
3. Horizon 3 sebagai *Vision of viable future* yaitu *Upstream*.



Gambar 3. Hubungan Intergrasi Bisnis PT Mora Telematika Indonesia

Dalam implementasinya, integrasi bisnis tidak berjalan sesuai dengan target yang direncanakan. Masih terdapat banyak hambatan dalam melaksanakan portofolio unit bisnis antara lain persaingan pasar, tidak didukung kualitas *marketing* yang diperoleh. Sehingga transformasi bisnis yang sudah berjalan selama 3 tahun implementasi portofolio unit bisnis tidak sesuai yang diharapkan. Hal ini divalidasi sesuai dengan analisis penelitian kami mengenai Portofolio Unit Bisnis dengan menggunakan teori BCG Matrik. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian yang lebih komperhensif untuk memperbaiki posisi kuadran dari portofolio unit bisnis dengan memperbaiki *bisnis plan* dan *business process* dari masing-masing unit bisnis.

Berdasarkan konsep integrasi bisnis perusahaan PT. Mora Telematika Indonesia dengan penerapan *triple swing* yaitu *recurrent income* pada portofolio lini bisnis maka penerapan teori

Three horizons pada perusahaan PT. Mora Telematika Indonesia adalah sebagai berikut Horizon 1 untuk holding PT. Mora Telematika Indonesia, Horizon 2 untuk PT. Palapa Ring Barat, PT. Palapa Timur Telematika, PT. Oxygen Infrastruktur dan PT. Mora International Ltd dan Horizon 3 untuk PT, Oxygen Multimedia.

Berdasarkan penelitian, bahwa hasil kajian dari teori BCG Matriks pada holding dan Portofolio unit bisnis PT. Mora Telematika Indonesia perlu dilakukan langkah perubahan yang lebih strategis. Hal ini dilakukan dengan mengkaji strategi portofolio unit bisnis perusahaan agar dapat menguasai pasar dan tumbuh di masing masing unit bisnis. Oleh karena itu, strategi korporasi dan penerapan *The Three Horizons* menjadi faktor penting dalam mendukung *sustainable competitive business performance* perusahaan PT. Mora Telematika Indonesia. Langkah yang di lakukan adalah mengevaluasi evaluasi masing-masing unit bisnis sesuai portofolionya, agar tidak terjadi usaha bisnis yang tidak sesuai dengan tujuannya.

Melakukan bisnis sesuai kebutuhan pasar dan memfokuskan konsep dari portofolio unit bisnis sesuai implementasi *The Three Horizons*. Hal ini dilakukan agar konsep bisnis menjadi lebih efektif untuk mendukung *sustainability corporate performance*. Kesimpulan dari kajian strategi korporasi yang dilakukan adalah mengimplementasikan konsep *growth strategy*, yaitu *concentration strategy* dan *diversification strategy* dengan mengimplementasikan hasil penelitian sesuai rencana integrasi bisnis perusahaan terhadap implementasi *The Three Horizons*.

1. *Business as usual* (Horizon -1) yaitu strategi *market penetration* pada holding PT Mora Telematika Indonesia yang fokus pada penyedia jaringan *backbone* dan *access*
2. *Transformative innovation* (Horizon -2) yaitu *market penetration* pada portofolio unit bisnis antara lain PT. Palapa Ring Barat, PT. Palapa Timur Telematika, PT. Mora International Ltd, dan PT. Oxygen Infrastruktur.
3. *Vision of a viable future* (Horizon -3) yaitu *market development* dan strategi aliansi pada PT. Oxygen Multimedia.

Penulis menyusun, menganalisis, mengevaluasi, menginterpretasi serta membandingkan hasil dari temuan terbaru dengan temuan penelitian yang telah ada. Penulis harus memperhatikan konsistensi artikel mulai dari judul hingga daftar Pustaka.

Berdasarkan tabel, maka dapat disimpulkan bahwa holding PT. Mora Telematika Indonesia beserta anak perusahaannya masing-masing harus mengimplementasikan konsep *growth strategy* dan *diversification strategy* sesuai hasil identifikasi penelitian. Diantaranya adalah PT. Mora Telematika Indonesia, sebagai holding perusahaan harus berfokus pada fungsinya sebagai pelaku *domestic and international interconnection network provider* dan

mengimplementasikan *growth strategy*. Hal tersebut bertujuan agar PT. Mora Telematika Indonesia, yang juga selaku objek penelitian menjadi perusahaan yang berkembang dengan kompetitif serta berkelanjutan. Selain itu, yang perlu mengimplementasikan *growth strategy* adalah entitas anak seperti PT. Palapa Ring Barat dan PT. Timur Telematika Indonesia, PT. Oxygen Infrastruktur dan PT. Mora International Ltd untuk dapat mendukung pendapatan perusahaan holding PT. Mora Telematika Indonesia.

Untuk keberlanjutan perusahaan holding, salah satunya perlu dengan menggunakan *diversification strategy*. *Diversification strategy* menjadi strategi yang baik untuk meningkatkan pendapatan bagi perusahaan holding dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat dan pertumbuhan pasar yang cepat. Entitas anak perusahaan seperti PT. Oxygen Multimedia salah satu bentuk *diversification strategy* yang dilakukan oleh PT. Mora Telematika Indonesia, seperti harus dilakukannya penyesuaian *cost leadership*, sampai dengan implementasi *growth strategy* di holding dan anak usaha telah berjalan.

Berdasarkan tabel, maka dapat disimpulkan bahwa holding PT. Mora Telematika Indonesia beserta anak perusahaannya masing-masing harus mengimplementasikan konsep *growth strategy* dan *diversification strategy* sesuai hasil identifikasi penelitian. Diantaranya adalah PT. Mora Telematika Indonesia, sebagai holding perusahaan harus berfokus pada fungsinya sebagai pelaku *domestic and international interconnection network provider* dan mengimplementasikan *growth strategy*. Hal tersebut bertujuan agar PT. Mora Telematika Indonesia, yang juga selaku objek penelitian menjadi perusahaan yang berkembang dengan kompetitif serta berkelanjutan. Selain itu, yang perlu mengimplementasikan *growth strategy* adalah entitas anak seperti PT. Palapa Ring Barat dan PT. Timur Telematika Indonesia, PT. Oxygen Infrastruktur dan PT. Mora International Ltd untuk dapat mendukung pendapatan perusahaan holding PT. Mora Telematika Indonesia.

FGD (*Focus Group Discussion*) dilakukan guna mengevaluasi dan memvalidasi hasil analisis dan kajian pada saat penelitian. Tahapannya dimulai dari pertumbuhan ekonomi, konsep transformasi dan integrasi bisnis, kinerja perusahaan, rasio keuangan perusahaan, serta trend ekonomi saat ini. Selain itu, dalam FGD disampaikan juga mengenai hipotesa penulis mengenai evaluasi transformasi dan integrasi bisnis perusahaan dari mulai holding yaitu PT Mora Telematika Indonesia selaku midle-stream, dan portofolio unit bisnis yaitu PT. Oxygen Multimedia Indonesia, PT Palapa Ring Barat, PT Palapa Ring Timur dan PT. Mora International Ltd di level upstream, serta PT. Oxygen Infrastruktur Indonesia di level downstream. Tujuan dari adanya FGD ini untuk mendapatkan solusi baru dari perjalanan

transformasi dan portofolio unit bisnis agar peluang bisnisnya masih sejalan dengan tujuan awal dan mengkonfirmasi *plan strategy* yang baik untuk PT. Mora Telematika Indonesia kedepan.

Pada industri telekomunikasi PT. Mora Telamtika Indonesia masih berada dalam pada posisi *question mark*, sehingga dibutuhkan perubahan strategi manajemen yang lebih inovatif untuk berada pada posisi *stars mark* dari *benchmarking*. Hal yang perlu dibahas adalah struktur bisnis PT. Mora Telematika Indonesia harus mampu mencapai *sustainable competitive advantage*, yang dapat memanfaatkan peluang serta mengantisipasi tantangan yang ada terkait *Asean Economic Community* maupun bonus demografi tahun 2030. Kemudian keunggulan itu bisa membuat PT. Mora Telematika Indonesia menjadi *market leader* tidak hanya di Indonesia namun juga di Asia Tenggara.

Untuk mencapai visi misi tersebut maka diusulkan restrukturisasi bisnis PT. Mora Telematika Indonesia menjadi yaitu:

1. PT. Mora Telematika Indonesia holding

PT. Mora Telematika Indonesia akan berperan sebagai perusahaan holding yang berfokus pada *strategy control* dan *strategy development* untuk unit bisnis lainnya.

2. PT. Palapa Timur Telematika

PT. Palapa Ring Barat perlu menyediakan perluasan layanan baru berupa servis baru seperti *data center provider* dengan biaya yang terjangkau melalui perluasan jaringan *fiber optic* yang mengelilingi pulau-pulau terluar di Indonesia bagian timur.

3. PT. Palapa Ring Barat

PT. Palapa Ring Barat perlu menyediakan perluasan layanan baru berupa servis baru seperti *data center provider* dengan biaya yang terjangkau melalui perluasan jaringan *fiber optic* yang mengelilingi pulau-pulau terluar di Indonesia bagian barat.

4. PT. Mora Intenational.ltd

PT. Mora International.Ltd akan menyediakan layanan dengan differensiasi untuk negara dengan banyak penduduk Indonesia atau yang memiliki hubungan bisnis banyak di Indonesia. PT. Mora International.Ltd juga akan melakukan penetrasi ke negara-negara yang penetrasi telekomunikasi selulernya masih rendah, seperti Myanmar.

Strategy berikutnya adalah aliansi dengan perusahaan asing dengan teknologi yang lebih superior akan tetapi yang belum memasuki pasar Indonesia. Untuk itu diusulkan aliansi dengan NTT Japan yang memiliki teknologi yang superior serta visi untuk menciptakan *universal connection*.

5. PT. Oxygen Multimedia dan PT. Oxygen Infrastruktur

Merger antara PT. Oxygen Infrastruktur dan PT. Oxygen Multimedia berperan sebagai pengembangan infrastruktur *backbone* dan sekaligus penyedia *access* internet retail yang bisa mengcover seluruh wilayah Indonesia dengan menyediakan layanan *broadband* berkualitas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kajian terhadap implementasi *The Three Horizons* dalam strategi kinerja korporasi berkelanjutan dengan menganalisis integrasi bisnis holding dan anak perusahaan PT. Mora Telematika Indonesia, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis menggunakan BCG Matriks PT. Mora Telematika Indonesia dan perusahaan *benchmarking* berada pada posisi *question mark*. Pada entitas anak PT. Mora Telematika Indonesia yaitu PT. Palapa Ring Barat, Palapa Ring Timur, PT. Oxygen Infrastruktur dan PT. Mora International Ltd berada pada posisi Question mark yang berarti bisnis unit tersebut memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi tetapi pangsa pasarnya masih sangat rendah. Anak perusahaan yaitu PT. Oxygen berada pada posisi *dogs* yang berarti bahwa merupakan produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar rendah dan mengalami tingkat pertumbuhan yang rendah.
2. Hasil kajian strategi korporasi dan implementasi *The Three Horizons* pada Holding dan anak perusahaan PT Mora Telematika Indonesia, akan dapat memberikan nilai tambah (*added value*) yang optimal yaitu integrasi lini bisnis menjadi lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan konsep strategi pengembangan bisnis dengan *growth strategy* dan *Sustainably Corporate Performance*.
3. PT. Mora Telematika Indonesia beserta anak perusahaannya masing-masing harus mengimplementasikan konsep *growth strategy* sesuai hasil identifikasi penelitian. Selain itu, entitas anak seperti PT. Palapa Ring Barat dan PT. Timur Telematika Indonesia, PT. Oxygen Infrastruktur dan PT. Mora International Ltd juga perlu melakukan *concentration strategy* untuk dapat mendukung pendapatan perusahaan holding PT. Mora Telematika Indonesia. Entitas anak perusahaan seperti PT. Oxygen Multimedia salah satu bentuk *diversification strategy* yang dilakukan oleh PT. Mora Telematika Indonesia yang bentuknya bisa dilakukannya penyesuaian *cost leadership* sampai berjalannya *growth strategy* di holding dan anak usaha lainnya.
4. PT. Mora Telematika Indonesia, sebagai holding perusahaan harus berfokus pada fungsinya sebagai pelaku *domestic and international interconnection network provider*.

Hal tersebut bertujuan agar PT. Mora Telematika Indonesia menjadi perusahaan yang berkembang dengan kompetitif serta berkelanjutan. Terhadap entitas anak seperti PT. Palapa Ring Barat dan PT. Timur Telematika Indonesia, PT. Oxygen Infrastruktur dan PT. Mora International Ltd juga perlu melakukan *concentration strategy* untuk dapat mendukung pendapatan perusahaan holding PT. Mora Telematika Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, A., Hidayat, W., & Budiarmo, A. (2018). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada UKM Batik. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1, 1–12.
- David, C., Ana, P. D. A., Harmackova, Z. V., Diego, G., Laura, M. P., Odriilwe, S., & Leeuw, S. van Der. (2021). *Three Horizons for the Sustainable Development Goals: A Cross-scale Participatory Approach for Sustainability Transformations*.
- Kuncoro, E. A. (2010). Analisis Perumusan Strategi Bisnis pada PT Samudera Nusantara Logistindo. *Binus Business Review*, 1(1), 169. <https://doi.org/10.21512/bbr.v1i1.1065>
- Mahira, R. (2013). *Formulasi Strategi: Strategi korporasi*.
- Mawardi, I., & Yasmine, A. (2019). Developing Business Strategy Through Swot Analysis of Krakatoa Nirwana Development. *Emerging Markets : Business and Management Studies Journal*, 6(1), 21–32. <https://doi.org/10.33555/ijembm.v6i1.103>
- Mcglade, C. (2018). *Three Horizons of AI : Towards a Theory of Change Model for Machine Learning*. April. <http://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/2324/>
- Nofrizal. (2018). Strategy BMT Al-Ittihad Using Matrix IE, Matrix SWOT 8K, Matrix SPACE and Matrix TWOS. *Journal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 2013–2015.
- Permata, E. G., Rizki, M., Papilo, P., Silvia, S., & Zain, A. M. (2020). Analisa Strategi Pemasaran Dengan Metode BCG (Boston Consulting Group) dan Swot. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 17(2), 92. <https://doi.org/10.24014/sitekin.v17i2.12329>
- Putra, Y. S. (2014). ANALISIS MATRIKS BOSTON CONSULTING GRUP (BCG) PADA SEPEDA MOTOR MEREK HONDA (Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013). *Among Makarti*, 7(13), 48.
- Rajnoha, R., & Lorincova, S. (2015). Strategic Management of Business Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia. *Journal of Competitiveness*, 7(1), 3–21. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.01.01>
- Sandy, S. (2013). Analysis of Implementation Strategies PT. Telkom (Case Studies through the Speedy Products in Witel Pasuruan). *Ringkasan*, 2013–2015.
- Sekar, V. (2021). *The three horizons of stage-gated growth and innovation to future-proof the businesses*. 7(3), 345–352.
- Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A., & Fazey, I. (2016). Three horizons: A pathways practice for transformation. *Ecology and Society*, 21(2). <https://doi.org/10.5751/ES-08388-210247>
- Sulasih. (2020). Metode Boston Consulting Group (Bcg) Sebagai Dasar Menentukan Strategi Pemasaran Pada Ud. Putra Bangun Furniture Production. *Muslim Heritage*, 5(1), 133-154.
- Wahyuandari, W. (2013). Analisis Matrik Boston Consulting Group (Bcg) Terhadap Portofolio Produk Guna Perencanaan Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan. *Jurnal BONOROWO*, 1(1), 88–104. <http://www.jurnal-unita.org/index.php/bonorowo/article/view/3>

Whal, D. C. (2017). *The Three Horizons of Innovation and Culture Change*. International Futures Forum (IFF).

Zaidah, A., & Haq, B. N. (2020). *Analisis Boston Consulting Group Pada Produk Busana Muslim UMKM Azqila Hijrah*. 3(3), 1–10.