

INTISARI

Pertumbuhan jumlah pengguna internet di Indonesia memiliki tren positif hingga tahun 2024. Hal ini didorong oleh perluasan digitalisasi akibat pandemi Covid-19. Salah satu jenis perusahaan yang berkontribusi dalam akselerasi telekomunikasi adalah perusahaan penyelenggara jasa internet (ISP). APJII menyatakan bahwa pada tahun 2023 terdapat 1.011 ISP di seluruh Indonesia yang menyediakan akses internet melalui pitalebar akses tetap maupun pitalebar akses bergerak. Meskipun para *provider* besar seperti IndiHome, First Media, dan My Republic mendominasi pasar, masih terdapat ruang bagi ISP kecil untuk tumbuh dengan menawarkan layanan khusus. Salah satunya adalah PT INS yang sudah beroperasi sejak tahun 2019. Saat ini perusahaan menghadapi masalah persaingan industri yang ketat, perubahan preferensi pelanggan, pertumbuhan pendapatan dan margin keuntungan yang tidak konstan, serta pergantian dominasi pemegang saham yang berdampak pada struktur dan manajemen strategis perusahaan.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memformulasikan strategi bersaing yang tepat bagi PT INS. Penelitian dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif untuk menganalisis kondisi eksternal menggunakan PESTEL, *Porter's 5 Forces*, dan *Key Success Factors*, serta kondisi internal menggunakan konsep sumber daya dan kapabilitas, rantai nilai, dan VRIO. Kemudian data akan dianalisis lebih lanjut menggunakan SWOT dengan bantuan matriks EFAS, IFAS, SFAS, dan TOWS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi PT INS adalah *focused differentiation*. Dengan strategi ini, perusahaan tidak harus bersaing langsung dengan perusahaan yang sudah mapan dan dapat lebih fokus untuk memberikan layanan berkualitas dengan harga premium bagi segmen tertentu.

Kata Kunci: Strategi Bersaing, *Internet Service Provider*, PESTEL, *Porter's 5 Forces*, *Key Success Factors*, Sumber Daya dan Kapabilitas, Rantai Nilai, VRIO, SWOT.

ABSTRACT

The growth in Indonesia's internet penetration has a positive trend until 2024. This growth is largely driven by the expansion of digital service as a result of the Covid-19 pandemic. One key player in this acceleration of telecommunication is internet service providers (ISPs). According to APJII, by 2023, there will be 1.011 ISPs in Indonesia offering internet access through fixed broadband or mobile broadband. Although large providers such as IndiHome, First Media, and My Republic dominate the market, there is still an opportunity for smaller ISPs to grow by offering specialized services. One such provider is PT INS, which has been operating since 2019. The company is currently grappling with intense industry competition, shifting customer preference, inconsistent revenue and profit margin growth. Additionally, a change in shareholder dominance is impacting the company's structure and strategic management.

The main objective of this research is to develop an appropriate competitive strategy for PT INS. The study utilized a qualitative descriptive method to analyze external conditions through PESTEL, Porter's 5 Forces, and Key Success Factors, as well as internal conditions using the concepts of resources and capabilities, value chain analysis, and VRIO framework. The data were further analyzed using SWOT with the assistance of EFAS, IFAS, SFAS, and TOWS matrices. The findings indicate that the most suitable competitive strategy for PT INS is focused differentiation. This strategy allows the company to avoid direct competition with established firms and concentrate in delivering high-quality services at premium prices to specific market segments.

Keywords: Competitive Strategy, Internet Service Provider, PESTEL, Porter's 5 Forces, Key Success Factors, Resources and Capabilities, Value Chain, VRIO, SWOT.