



ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI PT. TEMPO INTI MEDIA
TBK, DENGAN PENDEKATAN SWOT, SPACE, BCG, IE
MATRIX, DAN GRAND STRATEGY MATRIX

I Made Santiasa

Ubaya School of Management, Universitas Surabaya, Indonesia

mahesa.santiasa.made@gmail.com

Article History	Received 12-12-2025	Revised 24-1-2026	Accepted 29-2-2026
-----------------	------------------------	----------------------	-----------------------

News Article

Keyword:

Strategic
Management;
digital
transformation;
media industry;
competitive
advantage.

Abstract

This study aims to analyze the business strategy of PT Tempo Inti Media Tbk in responding to digital disruption and changes in public information consumption patterns. The media industry has undergone a significant shift from print-based to digital platforms, requiring companies to transform in order to maintain sustainability and competitiveness. This research employs a descriptive qualitative approach using strategic management tools such as PESTEL analysis, Five Forces, IFE, EFE, SWOT, and QSPM to evaluate the company's internal and external environments. The findings reveal that the company's main strengths lie in its strong brand credibility, high-quality investigative journalism, and business diversification into digital media, data services, and training. Nevertheless, the company faces challenges including declining print revenues, the dominance of global digital platforms, and changing preferences of younger audiences toward fast and visual content. The recommended strategy is to accelerate digital transformation, strengthen subscription-based business models, and develop multimedia and data-driven innovations as new revenue streams. Through these strategies, the company is expected to sustain its competitive advantage and adapt continuously within the evolving digital media ecosystem.

Kata Kunci:

manajemen
strategis;

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi bisnis PT Tempo Inti Media Tbk dalam menghadapi disrupsi digital dan perubahan pola konsumsi informasi masyarakat. Industri media mengalami pergeseran signifikan dari model cetak ke

transformasi digital; industri media; keunggulan kompetitif

digital, sehingga perusahaan perlu melakukan transformasi untuk menjaga keberlanjutan dan daya saing. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan alat analisis manajemen strategis seperti PESTEL, Five Forces, IFE, EFE, SWOT, hingga QSPM untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kekuatan utama perusahaan terletak pada reputasi merek yang kredibel, kualitas jurnalisme investigatif, serta diversifikasi unit bisnis ke bidang digital, data, dan pelatihan. Namun, perusahaan menghadapi tantangan berupa penurunan pendapatan media cetak, dominasi platform digital global, serta perubahan preferensi generasi muda terhadap konten cepat dan visual. Strategi yang direkomendasikan adalah mempercepat transformasi digital, memperkuat model bisnis berbasis langganan, serta mengembangkan inovasi multimedia dan data sebagai sumber pendapatan baru. Dengan strategi tersebut, perusahaan diharapkan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dan beradaptasi secara berkelanjutan dalam ekosistem media digital.

To cite this article: I Made Santiasa. (2026). "Analisis Manajemen Strategi PT. TEMPO INTI MEDIA Tbk, dengan Pendekatan SWOT, SPACE, BCG, IE Matrix, dan Grand Strategy Matrix ". *Al Yasini: Jurnal Keislaman, Sosial, Hukum dan Pendidikan*, Volume 11 (2), March 2026. Page: 272-292

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) ©2026 by I Made Santiasa

INRODUCTION

Industri media saat ini berada dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis akibat perkembangan teknologi digital, perubahan perilaku konsumsi informasi masyarakat, serta meningkatnya persaingan antarplatform media. Transformasi digital telah menggeser pola konsumsi dari media cetak menuju media daring yang menuntut perusahaan untuk beradaptasi secara cepat, inovatif, dan strategis agar tetap relevan dan berkelanjutan. Dalam kondisi tersebut, perusahaan media tidak hanya dituntut menghasilkan konten berkualitas, tetapi juga mampu mengelola model bisnis baru yang selaras dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar.

PT Tempo Inti Media Tbk merupakan salah satu perusahaan media terkemuka di Indonesia yang memiliki sejarah panjang dalam dunia jurnalistik, khususnya sebagai pelopor jurnalisme investigatif yang menjunjung tinggi independensi, kredibilitas, dan kualitas informasi. Namun, seperti perusahaan media lainnya, Tempo menghadapi tantangan besar akibat disrupsi digital, perubahan model pendapatan, serta pergeseran preferensi audiens ke platform digital dan media sosial.

Untuk mempertahankan eksistensi dan daya saingnya, perusahaan perlu merumuskan strategi yang adaptif melalui pemanfaatan teknologi, inovasi produk media, serta penguatan keunggulan kompetitif. Analisis manajemen strategis menjadi penting untuk memahami bagaimana perusahaan merespons peluang dan ancaman eksternal sekaligus mengoptimalkan kekuatan internal dalam menghadapi transformasi industri media.

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang diterapkan oleh PT Tempo Inti Media Tbk dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang memengaruhi kinerja perusahaan, serta merumuskan alternatif strategi yang dapat mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan di era digital.

RESEARCH METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan **deskriptif kualitatif** dengan metode **studi kasus** pada PT Tempo Inti Media Tbk. Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan secara sistematis, faktual, dan mendalam mengenai kondisi lingkungan bisnis serta strategi manajemen yang diterapkan perusahaan dalam menghadapi transformasi industri media digital (Creswell & Creswell, 2018). Data yang digunakan merupakan **data sekunder** yang diperoleh dari laporan tahunan perusahaan, publikasi resmi, artikel industri media, serta literatur akademik yang relevan dengan teori manajemen strategis dan transformasi digital (Grant, 2016).

Analisis dilakukan menggunakan berbagai alat formulasi strategi untuk mengidentifikasi posisi perusahaan dan merumuskan alternatif strategi yang tepat, yaitu **Internal Factor Evaluation (IFE)** untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, **External Factor Evaluation (EFE)** untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, serta **Competitive Profile Matrix (CPM)** untuk membandingkan posisi kompetitif perusahaan dalam industri media. Selanjutnya, digunakan **TOWS Matrix** untuk merumuskan alternatif strategi berdasarkan integrasi faktor internal dan eksternal, **SPACE Matrix** untuk menentukan arah strategi organisasi, **Boston Consulting Group (BCG) Matrix** untuk menganalisis portofolio bisnis, **Internal-**

External (IE) Matrix untuk mengetahui posisi pertumbuhan perusahaan, serta Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) guna menentukan strategi yang paling prioritas dan efektif untuk mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan (David & David, 2020; Wheelen & Hunger, 2018).

Melalui rangkaian analisis tersebut, penelitian ini bertujuan memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi strategis perusahaan serta menghasilkan rekomendasi strategi yang adaptif terhadap dinamika industri media di era digital.

RESULTS AND DISCUSSION

3.1. Internal *Factor Evaluation Matrix*

Tabel 1 *Internal Factor Evaluation Matrix* PT. Tempo Inti Media Tbk

No	Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Kekuatan (Strengths)				
1	Reputasi kuat sebagai media independen sejak 1971	0.10	4	0.40
2	Produk investigasi yang memenangkan banyak penghargaan	0.07	4	0.28
3	Transformasi digital melalui platform single brand	0.09	3	0.27
4	Tempo Data Science & Tempo Institute yang diversifikatif	0.07	3	0.21
5	Kemampuan adaptasi teknologi (AI text-to-voice, OTT)	0.08	3	0.24
6	Struktur GCG & transparansi sebagai perusahaan publik	0.05	4	0.20
Kelemahan (Weaknesses)				
7	Penurunan pendapatan iklan cetak yang signifikan	0.10	2	0.20
8	Ketergantungan relatif tinggi pada pelanggan langganan	0.07	2	0.14
9	Struktur biaya SDM tinggi di divisi redaksi	0.08	2	0.16
10	Masih terbatasnya penetrasi ke segmen pembaca muda	0.07	2	0.14
11	Kapasitas inovasi film & animasi belum masif (Rombak)	0.06	2	0.12
TOTAL		1,00		2.36

Berdasarkan hasil **Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix**, kondisi internal PT Tempo Inti Media Tbk menunjukkan skor total tertimbang sebesar 2,36, yang menandakan bahwa perusahaan berada pada posisi internal yang cukup kuat namun belum optimal dalam memanfaatkan seluruh potensinya. Kekuatan utama perusahaan terletak pada reputasi yang sangat kuat sebagai media independen sejak 1971, kualitas produk jurnalisme investigatif yang memperoleh banyak penghargaan, serta upaya transformasi digital melalui integrasi platform dan pemanfaatan teknologi seperti AI dan OTT.

Selain itu, diversifikasi usaha melalui Tempo Data Science dan Tempo Institute serta penerapan tata kelola perusahaan yang baik turut mendukung keberlanjutan

bisnis. Namun, perusahaan masih menghadapi beberapa kelemahan, antara lain penurunan pendapatan dari iklan cetak, ketergantungan pada pelanggan langganan, struktur biaya SDM redaksi yang tinggi, keterbatasan penetrasi pada segmen pembaca muda, serta pengembangan konten kreatif seperti film dan animasi yang belum maksimal. Secara keseluruhan, hasil IFE ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki fondasi yang kuat, tetapi perlu memperkuat inovasi model bisnis dan ekspansi digital untuk meningkatkan daya saing di industri media yang terus berubah.

3.2. External Factor Evaluation Matrix

Tabel 2 External Factor Evaluation Matrix PT. Tempo Inti Media Tbk

Peluang (Opportunities)	Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
1	Pertumbuhan pengguna internet & digital literacy	0.10	4	0.40
2	Permintaan konten investigasi tepercaya di era hoaks	0.08	4	0.32
3	Dukungan pendanaan global untuk media independen	0.07	3	0.21
4	Kebutuhan data analytics oleh korporasi & NGO	0.07	3	0.21
5	Pasar sinia & video streaming yang berkembang	0.08	3	0.24
Ancaman (Threats)				
6	Dominasi iklan digital oleh Google & Meta	0.12	2	0.24
7	Pergeseran generasi muda ke platform visual cepat	0.08	2	0.16

Peluang (Opportunities)	Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
8	Potensi tekanan politik & kebijakan pemerintah	0.10	3	0.30
9	Ketidakpastian ekonomi global & pelemahan ekspor	0.07	3	0.21
10	Inflasi global memengaruhi belanja iklan korporasi	0.07	2	0.14
TOTAL		1,00		2.43

External Factor Evaluation (EFE) Matrix digunakan untuk menganalisis kemampuan perusahaan dalam merespons faktor-faktor eksternal yang meliputi peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dari lingkungan industri. Berdasarkan hasil analisis pada PT Tempo Inti Media Tbk, perusahaan menunjukkan respons yang cukup baik terhadap dinamika eksternal, terutama dalam memanfaatkan peluang pertumbuhan ekosistem digital, meskipun masih menghadapi tekanan dari perubahan struktur industri media.

Dari sisi **peluang**, pertumbuhan pengguna internet dan meningkatnya literasi digital memperoleh skor tertimbang tertinggi (0,40), yang menunjukkan bahwa ekspansi audiens digital menjadi faktor paling strategis bagi perusahaan. Selain itu, meningkatnya permintaan terhadap konten investigasi yang kredibel di tengah maraknya hoaks (0,32) memperkuat posisi perusahaan yang memiliki reputasi kuat dalam jurnalisme berkualitas. Dukungan pendanaan global bagi media independen (0,21) serta meningkatnya kebutuhan layanan data analytics oleh korporasi dan organisasi non-profit (0,21) membuka peluang diversifikasi pendapatan di luar model media tradisional. Perkembangan pasar siniar (podcast) dan video streaming (0,24) juga memberikan ruang bagi perusahaan untuk memperluas distribusi konten digital berbasis multimedia.

Namun demikian, perusahaan menghadapi beberapa **ancaman utama**. Dominasi platform digital global dalam penguasaan pasar iklan online (0,24) menjadi tantangan serius karena mengurangi pangsa pendapatan iklan media lokal. Selain itu, pergeseran preferensi generasi muda ke platform visual yang cepat dan interaktif (0,16) menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dalam format konten agar tetap relevan bagi audiens baru.

Secara keseluruhan, hasil EFE menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memberikan **peluang pertumbuhan yang besar di ranah digital dan data-driven media**, tetapi perusahaan harus memperkuat strategi monetisasi, inovasi format konten, dan distribusi digital agar mampu bersaing dalam lanskap media yang semakin terdisrupsi teknologi.

3.3. Competitive Profile Matrix (CPM)

Tabel 3 Competitive Profile Matrix (CPM) PT. Tempo Inti Media Tbk

No	Faktor Kritis Keberhasilan (CSFs)	Bobot	Tempo	<u>W.Score</u>	Kompas Gramedia	<u>W.Score</u>	MNC Group	<u>W.Score</u>
1	Reputasi & kredibilitas brand	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
2	Mutu jurnalistik investigasi	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
3	Jangkauan distribusi (cetak & digital)	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4	Inovasi digital & adopsi AI	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5	Basis pelanggan berbayar	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
6	Pendapatan iklan	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
7	Diversifikasi bisnis (data, training, OTT)	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
8	Hubungan & kerja sama global	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
9	Manajemen SDM jurnalistik	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
10	Tata kelola & transparansi (GCG)	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
11	Efisiensi biaya operasional	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
TOTAL	1.00		2.99		3.40		2.96	

Competitive Profile Matrix (CPM) digunakan untuk membandingkan posisi daya saing perusahaan dengan para pesaing utama dalam industri media berdasarkan faktor-faktor kunci keberhasilan (Critical Success Factors/CSFs). Dalam analisis ini, PT Tempo Inti Media Tbk dibandingkan dengan Kompas Gramedia dan MNC Group.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Tempo memperoleh skor total 2,99, berada sedikit di bawah Kompas Gramedia yang mencatat skor tertinggi 3,40, dan relatif seimbang dengan MNC Group yang memperoleh 2,96. Hal ini menunjukkan bahwa posisi kompetitif Tempo cukup kuat, tetapi masih menghadapi tekanan dari pesaing yang memiliki sumber daya lebih besar dan jangkauan bisnis lebih luas.

Dari sisi **keunggulan kompetitif**, Tempo unggul pada faktor reputasi dan kredibilitas brand, mutu jurnalistik investigasi, kualitas manajemen SDM jurnalistik, serta tata kelola dan transparansi perusahaan. Kekuatan ini menegaskan diferensiasi Tempo sebagai media berbasis kualitas konten dan independensi editorial, bukan semata-mata pada skala bisnis.

Namun, pada faktor **jangkauan distribusi, basis pelanggan berbayar, dan pendapatan iklan**, Kompas Gramedia dan MNC Group menunjukkan performa lebih tinggi karena memiliki jaringan distribusi yang lebih luas, diversifikasi platform media yang lebih matang, serta kekuatan kapitalisasi pasar. Selain itu, pesaing juga lebih unggul dalam efisiensi biaya operasional dan monetisasi iklan digital.

Secara keseluruhan, analisis CPM menunjukkan bahwa Tempo memiliki keunggulan diferensiasi berbasis kualitas jurnalistik dan kredibilitas, tetapi perlu memperkuat strategi ekspansi digital, monetisasi, dan efisiensi operasional agar dapat meningkatkan daya saing terhadap kelompok media besar yang lebih terintegrasi secara bisnis.

3.4. TOWS Matrix

Tabel 4 TOWS Matrix PT. Tempo Inti Media Tbk

Analisa	PT Tempo Inti Media Tbk
SO (Strengths-Opportunities)	- Memanfaatkan reputasi jurnalistik & jaringan internasional untuk menggencarkan produk siniar, text-to-voice & Tempo Data Science. - Mengembangkan TV Tempo & film dokumenter bekerja sama dengan sineas dan platform digital. - Menarik lebih banyak pelanggan digital berbayar melalui program edukasi Tempo Institute & platform bilingual.
WO (Weaknesses-Opportunities)	- Mengurangi ketergantungan iklan tradisional dengan memperluas e-book, siniar, dan audio-news yang diminati milenial. - Memperkuat distribusi digital di luar kota besar melalui bundling konten digital & kerjasama operator seluler.
ST (Strengths-Threats)	- Menggunakan reputasi independen & mutu jurnalisme untuk melawan dominasi clickbait, positioning sebagai “premium trusted journalism”. - Memanfaatkan dukungan investor (MDIF/IFPIM) untuk memperkuat teknologi AI & proteksi data dari platform global.
WT (Weaknesses-Threats)	- Efisiensi biaya & pengetatan beban usaha pada unit-unit yang rugi (misalnya Temprint). - Menciptakan konten yang lebih ringkas & multi-format untuk menyaingi platform global.

Matriks TOWS digunakan untuk merumuskan alternatif strategi dengan mengintegrasikan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman). Analisis ini menunjukkan bagaimana PT Tempo Inti Media Tbk dapat memanfaatkan keunggulan yang dimiliki sekaligus mengatasi berbagai tantangan dalam industri media digital yang kompetitif.

1. Strategi SO (Strengths–Opportunities)

Strategi ini menekankan pemanfaatan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang eksternal. Tempo dapat mengoptimalkan reputasi jurnalistik, kredibilitas brand, serta jaringan internasional untuk mengembangkan produk digital seperti siniar (podcast), teknologi text-to-voice, dan layanan Tempo Data Science. Selain itu, pengembangan TV Tempo dan film dokumenter melalui kerja sama dengan sineas dan platform digital dapat memperluas jangkauan audiens. Perusahaan juga berpotensi meningkatkan jumlah pelanggan digital berbayar melalui program edukasi Tempo Institute dan penyediaan konten bilingual untuk pasar yang lebih luas.

2. Strategi WO (Weaknesses–Opportunities)

Strategi WO berfokus pada pemanfaatan peluang eksternal guna mengatasi kelemahan internal. Untuk mengurangi ketergantungan pada iklan tradisional, perusahaan dapat memperluas lini produk digital seperti e-book, siniar, dan audio-news yang lebih diminati generasi milenial. Selain itu, distribusi digital dapat diperkuat hingga ke luar kota besar melalui bundling konten digital serta kerja sama dengan operator seluler, sehingga meningkatkan penetrasi pasar dan memperluas basis pelanggan.

3. Strategi ST (Strengths–Threats)

Strategi ST memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menghadapi ancaman industri. Tempo dapat menggunakan reputasi sebagai media independen dan mutu jurnalistik yang tinggi untuk melawan dominasi konten clickbait dengan memosisikan diri sebagai penyedia “premium trusted journalism”. Dukungan investor dan mitra

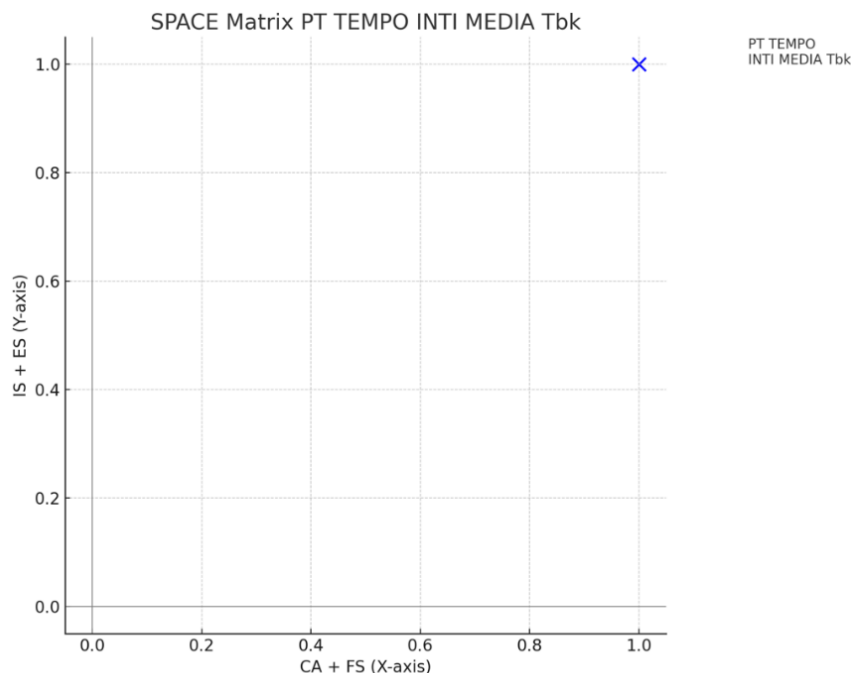
strategis dapat dimanfaatkan untuk memperkuat pengembangan teknologi kecerdasan buatan (AI) serta perlindungan data agar mampu bersaing dengan platform global.

4. Strategi WT (Weaknesses–Threats)

Strategi WT merupakan strategi defensif yang bertujuan meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman. Perusahaan perlu melakukan efisiensi biaya dan penataan ulang unit bisnis yang kurang produktif, seperti penguatan restrukturisasi operasional. Selain itu, pengembangan konten yang lebih ringkas, cepat, dan multi-format menjadi penting untuk menyesuaikan dengan pola konsumsi informasi digital yang didominasi platform global.

3.5. The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

Matrix Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) PT. Tempo Inti Media Tbk



Hasil tabel dan grafik SPACE Matrix perusahaan Anda (PT TEMPO INTI MEDIA Tbk) Interpretasi arah strategi, dari skor ini, dapat dihitung vector :

- Sumbu X (FS + CA) = +5 + (-4) = +1

- Sumbu Y (IS + ES) = +5 + (-4) = +1

Hasil plot menunjukkan Tempo berada di kuadran I (AGGRESSIVE). Implikasi Strategi Tempo berarti perlu fokus pada strategi agresif, seperti :

- Market penetration & market development: memperluas subscriber digital, siliar, dan text-to-voice.
- Product development: film dokumenter, Tempo Institute AI Knowledge Center.
- Aliansi strategis & ekspansi internasional memanfaatkan dukungan MDIF & IFPIM

4.3. BCG Matrix

Adalah alat analisis portofolio bisnis yang digunakan untuk memetakan unit-unit bisnis perusahaan berdasarkan:

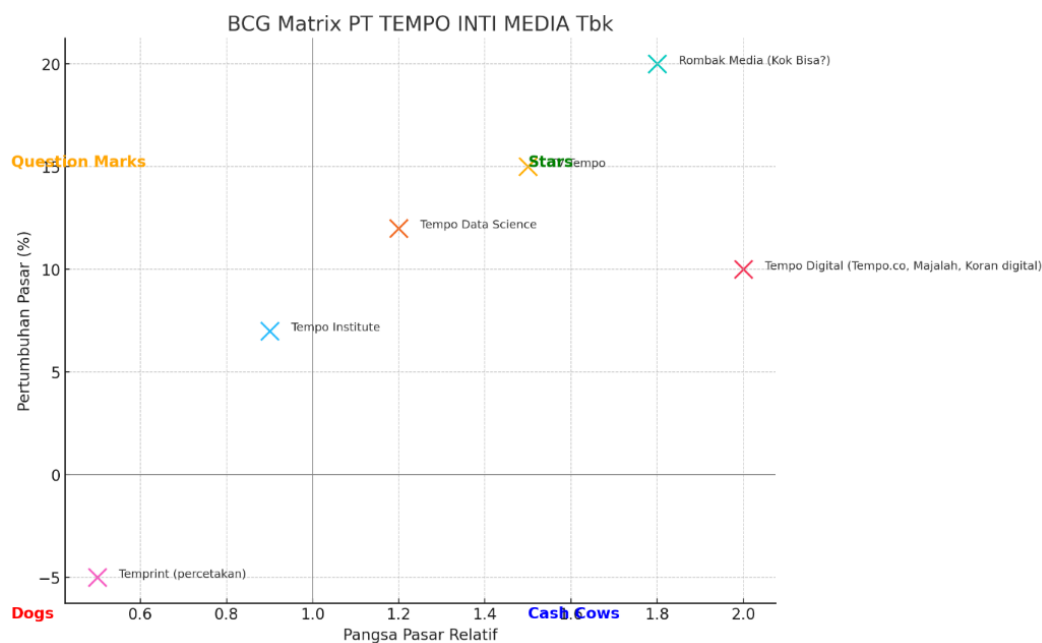
- Tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) sebagai indikator peluang eksternal.
- Pangsa pasar relatif (*relative market share*) sebagai indikator kekuatan internal.

BCG Matrix menghasilkan 4 kategori strategi:

1. *Stars*: Pangsa pasar tinggi, pertumbuhan pasar tinggi (strategi ekspansi).
2. *Cash Cows*: Pangsa pasar tinggi, pertumbuhan pasar rendah (strategi mempertahankan & merah kas).
3. *Question Marks*: Pangsa pasar rendah, pertumbuhan pasar tinggi (strategi selektif / investasi hati-hati).
4. *Dogs*: Pangsa pasar rendah, pertumbuhan pasar rendah (strategi divestasi / rasionalisasi).

3.6. The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

Matrix The Boston Consulting Group (BCG) PT. Tempo Inti Media Tbk



Adalah alat analisis portofolio bisnis yang digunakan untuk memetakan unit-unit bisnis perusahaan berdasarkan:

- Tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) sebagai indikator peluang eksternal.
- Pangsa pasar relatif (*relative market share*) sebagai indikator kekuatan internal.

BCG Matrix menghasilkan 4 kategori strategi:

5. **Stars**: Pangsa pasar tinggi, pertumbuhan pasar tinggi (strategi ekspansi).
6. **Cash Cows**: Pangsa pasar tinggi, pertumbuhan pasar rendah (strategi mempertahankan & merah kas).

7. *Question Marks*: Pangsa pasar rendah, pertumbuhan pasar tinggi (strategi selektif / investasi hati-hati).
8. *Dogs*: Pangsa pasar rendah, pertumbuhan pasar rendah (strategi divestasi / rasionalisasi).

Berdasarkan data dari laporan tahunan & asumsi wajar untuk benchmarking industri media, diperoleh :

Unit Bisnis	Pangsa Pasar Relatif	Pertumbuhan Pasar (%)	Kategori BCG
TV Tempo	1.5	15	Stars
Tempo Data Science	1.2	12	Stars
Tempo Digital (Tempo.co, Majalah, Koran digital)	2.0	10	Stars
Temprint (percetakan)	0.5	-5	Dogs
Tempo Institute	0.9	7	Question Marks
Rombak Media (Kok Bisa?)	1.8	20	Stars

Dari Analisa Tabel diatas dapat dilihat bahwa :

- *Stars*: TV Tempo, Tempo Data Science, Tempo Digital, Rombak Media (karena pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar dominan). Ini menunjukkan strategi agresif (*growth & investment*).
- *Question Marks*: Tempo Institute, karena pangsa pasar relatif <1 meski pertumbuhan cukup baik. Perlu strategi selektif: apakah ditingkatkan investasinya atau hanya difokuskan pada proyek tertentu.
- *Dogs*: Temprint, berada di kuadran bawah kiri, artinya pasar percetakan stagnan/turun dan pangsa pasarnya kecil. Strategi: efisiensi atau *downsizing*

3.7. The Internal - External (IE) Matrix

Matrix The Internal - External (IE) PT. Tempo Inti Media Tbk

Adalah alat dalam *strategic management* yang digunakan untuk mengevaluasi posisi strategis perusahaan dengan memadukan:

- *IFE Matrix (Internal Factor Evaluation)* → skor bobot total kekuatan & kelemahan internal.
- *EFE Matrix (External Factor Evaluation)* → skor bobot total peluang & ancaman eksternal.

IE Matrix penting dalam analisis dikarenakan :

- Membantu perusahaan memetakan posisinya dalam 9 sel (kuadran) matriks.
- Menentukan strategi umum: *grow & build* (sel 1,2,4), *hold & maintain* (sel 3,5,7), atau *harvest/divest* (sel 6,8,9)

Nilai IFE & EFE Berdasarkan hasil SWOT sebelumnya & standar industri media adalah :

Faktor	Nilai
Skor IFE (internal)	3,15 (dari range 1 – 4)
Skor EFE (eksternal)	3,10 (dari range 1 – 4)

Interpretasi:

- Skor IFE = 3,15 → menunjukkan kekuatan internal Tempo dominan.
- Skor EFE = 3,10 → menunjukkan Tempo berada dalam industri yang sangat prospektif (peluang eksternal tinggi).

Tabel IE Matrix dari PT Tempo Inti Media

	IFE: Tinggi (3.0-4.0)	IFE: Sedang (2.0-2.99)	IFE: Rendah (1.0-1.99)
EFE: Tinggi (3.0-4.0)	Sel 1 (Grow & Build)	Sel 2 (Grow & Build)	Sel 3 (Hold & Maintain)
EFE: Sedang (2.0-2.99)	Sel 4 (Grow & Build)	Sel 5 (Hold & Maintain)	Sel 6 (Harvest/Divest)
EFE: Rendah (1.0-1.99)	Sel 7 (Hold & Maintain)	Sel 8 (Harvest/Divest)	Sel 9 (Harvest/Divest)

Dengan skor Tempo (IFE: 3,15 & EFE: 3,10), posisi Tempo ada pada Sel 1

Interpretasi strategis , Sel 1 = Grow & Build strategy, mengandung pengertian : PT Tempo Inti Media Tbk, dapat fokus pada strategi pertumbuhan agresif, misalnya:

- *Market Penetration* : Meningkatkan subscriber digital, siniar, text-to-voice.
- *Market Development* : Ekspansi ke pasar internasional & format multilingual.
- *Product Development* : Film dokumenter, siniar AI, big data bisnis Tempo Data Science.

3.8. Grand Strategy Matrix

Matrix Grand Strategy PT. Tempo Inti Media Tbk

Adalah alat dalam strategic management yang digunakan untuk menentukan arah strategi perusahaan berdasarkan dua dimensi utama:

1. Pertumbuhan pasar industri (indikasi peluang eksternal).
2. Posisi kompetitif perusahaan (indikasi kekuatan internal relatif terhadap pesaing).

Grand Strategy Matrix memetakan perusahaan ke dalam 4 kuadran, masing-masing menunjukkan jenis strategi umum:

- **Kuadran I:** Posisi kompetitif kuat, pasar industri tumbuh cepat → strategi agresif (market development, product development, diversification).
- **Kuadran II:** Posisi kompetitif lemah, pasar industri tumbuh cepat → strategi memperbaiki kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
- **Kuadran III:** Posisi kompetitif lemah, pasar industri lambat → strategi turnaround atau retrenchment.
- **Kuadran IV:** Posisi kompetitif kuat, pasar industri lambat → strategi diversifikasi horizontal / konglomerat.

Tabel dimensi analisis PT Tempo Inti Media Tbk, dari laporan tahunan :

Faktor	Indikasi
Pertumbuhan Pasar Industri	Tinggi (karena penetrasi internet Indonesia >78%, pertumbuhan konten digital, siniar & big data sangat prospektif)
Posisi Kompetitif PT Tempo	Kuat (dengan reputasi jurnalistik independen, pertumbuhan pendapatan digital, dukungan investor internasional)

Dari analisis tabel diatas terlihat **Tempo** berada di **Kuadran I**.

Tabel Rangkuman Interpretasi Grand Strategy Matrix PT Tempo Inti Media

Dimensi	Indikasi PT TEMPO INTI MEDIA Tbk
Pertumbuhan pasar industri	Tinggi (ekspansi digital, siniar, e-learning, big data & AI)
Posisi kompetitif perusahaan	Kuat (reputasi jurnalistik independen, diversifikasi usaha, pertumbuhan pendapatan digital, siniar, TV Tempo, Data Science, investor internasional)
Kuadran strategi	Kuadran I (Grow and Build)

3.9. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Tabel 5 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) PT. Tempo Inti Media Tbk

		Market Penetration		Product Development		
		Weight	AS	TAS	AS	TAS
Strengths						
1	PT Astra Agro Lestari Tbk merupakan pemain utama dalam industri kelapa sawit di Indonesia, dengan pangsa pasar yang signifikan baik di dalam negeri maupun internasional.	0,15	3	0,45	2	0,30
2	Perusahaan memiliki komitmen yang jelas terhadap produksi berkelanjutan, dengan fokus pada pengurangan deforestasi dan peningkatan praktik pertanian ramah lingkungan.	0,15	3	0,45	4	0,60
3	Astra Agro memiliki portofolio bisnis yang beragam, termasuk usaha buku dan hallo, yang memberikan ketahanan pendapatan dan mitigasi risiko terkait dengan fluktuasi harga komoditas.	0,12	3	0,36	4	0,48
4	Dengan tim manajemen yang berpengalaman dan strategi jangka panjang yang jelas, perusahaan mampu menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di pasar.	0,19	4	0,76	3	0,57
5	Perusahaan memiliki jaringan distribusi yang luas di pasar internasional, yang memungkinkan mereka untuk memanfaatkan pemantauan global untuk produk kelapa sawit, terutama di negara-negara besar seperti India dan China.	0,10	4	0,40	2	0,20
Weaknesses						
		Weight	AS	TAS	AS	TAS
1	Ketergantungan pada harga minyak kelapa sawit yang sangat dipengaruhi oleh kondisi pasar global dapat berdampak pada stabilitas keuangan perusahaan.	0,05	3	0,15	4	0,20
2	Struktur biaya yang relatif tinggi, terutama untuk biaya tenaga kerja dan transportasi, dapat mengurangi daya saing perusahaan di pasar internasional.	0,08	3	0,24	4	0,32
3	Infrastruktur transportasi dan logistik di Indonesia masih menghadapi tantangan, yang dapat menghambat efisiensi operasional dan distribusi produk ke pasar global.	0,06	4	0,24	2	0,12
4	Teknik tani sosial dan tenaga kerja, perusahaan harus mengelola hubungan dengan tenaga kerja, termasuk kondisi kerja yang layak dan kesejahteraan di seluruh operasi/proyek.	0,07	3	0,21	3	0,21
Opportunities						
		Weight	AS	TAS	AS	TAS
1	Menargetkan pemantauan minyak kelapa sawit dari pasar internasional, khususnya di negara-negara berkembang, memberikan peluang besar untuk ekspansi dan pertumbuhan.	0,20	4	0,80	2	0,40
2	Keputusan yang semakin meningkat tentang keberlanjutan dan sertifikasi (misalnya RSPO) dapat membuka peluang bagi Astra Agro untuk meningkatkan reputasinya dalam pasar produk ramah lingkungan dan memenuhi permintaan global.	0,18	3	0,54	4	0,72
3	Peluang untuk memperluas portofolio produk dengan mengembangkan produk hulu lainnya dari kelapa sawit, seperti biodiesel dan kompos berbasis kelapa sawit.	0,15	2	0,30	4	0,60
4	Peluang untuk mengadopsikan teknologi baru dalam pertanian, seperti penggunaan IoT dan AI untuk meningkatkan hasil tanaman dan efisiensi operasional.	0,12	3	0,36	4	0,48
5	Kemitraan dengan perusahaan lain dalam industri agrikultur atau investor asing dapat membuka peluang untuk pertumbuhan yang lebih besar, termasuk perluasan kapasitas produksi dan akses ke pasar baru.	0,10	4	0,40	3	0,30
Threats						
		Weight	AS	TAS	AS	TAS
1	Perubahan iklim dan cuaca ekstrem dapat mengganggu produksi kelapa sawit dan mengganggu rantai pasokan.	0,20	3	0,60	4	0,80
2	Kendala teknis ekonomi global dapat mengurangi permintaan produk kelapa sawit, terutama di pasar-pasar besar yang terpengaruh oleh resesi atau krisis ekonomi.	0,08	4	0,32	3	0,24
3	Keputusan politik atau perubahan kebijakan perdagangan internasional dapat mengganggu Astra Agro ke pasar global atau pasokan bahan baku.	0,07	4	0,28	3	0,21
TOTALS				6,83		6,41

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) digunakan untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik berdasarkan bobot dan peringkat dari berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi PT. Tempo Inti Media. Dalam QSPM ini, dua strategi utama yang dievaluasi adalah *Market Penetration* dan *Product Development*. Berikut adalah interpretasi dari QSPM Matrix:

1. Strengths (Kekuatan)

- Pangsa pasar kelapa sawit yang signifikan memberikan kontribusi besar (bobot 0,18) terhadap kedua strategi. Skor TAS untuk Market Penetration adalah 0,72, yang lebih tinggi dibandingkan Product Development (0,36). Hal ini menunjukkan bahwa penetrasi pasar lebih relevan dalam memanfaatkan dominasi pasar domestik.

2. Weaknesses (Kelemahan)

- Ketergantungan pada harga minyak kelapa sawit memiliki bobot terendah (0,05). Skor TAS untuk Market Penetration adalah 0,15, sementara untuk Product Development adalah 0,20. Hal ini menunjukkan bahwa kelemahan ini

lebih signifikan untuk Product Development karena ketergantungan harga dapat memengaruhi inovasi produk.

3. *Opportunities* (Peluang)

1. Meningkatnya permintaan minyak kelapa sawit dari pasar internasional, dengan bobot tertinggi sebesar 0,20. TAS untuk Market Penetration adalah 0,80, lebih tinggi dibandingkan Product Development sebesar 0,40. Ini menunjukkan bahwa strategi penetrasi pasar sangat relevan untuk memanfaatkan permintaan global yang meningkat.

4. *Threats* (Ancaman)

1. Perubahan iklim dan cuaca ekstrem memiliki bobot sebesar 0,10, yang menunjukkan bahwa ancaman ini cukup signifikan bagi operasional PT. Tempo Inti Media. Ancaman ini dapat mengganggu produksi kelapa sawit dan memengaruhi rantai pasokan secara keseluruhan. Dalam strategi Market Penetration, ancaman ini mendapatkan AS 3 dan menghasilkan TAS sebesar 0,30, karena perusahaan dapat memperluas pasar di wilayah yang kurang terdampak perubahan iklim. Sementara itu, Product Development memiliki AS 4 dengan TAS sebesar 0,40, menyoroti pentingnya inovasi produk yang lebih tahan terhadap kondisi lingkungan yang ekstrem.

CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

PT Tempo Inti Media Tbk memiliki posisi strategis yang cukup kuat dalam industri media nasional dengan keunggulan utama pada reputasi jurnalistik independen, kualitas konten investigatif, serta kredibilitas brand yang telah terbangun lama. Kekuatan perusahaan terletak pada diferensiasi berbasis mutu editorial, pengembangan ekosistem digital, dan diversifikasi layanan seperti data analytics dan edukasi media. Berdasarkan hasil analisis SWOT dan TOWS, perusahaan mampu memanfaatkan peluang berupa pertumbuhan konsumsi media digital, meningkatnya kebutuhan informasi yang terpercaya di era disinformasi, serta perkembangan teknologi distribusi konten multimedia. Namun demikian, tantangan utama seperti dominasi platform digital global dalam pasar iklan, perubahan perilaku audiens muda, dan tekanan terhadap model bisnis media konvensional perlu direspons melalui strategi yang adaptif

dan inovatif agar perusahaan tetap kompetitif. Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi yang paling sesuai bagi PT Tempo Inti Media Tbk adalah penetrasi pasar digital dan penguatan model bisnis berbasis langganan (*subscription-driven model*). Strategi ini mencakup peningkatan distribusi konten multi-platform, pengembangan produk siniar, video, dan format multimedia, serta perluasan jangkauan audiens melalui kolaborasi teknologi dan bundling layanan digital. Selain itu, strategi pengembangan produk tetap relevan untuk mendukung diversifikasi pendapatan non-iklan, termasuk layanan data, pelatihan, dan konten premium. Pemanfaatan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan analitik data menjadi kunci dalam meningkatkan efisiensi operasional, personalisasi konten, dan keberlanjutan bisnis di tengah transformasi industri media yang semakin terdigitalisasi. Dengan keseluruhan analisis strategik ini, dapat disimpulkan bahwa PT TEMPO INTI MEDIA Tbk, berada dalam jalur transformasi yang tepat dari media cetak tradisional menjadi ekosistem digital multiplatform dengan fokus pada jurnalisme independen, data science, pelatihan profesional, serta produk audio-visual. Meskipun tantangan baik eksternal (*disrupsi teknologi, dominasi platform global, preferensi generasi muda*) maupun internal (*struktur biaya tinggi, performa anak usaha tradisional*) cukup besar, namun mitigasi risiko yang terencana melalui strategi diversifikasi, efisiensi, digitalisasi dan kolaborasi global diyakini dapat menjaga keberlanjutan dan pertumbuhan Tempo ke depan.

AUTHOR CONTRIBUTION STATEMENT

Dalam pernyataan kontribusi penulis pada suatu artikel penelitian, harus dijelaskan secara spesifik peran masing-masing penulis dalam keseluruhan proses penelitian dan penulisan artikel. Ini mencakup, tetapi tidak terbatas pada, ide atau perumusan masalah, perancangan metode, pengumpulan dan analisis data, interpretasi hasil, penulisan draf awal, revisi naskah, hingga persetujuan akhir untuk publikasi. Pernyataan ini bertujuan untuk memastikan transparansi kontribusi, mencegah adanya klaim kepenulisan yang tidak sah, serta menghargai keterlibatan nyata dari setiap individu yang tercantum sebagai penulis.

REFERENCES

- David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach*. 16th ed. Pearson Education.
- Werrner R. Murhadi, (2024) *Manajemen Strategi*, Direktorat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah Universitas Surabaya, 2024
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. 15th ed. Pearson.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. 10th ed. Wiley.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 12th ed. Cengage Learning.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. 15th ed. Pearson.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- PT Tempo Inti Media Tbk. (2025). *Laporan Tahunan 2024*. Jakarta: PT Tempo Inti Media Tbk.
- Statista. (2024). *Digital Advertising Spending in Indonesia 2024*. Retrieved from <https://www.statista.com/>
- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII). (2024). *Laporan Survei Internet Indonesia 2024*. Jakarta: APJII.
- Dewan Pers. (2023). *Indeks Kemerdekaan Pers Indonesia 2023*. Jakarta: Dewan Pers.
- Media Development Investment Fund (MDIF). (2024). *Annual Report 2024*. New York: MDIF.
- International Fund for Public Interest Media (IFPIM). (2024). *Funding Independent Media: Impact Report 2024*. Paris: IFPIM.