TESIS

ANALISA STRATEGI PERUSAHAAN *FREIGHT FORWARDER* DENGAN PENDEKATAN METODE SWOT DAN AHP

LUCKY KRISTI MAHADEVA
09211750014021

Dosen Pembimbing:
Prof. Dr. Ir. Moses L. Singgih, MRegSc

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Lucky Kristi Mahadeva

NRP: 09211750014021

Tanggal Ujian: 10 Januari 2020

Periode Wisuda: Maret 2020

Disetujui oleh:

Pembimbing:

1. **Prof. Dr. Ir. Moses L. Singgih, MRegSc** .....
   NIP: 195908171987031002

Penguji:

1. **Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, MEngSc** .....
   NIP: 195903181987011001

2. **Dr.Ir. Bustanul Arifin Nur, M.Sc.** .....
   NIP: 195904301989031001

Kepala Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital

Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076

ANALISA STRATEGI PERUSAHAAN *FREIGHT FORWARDER* DENGAN PENDEKATAN METODE SWOT DAN AHP

Nama Mahasiswa	: Lucky Kristi Mahadeva
NRP	: 09211750014021
Dosen Pembimbing	: Prof. Dr. Ir. Moses L. Singgih, MRegSc

ABSTRAK

Penelitian dilakukan pada perusahaan *freight forwarder* (PFF) yang berfokus pada bidang logistik sebagai jasa handling kargo *export* dan *import*. Saat ini perusahan sebagai vendor resmi dari Perkumpulan Pengusaha Arang Kelapa Indonesia (Perpaki), dengan bertambahnya kompetitor baru dan kompetitor lama yang sudah bergerak di bidang yang sama, maka menentukan strategi pemasaran yang tepat merupakan hal penting bagi perkembangan perusahaan dan penyelesaian masalah yang muncul dari segi internal maupun eksternal. Dalam menganalisa strategi yang terbaik untuk perusahaan, diperlukan kriteria yang akan ditentukan dengan metode *Strength, Weakness, Opportunities, and Threats* (SWOT). Tahap awal penelitian ini adalah menganalisis matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) dalam perusahaan sebagai *input stage* dalam menentukan faktor uji validasi dan reliabilitas yang berpengaruh terhadap perusahaan. Nilai total IFE dan EFE yang didapat akan digunakan untuk tahap kedua yaitu *matching stage* yang akan diimplementasikan menggunakan matriks Internal-Eksternal (IE) dan matriks SWOT untuk mendapatkan beberapa alternatif strategi. Sebagai *decision stage* untuk memberikan basis objektif bagi pemilihan strategi yang paling tepat, alternatif strategi yang didapat akan diimplementasikan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Setelah melakukan 3 tahap tersebut, didapatkan 2 alternatif strategi dengan nilai Total *Attractive Score* (TAS) paling tinggi yaitu memperbaiki dan mengembangkan sistem manajemen perusahaan dengan TAS sebesar 5,37 serta memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (*shipping*), agar menjadi prioritas sebagai mitra dengan cara mengikuti berbagai *event* logistik yang diadakan di setiap daerah dengan TAS sebesar 5,14

Kata Kunci: Strategi pemasaran, matriks SWOT, matriks IFE, matriks EFE, *freight forwarding*

STRATEGY ANALYSIS OF FREIGHT FORWARDER COMPANY USING SWOT AND AHP METHODS

Nama Mahasiswa	: Lucky Kristi Mahadeva
NRP	: 09211750014021
Dosen Pembimbing	: Prof. Dr. Ir. Moses L. Singgih, MRegSc

ABSTRACT

The study was conducted at a freight forwarder (PFF) company that focuses on logistics as an export and import cargo handling service. At present the company as an official vendor of the Indonesian Coconut Charcoal Entrepreneurs Association (Perpaki), with the addition of new competitors and old competitors who are already engaged in the same field, then determining the right marketing strategy is important for company development and solving problems that arise in terms of internal or external. In analyzing the best strategy for the company, criteria are needed to be determined by the Strength, Weakness, Opportunities, and Threats (SWOT) methods. The initial stage of this research is to analyze the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices in the company as an input stage in determining the validation and reliability test factors that affect the company. The total value of IFE and EFE obtained will be used for the second stage, namely the matching stage which will be implemented using the Internal-External (IE) matrix and the SWOT matrix to obtain several alternative strategies. As a decision stage to provide an objective basis for the selection of the most appropriate strategies, the alternative strategies obtained will be implemented with the Analytical Hierarchy Process (AHP) and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) methods. After doing the 3 stages, obtained 2 alternative strategies with the highest Total Attractive Score (TAS), namely improving and developing a company management system with a TAS of 5.37 and expanding cooperation with shipping companies (shipping), so that it becomes a priority as a partner by way of participated in various logistical events held in each region with a TAS of 5.14

Keywords: Marketing strategy, SWOT matrix, IFE matrix, EFE matrix, freight forwarding

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahhirobbilalamin. Puji syukur atas karunia yang diberikan oleh Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar S2 MMT yang berjudul, **"ANALISA STRATEGI PERUSAHAAN *FREIGHT FORWARDER* DENGAN PENDEKATAN METODE SWOT DAN AHP ".** Ucapan terima kasih ditujukan kepada beberapa pihak yang telah sangat membantu dan memberikan motivasi kepada penulis yaitu:

1. Orang tua penulis yaitu Bapak Kristianto dan Ibu Juni Astuti Ningsih, saudara penulis Swastika Krisna Devi, Denada Khresna Jiwangga, dan Ilham Miftahur Rachman.
2. Prof. Dr. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., M.Reg.Sc selaku dosen pembimbing yang sangat membantu untuk memberikan masukan dan motivasi terbaik kepada mahasiswa bimbingannya.
3. Istri saya yaitu Arlana Luh Reswari yang selalu mengingatkan untuk segera menyelesaikan Tesis
4. Rekan-rekan MMT yang selalu memberikan semangat dan memberikan ide dan masukan bagi penulis.
5. Seluruh dosen dan karyawan di MMT yang telah menyediakan layanan yang sangat membantu dalam peneyelesaian tesis ini
6. Berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN……ii
ABSTRAK iii
ABSTRACT..... iv
KATA PENGANTAR..... v
DAFTAR ISI..... vi
DAFTAR TABEL..... ix
DAFTAR GAMBAR..... x
BAB I..... 1
PENDAHULUAN..... 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah..... 3
1.3. Tujuan Penelitian 3
1.4. Batasan Masalah..... 4
1.5. Manfaat Penelitian 4
1.6. Sistematika Penulisan 4
TINJAUAN PUSTAKA 5
2.1. Bisnis *Freight Forwarder*..... 5
2.2. Profil PFF..... 6
2.3. Manajemen Strategi 7
2.3.1. Rancangan Manajemen Strategi 7
2.3.2. Analisa dan Pemilihan Strategi 8
2.3.3. Model Manajemen Strategi..... 9
2.3.4. Tahapan Manajemen Strategi 11
2.4. Metode SWOT 12
2.5. Metode IE..... 14
2.6. Metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) 14
2.6.1. Prinsip Hirarki AHP 15
2.6.2. Prinsip Penilaian Prioritas (*Judgement*) 16

2.6.3. Prinsip Konsistensi Logika dan Konsistensi Data 17
2.7. Penelitian Terdahulu 18
BAB III **21**
METODOLOGI PENELITIAN **21**
3.1. Kerangka Penelitian 21
3.2.1 Pengumpulan Data 22
3.2.2 Pengolahan Data 25
3.2. Analisa Matriks IFE dan EFE 25
3.3. Analisa Model Strategi 27
3.4.1 Matriks Internal – Eksternal (IE) 27
3.4.2 Matriks SWOT 28
3.4.3 Matriks QSPM 28
3.4. Analisis dan Pembahasan 28
3.5. Kesimpulan dan Saran 28
BAB IV **29**
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA **29**
4.1. Posisi Industri *Freight Forwarder* Indonesia 29
4.2. Gambaran Umum PFF 31
4.3. Pengumpulan Data 32
4.4. *Input Stage* (Matriks IFE dan EFE) 36
4.5. *Matching Stage* (Pencocokan Data) 40
4.5.1. Pencocokan Matriks SWOT 40
4.5.2. Pencocokan Matriks IE 43
4.6. *Decision Stage* (Tahap Keputusan) 44
4.6.1. Pembobotan Alternatif Strategi Metode AHP 44
4.6.2. Pembobotan Alternatif Strategi Metode QSPM 47
BAB V **53**
ANALISA DAN PEMBAHASAN **53**
5.1. Analisis Data 53
5.2. Analisis Matriks Strategi 54
5.2.1. Analisis Matriks IFE dan EFE 54

5.2.2. Analisis Matriks SWOT 55
5.2.3. Analisis Matriks IE 56
5.3. Analisis Tahap Keputusan 57
BAB VI **59**
KESIMPULAN DAN SARAN **59**
6.1. Kesimpulan 59
6.2. Saran 61
DAFTAR PUSTAKA **62**
LAMPIRAN **63**

DAFTAR TABEL

Gambar 2. 1 Bisnis Freight Forwarder 5
Gambar 2. 2 Pelabuhan Peti Kemas 7
Gambar 2. 3 Manajemen Strategi Komprehensif 9
Gambar 2. 4 Matriks IE 14
Gambar 2. 5 Hirarki Model AHP 16

Tabel 3. 1 Variabel Internal PFF 23
Tabel 3. 2 Variabel Eksternal PFF 24
Tabel 3. 3 Matriks IFE 25
Tabel 3. 4 Matriks EFE 26

Tabel 4. 1 Penyebaran Pasar Freight Forwarder di Indonesia 30
Tabel 4. 2 Faktor Internal PFF (Kuisioner) 33
Tabel 4. 3 Faktor Eksternal PFF (Kuisioner) 34
Tabel 4. 4 Matriks IFE 37
Tabel 4. 5 Matriks EFE 39
Tabel 4. 6 Matriks SWOT 40
Tabel 4. 7 Hasil Perbandingan AHP pada Software Super Decision 45
Tabel 4. 8 Pembobotan AHP pada PFF 46
Tabel 4. 9 Tahap QSPM 47
Tabel 4. 10 Penghitungan Matriks QSPM 49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Pelabuhan Peti Kemas 5
Gambar 2. 2 Freight Forwarder 7
Gambar 2. 3 Manajemen Strategi Komprehensif 9
Gambar 2. 4 Matriks IE.....14
Gambar 2. 5 Hirarki Model AHP 16

Gambar 3. 1 Kerangka Penelitian.....22

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PFF 32
Gambar 4. 2 Matriks IE PFF 43
Gambar 4. 3 Model Keterkaitan AHP 45

Gambar 5. 1 Hasil Pembobotan Alternatif Strategi Metode AHP 57

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia saat ini dinilai sebagai negara dengan volume perdagangan yang tinggi membutuhkan perusahaan jasa angkutan yang benar-benar dapat membantu kegiatan ekspor dari A sampai Z. Dalam hal ini *freight forwarder* sangat berperan sebagai alat perantara untuk aktivitas ekspor dan impor.

Pada umumnya perdagangan internasional sedikit memiliki proses yang lebih rumit daripada perdagangan lokal karena memiliki beberapa kendala yaitu ada jarak terpisah antar penjual dan pembeli oleh batas-batas kenegaraan sehingga menyebabkan proses pengiriman barang sedikit rumit dan memakan waktu yang lama. Terdapat perbedaan peraturan dan hukum perdagangan antar negara, sehingga eksportir dan importir harus mengikuti dan menyelesaikan ketentuan-ketentuan disepakati bersama agar proses ekspor-impor menjadi lebih lancar.

Kegiatan perdangan internasional tidak bisa terlepas dari peran perusahaan *freight forwarder*, selain mempermudah *customer* / pabrik untuk melakukan kegiatan perdagangan, perusahaan *freight forwarder* bisa disebut sebagai perusahaan yang memberikan jasa *one stop shopping*. *Freight forwarder* memberikan solusi dan menyediakan segala angkutan yang dapat mengangkut muatan ekspor maupun impor, memberikan pelayanan *trucking* untuk penghantaran barang antar pelabuhan dan antar gudang eksportir serta importir.

Perusahaan *Freight Forwarder* yang disingkat (PFF) pada penelitian ini mulai beroperasi sejak tahun 2012 yang berpusat di Jakarta dan mempunyai kantor cabang di area Surabaya, Semarang, dan Pontianak. Saat ini perusahan telah bekerja sama dan sebagai vendor resmi dari Perkumpulan Pengusaha Arang Kelapa Indonesia (Perpaki), hal ini menjadi salah satu keunggulan perusahaan dalam bisnis logistik karena

perusahaan mendapatkan daftar *customer* yang memiliki prospek untuk eskpor produk olahan kelapa di seluruh Indonesia.

Gambar 1. 1 Logo Perpaki

Namun seiring bertambahnya kompetitor baru yang muncul dan kompetitor lama yang sudah bergerak di bidang yang sama, akan menjadi sebuah persaingan yang ketat dalam mencari *customer* baru serta mempertahankan *customer* yang sudah rutin jalan dengan perusahaan PFF ini. Hal yang paling penting dalam perkembangan bisnis *freight forwarder* adalah service dan kecepatan dalam melayani permintaan dan penyelesaian dokumen yang tepat waktu. Selain itu penawaran harga *freight* juga menjadi hal yang mendasar untuk bisa bersaing dengan kompetitor lain.

Agar tetap bertahan terhadap persaingan, industri *freight forwarder* membutuhkan pelanggan yang loyal terhadap perusahaan, karena sangat jarang ditemukan pelanggan yang benar - benar loyal terhadap satu perusahaan saja. Seringkali pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Dari beberapa aspek tersebut, menentukan strategi pemasaran yang tepat merupakan hal penting bagi perkembangan perusahaan.

Dalam menganalisa strategi yang terbaik untuk perusahaan, diperlukan kriteria yang akan ditentukan dengan metode *Strength, Weakness, Opportunities, and Threats* (SWOT). Penerapan metode SWOT memiliki beberapa jenis penerapan model dan

formulasi strategi yang disusun berdasarkan analisis. Tahap awal penelitian ini adalah menganalisis matriks IFE dan EFE dalam perusahaan sebagai *input stage* dalam menentukan faktor uji validasi dan reliabilitas yang berpengaruh terhadap perusahaan. Selanjutnya untuk menganalisa variabel dari faktor-faktor strategi yang nantinya akan menghasilkan bobot di tiap sub faktor akan digunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Setelah bobot nilai IFE dan EFE didapatkan, akan diperoleh nilai matriks IE dan matriks SWOT sebagai tahap kedua yaitu *matching stage*. Sebagai *decision stage* untuk memberikan penilaian objektif bagi pemilihan strategi yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan, input informasi dari tahap pertama dan kedua akan diimplementasikan ke metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

1.2. Rumusan Masalah

Berikut adalah permasalahan yang akan diselesaikan pada penelitian ini:

1. Menentukan berbagai faktor usulan strategi perusahaan agar dapat berkembang bersaing dalam industri *freight forwarder*.
2. Mencari dan merumuskan rekomendasi strategi perusahaan yang paling sesuai untuk perkembangan perusahaan.

1.3. Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan dalam penelitian ini:

1. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang dapat mengukur keberhasilan penerapan metode SWOT dalam menganalisa usulan strategi perusahaan
2. Menentukan perencanaan strategis yang paling tepat untuk perkembangan perusahaan dalam industri logistik

1.4. Batasan Masalah

1. Faktor-faktor yang diambil adalah faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE) di ruang lingkup perusahaan.
2. Matriks yg digunakan sebagai matching stage adalah matriks IE dan matriks SWOT

1.5. Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat penelitian yang diharapkan untuk perusahaan:

1. Membantu perusahaan khususnya divisi *marketing* lebih mudah untuk menentukan cara atau strategi mendapatkan *customer* baru yang sesuai untuk perkembangan perusahaan.
2. Meningkatkan dan menjaga kualitas dalam industri jasa pengiriman barang agar perusahaan bisa bertahan dan berkelanjutan.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I: Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan

BAB II: Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi penjelasan dasar dan umum tentang isi dari penelitian

BAB III: Metodologi Penelitian

Bab ini membahas metode yang digunakan untuk menganalisa dan menyelesaikan permasalahan dalam penelitian.

BAB IV: Analisa dan Pengolahan Data

Bab ini berisi hasil implementasi dan pengolahan data yang akan dibahas sesuai tujuan dari penelitian

BAB V: Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dan saran atas hasil penelitian

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Bisnis *Freight Forwarder*

Perusahaan Freight Forwarder (disingkat PFF) adalah badan usaha yang bertujuan untuk memberikan jasa pelayanan/pengurusan atas seluruh kegiatan yang diperlukan bagi terlaksananya pengiriman, pengangkutan dan penerimaan barang dengan menggunakan multimodal transport baik melalui darat, laut dan udara (Suyono, 2007). Gambar 2.1 adalah gambaran bisnis umum perusahaan *freight forwarder*.

Gambar 2. 1 Bisnis *Freight Forwarder*

Secara umum *freight forwarder* adalah perusahaan yang bertugas sebagai perantara mengeluarkan maupun memasukkan barang ke armada antara eksportir selaku pengirim barang dan importir selaku penerima barang, sedangkan secara luas *freight forwarder* juga disebut sebagai perusahaan angkutan umum *Non Vessel Operating Common Carrier* (NVOCC) (Sarker, 2017). *Freight forwarder* pada

dasarnya tidak memiliki alat transportasi sendiri, namun dapat mengadakan konsolidasi dengan beberapa vendor jasa angkutan untuk bertanggung jawab terhadap pengangkutan barang.

Mengikuti perkembangan bisnis logistik yang sangat cepat, peran dan fungsi dari jasa *freight forwarder* juga diubah sesuai dengan kondisi yang baru. Kemajuan dalam perdagangan internasional dan komunikasi, peran PFF menjadi serbaguna, antara lain (Sarker, 2017):

- *Third Party Logistics* sebagai perusahaan yang menyediakan solusi untuk mengatur segala kebutuhan pengiriman kepada pelanggan
- Sebagai perusahaan yang bekerja sama dengan vendor muatan kereta api (Kalog), pesawat (Airfreight), dan kapal (Seafreight)
- Sebagai perusahaan yang menangani *door to door service*, yang bertanggung jawab atas semua proses dokumen dan monitor muatan

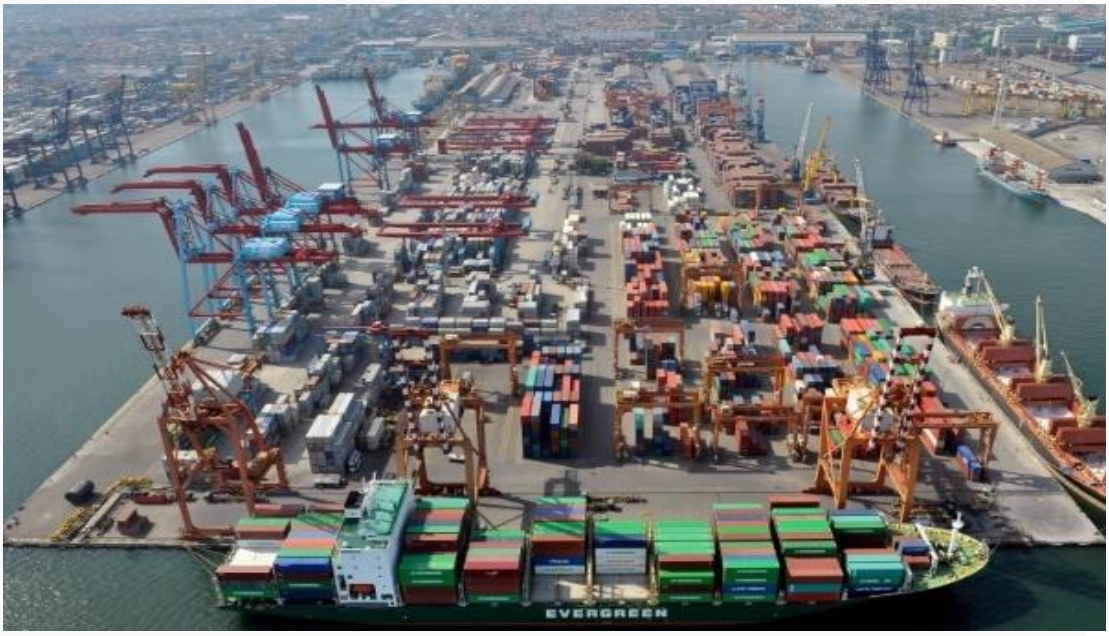
2.2. Profil PFF

Perusahaan secara umum bergerak di bidang logistik, berdiri pada tahun 2012 dan berpusat di Jakarta. Memiliki cabang di berbagai daerah seperti Surabaya, Semarang, dan Pontianak. Perusahaan ini mempunyai tujuan untuk membangun rantai pasok yang efisien serta mendukung bisnis dan kinerja pengiriman barang keluar negeri atau yang masuk ke dalam negeri.

Lini bisnis utama perusahaan adalah logistik terintegrasi. Perusahaan bekerjasama dengan perusahaan di berbagai industri dan membantu meningkatkan efisiensi untuk menekan biaya operasi yang lebih rendah yang dapat menciptakan dampak signifikan terhadap kinerja dan daya saing perusahaan.

Perusahaan menyediakan solusi pengiriman barang dan rantai pasok untuk memenuhi kebutuhan setiap pelanggan. Perusahaan menawarkan jasa *Ocean Freight*, *Air Freight*, *Warehousing*, dan *Custom Handling.* Sejak tahun 2018, perusahaan secara resmi sebagai vendor Perkumpulan Pengusaha Arang Kelapa Indonesia (Perpaki). Perusahaan telah bekerja sama dengan banyak member di Perpaki untuk membantu

proses pengiriman ekspor maupun lokal. Berdasarkan riwayat *shipment* dan *order*, 70% perusahaan menangani pengiriman untuk *commodity* olahan kelapa, dan 30% untuk *commodity* lain menggunakan jalur laut atau pengiriman menggunakan kontainer. Gambar 2.2 adalah tempat dimana berpusatnya kegiatan bongkar muat kontainer yang dilengkapi dengan fasilitas keamanan dan keselamatan pelayaran serta tempat kapal bersandar untuk perpindahan intra dan antar modal transportasi.



Gambar 2. 2 Pelabuhan Peti Kemas

2.3. Manajemen Strategi

2.3.1. Rancangan Manajemen Strategi

Manajemen strategi bisa disebut sebagai seni pengetahuan dalam 3 tahap yaitu, proses pengaplikasian, perumusan, dan evaluasi keputusan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi (David, 2011). Manajemen strategi secara umum berhubungan dengan usaha organisasi dalam hal pemasaran, produk/operational, penelitian, keuangan, dan pengembangan yang ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lain yang terbatas (David, 2011).

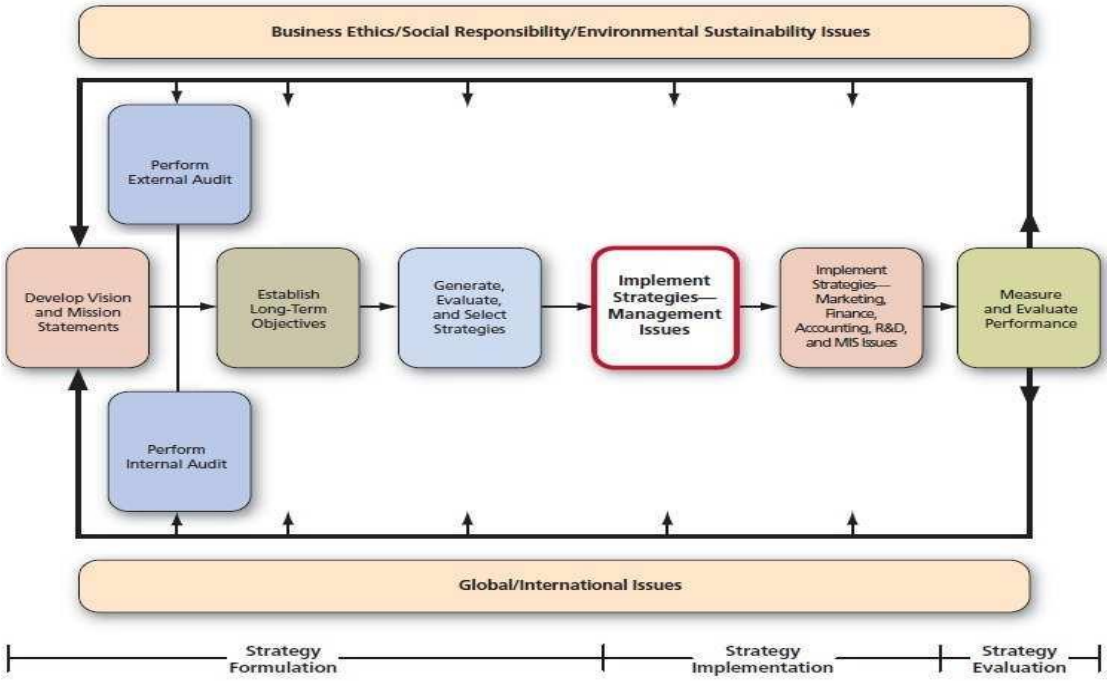
Manajemen strategi adalah sebuah proses atau rangkaian kegiatan yang dibuat oleh pimpinan, untuk mengambil keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh yang hasilnya akan diimplementasikan ke seluruh divisi di dalam suatu organisasi. Manajemen strategi sangat penting bagi suatu organisasi, karena untuk memberikan arahan untuk mencapai tujuan organisasi, membantu memikirkan kepentingan organisasi, mengantisipasi setiap perubahan, serta meningkatkan efisiensi dan efektifitas bisnis organisasi.

Manajemen strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, karena tujuan adalah visi yang diartikan sebagai tujuan utama yang ingin terealisasi dengan mengimplementasikan misi awal organisasi.

2.3.2. Analisa dan Pemilihan Strategi

Untuk menentukan langkah untuk tercapainya tujuan yang diinginkan, diperlukan analisa pada strategi, tujuan dan misi yang digabungkan dengan kondisi dan informasi audit internal atau eksternal (Wahyudi, 1996).

Tahap untuk menentukan strategi memerlukan berbagai pihak terkait serta audit internal dan eksternal. Beberapa opsi strategi yang disarankan akan dipertimbangkan, dicatat dan diberikan nilai yang akan diurutkan dari yang ditolak sampai yang diimplementasikan.



Gambar 2. 3 Manajemen Strategi Komprehensif

Tahapan manajemen strategi dapat dipelajari dan diaplikasikan dengan menggunakan model yang akan menjabarkan proses suatu rancangan (David, 2011). Gambar 2.2 adalah kerangka model komprehensif yang diterima secara luas dari manajemen strategi. Model ini dapat merumuskan, menerapkan, dan menilai strategi dengan pendekatan yang jelas dan praktis namun tidak menjamin keberhasilan.

2.3.3. Model Manajemen Strategi

Model manajemen strategi, akan dipaparkan sebagai berikut:

a. Visi dan Misi

Visi perusahaan adalah sebuah harapan yang diinginkan untuk tercapai oleh seluruh staf perusahaan. Misi adalah cara supaya visi tersebut tercapai dan dimengerti oleh seluruh staf perusahaan.

b. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Pelaksanaan misi perusahaan harus dilakukan dengan bersosialisasi terhadap lingkungan. Menganalisis lingkungan eksternal menjadi hal yang penting dikarenakan

keadaan lingkungan eksternal tidak mudah dikendalikan oleh perusahaan. Memahami keadaan lingkungan internal perusahaan juga perlu dilakukan untuk menyeimbangkan tujuan perusahaan. Menganalisis internal perusahaan digunakan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Sedangkan untuk mencermati peluang, diperlukan analisis eksternal perusahaan supaya dari peluang tersebut tidak menjadi sebuah ancaman.

c. Analisis Pilihan Strategi

Setiap pimpinan atau manajemen dalam perusahaan memiliki strategi, tetapi mereka terkadang tidak sadar akan hal itu. Antar industri dan antar perusahaan memiliki bentuk strategi yang berbeda. Oleh karena itu, tugas utama bagi para pimpinan perusahaan adalah harus tepat dalam menganalisis strategi yang digunakan untuk mengambil keputusan.

d. Sasaran Jangka Panjang

Perencanaan sasaran jangka panjang menganut pada strategi induk yang diputuskan pada saat perusahaan berdiri. Diperlukan tolak ukur untuk menentukan suatu tahapan sudah tercapai atau belum, contohnya adalah merumuskan secara jelas dengan angka kuantitatif kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai.

e. Program, Pelaksanaan, Pengendalian, dan Evaluasi

Pelaksanaan dilakukan setelah tujuan direalisasikan dengan strategi yang telah ditetapkan. Pelaksanaan harus didahului dengan perencanaan agar efektif. Pengendalian dilakukan berbagai kegiatan yang dilaksanakan perusahaan lebih baik berdasarkan pada rencana yang telah disetujui.

Kondisi internal perusahaan (*Strength and Weakness*) dan kondisi eksternal perusahaan (*Opportunity and Threat*) pasti akan dicari kecocokan yang ideal untuk bersaing di pasar oleh pimpinan perusahaan. Perencanaan strategis bertujuan untuk bisa mengamati dan menilai secara objektif kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Pada Tabel 2.1 dijelaskan beberapa contoh model manajemen strategi yang bisa digunakan perusahaan. Pada dasarnya, beberapa model ini tetap memiliki prinsip yang tidak jauh berbeda.

Tabel 2. 1 Model Manajemen Strategi

Model	Deskripsi	Tingkatan	Kerangka Kerja
(David, 2011)	Model formulasi 9 metode terintegrasi dalam 3 tahap, 14 alternatif strategi	*Coorporate*	*Application, Procedural, Quantitative*
(Pearce, John A, 2000)	*The Three Basic Resources*	*Business*	*Conceptual, Qualitative*
(Porter, 1985)	*Generic Competitive Strategy*	*Business*	*Conceptual, Qualitative*
(Wheelen & Hunger, 1994)	Model formulasi analisis SWOT, 9 alternatif strategi	*Coorporate*	*Conceptual, Qualitative*

2.3.4. Tahapan Manajemen Strategi

Melakukan tiga tahap utama kerangka kerja menggunakan matriks sebagai model analisis adalah cara untuk menentukan strategi. Matriks tersebut nantinya dapat digunakan untuk mendukung peneliti dalam identifikasi, evaluasi, dan memutuskan strategi yang utama untuk perusahaan.

Para ahli strategi harus memahami dan menentukan apa saja faktor internal (*Strength and Weakness*) dan kondisi eksternal dalam perusahaan (*Opportunity and Threat*) yang akan diimplementasikan ke tiga tahapan berikut:

a. Tahap 1

Tahap *input stage* adalah menentukan matriks IFE dan EFE yang digunakan untuk merumuskan strategi berdasarkan informasi dasar dalam perusahaan.

b. Tahap 2

Tahap *matching stage* adalah menganalisis strategi alternatif yang dilakukan melalui gabungan faktor internal dan eksternal yang didapat dari tahap 1. Tahap kedua ini mencakup matriks IE dan matriks SWOT

c. Tahap 3

Tahap *decision stage* memanfaatkan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai alat bantu untuk memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi berdasarkan data dari tahap 1 dan 2

2.4. Metode SWOT

Metode SWOT merupakan suatu teknik perencanaan strategi untuk menganalisa masalah dari 4 (empat) sisi yang berbeda dalam suatu organisasi, penerapannya adalah:

a. Bagaimana kekuatan (*strengths*) dapat mengumpulkan keuntungan dari peluang (*opportunities*).
b. Dengan cara apa mengatasi kelemahan (*weakness*) yang dapat menghambat perkembangan
c. Bagaimana kekuatan (*strengths*) dapat meminimalisir ancaman (*threats*).
d. Bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weakness*) yang nantinya dapat menimbulkan sebuah ancaman (*threats*).

Tahap awal penelitian adalah mengaudit lingkungan internal dan eksternal perusahaan menggunakan analisis SWOT untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*), sedangkan audit eksternal untuk mengidentifikasi ancaman (*threats)* dan peluang (*opportunities)* pada perusahaan. Hasilnya berupa data dari faktor tersebut yang masing-masing akan diberi bobot, peringkat, dan nilai tertimbang.

Tabel 2. 2 Matriks Evaluasi Faktor Internal & Eksternal (David, 2011)

FAKTOR INTERNAL PRIMER atau FAKTOR EKSTERNAL PRIMER			
(Kekuatan) / (Kelemahan)	Bobot	Peringkat / Rating	Nilai Tertimbang (Skor Pembobotan)
1.			
2.			
3.			

(Peluang) / (Ancaman)	Bobot	Peringkat / Rating	Nilai Tertimbang (Skor Pembobotan)
1.			
2.			
3.			

Setelah matriks evaluasi faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE) memiliki bobot, akan dilanjutkan ke tahap *matching stage* menggunakan matrik SWOT dan IE. Tabel 2.3 adalah tahapan matriks SWOT yang digunakan untuk menganalisa empat tipe strategi, yaitu ST (kekuatan-ancaman), SO (kekuatan-peluang), WT (kelemahan-ancaman) dan WO (kelemahan-peluang) berdasarkan pencocokan faktor IFE dan EFE,

Tabel 2. 3 Matriks Analisa SWOT (David, 2011)

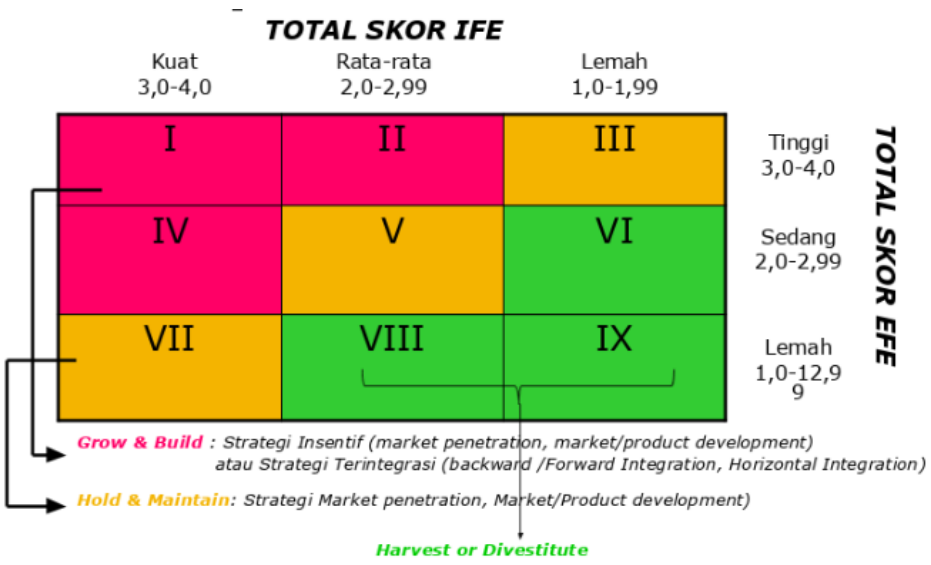
Dibiarkan Kosong	**KEKUATAN (S)** … … (Isi Kekuatan) …	**KELEMAHAN (W)** … … (IsiKelemahan) …
PELUANG (O) … … (Isi Peluang) …	**STRATEGI SO** … … …	**STRATEGI WO** … … …
ANCAMAN (T) … … (Isi Ancaman) …	**STRATEGI ST** … … …	**STRATEGI WT** … … …

Strategi yang didapat dari tahap *matching stage* adalah alternatif yang cukup dan bisa ditambahkan beberapa strategi tambahan dari pihak yang berpartisipasi dalam penelitian (David, 2011). Proses partisipasi untuk mendapatkan masukan dan pendapat

bisa didapat dengan bantuan kuesioner serta wawancara pihak terkait yang hasilnya akan dianalisis memanfaatkan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

2.5. Metode IE

Matriks IE adalah tahap pencocokan yang menciptakan strategi alternatif dengan memadukan kombinasi hasil nilai terbobot dari IFE dan EFE. Dimisalkan sumbu X adalah total nilai terbobot IFE dan Y adalah total nilai terbobot EFE, dimana skor 1,0 – 1,99 menunjukkan posisi lemah, 2,0-2,99 posisi rata-rata, dan 3,0-4,0 menunjukkan posisi yang kuat.



Gambar 2. 4 Matriks IE

2.6. Metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP)

AHP adalah pembuat kesimpulan menggunakan hirarki atau struktur jaringan yang menunjukkan suatu permasalahan dalam membuat prioritas untuk beberapa pilihan yang disediakan berdasarkan pendapat pembuat keputusan terhadap keseluruhan sistem (Saaty & Hall, 2012). Berikut adalah beberapa keuntungan dalam pendekatan AHP:

- Kesatuan yang berarti AHP memberikan suatu model tunggal yang mudah dimengerti untuk berbagai persoalan yang tidak terstruktur

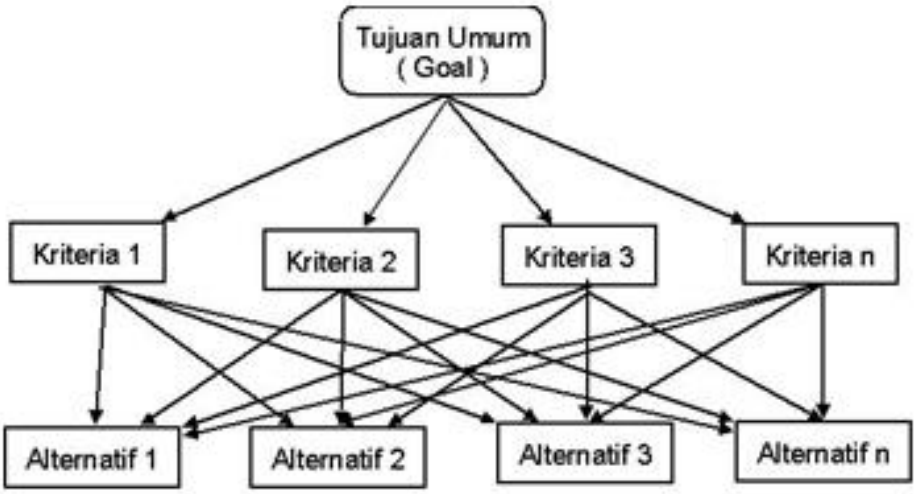
- Kompleksitas yang berarti AHP memadukan rancangan deduktif dan rancangan berdasar sistem dalam pemecahan persoalan yang kompleks
- Ketergantungan yang berarti AHP dapat menangani ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem yang tidak memaksakan pemikiran linier
- Penyusunan Hirarki yang berarti AHP mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan untuk mengelompokkan unsur yang sama
- Sintesis yang berarti AHP menuntun ke suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan pada setiap alternatif

2.6.1. Prinsip Hirarki AHP

Paham penggunaan AHP diawali oleh penyederhanaan kasus yang kompleks, lalu mengelompokkan permasalahan menjadi elemen-elemen matriks berpasangan dalam satu hirarki tertentu. Elemen-elemen matriks tersebut dapat diolah berdasarkan pertimbangan faktor kuantitatif dan kualitatif.

Metode AHP membantu menerjemahkan intuisi rasional dan irasional pada ketidak pastian dalam pengaturan yang kompleks (Ciptomulyono, 2008). Metode AHP banyak ditemui pada pengambilan keputusan dengan banyak kriteria, penentuan prioritas dari strategi, serta alokasi sumber daya.

Level atas menunjukkan tujuan dari pengambil keputusan pada sebuah hirarki. Kriteria keputusan akan dipresentasikan dalam level *intermediate* (level berikutnya). Masing-masing kriteria dapat dijabarkan lagi menjadi sub-kriteria (objektif dan subjektif). Jumlah alternatif kriteria lebih baik tidak terlalu besar agar perbandingan berpasangan yang dihasilkan lebih konsisten. Gambar 2.4 menunjukkan struktur hirarki model AHP.



Gambar 2. 5 Hirarki Model AHP

2.6.2. Prinsip Penilaian Prioritas (*Judgement*)

Penilaian menggunakan metode AHP adalah dengan membandingkan elemen / matriks yang ada dibawah terhadap elemen / matriks di atasnya. Penilaian berpasangan berpedoman pada penetapan prioritas elemen dengan perbandingan berpasangan. Berikut adalah Tabel 2.4 ketetapan AHP:

Tabel 2. 4 Skala Pembobotan Numerik Metode AHP

Skala	Keterangan	Skala Kualitatif dan Definisi
1	Sama-sama penting	Bobot kepentingan elemen matriks dinilai sama-sama penting antara satu dengan yang lain
3	Cukup penting	Satu bobot kepentingan elemen matriks dinilai cukup penting dibanding elemen lain
5	Lebih penting	Satu bobot kepentingan elemen matriks dinilai lebih penting dibanding elemen lain

7	Sangat penting	Satu bobot kepentingan elemen matriks dinilai sangat penting dibanding elemen lain
9	Mutlak penting	Satu bobot kepentingan elemen matriks dinilai sangat penting sekali dibanding elemen lain
	Nilai 2, 4, 6, 8	(Nilai Tengah) diberikan apabila menemukan keraguan penilaian antara dua penilaian yang berdekatan
	Reciprocal ($\alpha_{ji} = 1/\alpha_{ij}$)	Apabila aktivitas *i* mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas *j*, maka *j* mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan *i*

2.6.3. Prinsip Konsistensi Logika dan Konsistensi Data

Jika elemen A dua kali lebih penting dari elemen B, maka elemen B adalah ½ kali lebih penting dari elemen A. Konsistensi tersebut tidak selalu berlaku apabila terdapat beberapa elemen yang dibandingkan.

Pada matriks konsisten, λ_{maks} = n sedangkan pada matriks tidak konsisten setiap variasi dari a_{ij} akan membuat perubahan pada nilai $\lambda_{maks,}$ n adalah parameter *Consistency Index* (CI) yang dinyatakan CI = (λ_{maks}-n)/(n-1). Matriks yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak untuk 500 *sample* merupakan suatu matrik yang mutlak tidak konsisten (Saaty, 2000). *Random Index* adalah *Consistency Index* dalam matrik random. *Eigen* membandingkan CI dengan RI, maka didapatkan patokan untuk menentukan tingkat konsistensi penilaian matrik yang disebut *Consistency Ratio* (CR) yang dinyatakan CR = CI/RI. Nilai *Random Index* (RI) dapat diperoleh dari Tabel 2.5:

Tabel 2. 5 Angka Random Untuk Menguji Konsistensi AHP

Ukuran Matrik	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Pada metode AHP matriks perbandingan dapat diterima jika nilai *Consistency Ratio* (CR) yang dihasilkan kurang dari 10%(CR<0.1) atau nilai CR tidak lebih dari 0,10 (Saaty, 2000). Jika diperoleh hasil tersebut, bisa dibilang tingkat konsistensinya baik dan dapat dipertanggung jawabkan.

2.7. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian sebelumnya yang menggunakan metode atau pendekatan yang serupa untuk menentukan strategi suatu perusahaan baik industri jasa maupun industri lainnya.

Tabel 2. 6 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Objek Penelitian
(Cahyono & Suwignyo, 2006)	Evaluasi Strategi Bisnis Divisi Kapal Perang PT PAL Indonesia	IFE, EFE, Matriks SWOT, QSPM, AHP	*Manufacture* kapal
(Herawati, 2010)	Perencanaan Strategi Industri Jasa Perawatan dan Perbaikan Kendaraan Bermotor Untuk Menerapkan Manajemen *Green Company* Dengan Pendekatan MCDM-AHP dan Analisa SWOT	IFE, EFE, Matriks SWOT, MCDM-AHP	Jasa Otomotif

(Zainuddin, 2012)	Perencanaan Strategis Energi di Jawa Timur 2011-2025 dan Pengaruhnya Terhadap Pengembangan Energi Terbarukan Dengan Pendekatan Analisi SWOT	IFE, EFE, Matriks SWOT, AHP, Forecast	Kota Jawa Timur
(Negoro, 2013)	Perumusan Strategi Pengembangan Proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) dengan Pendekatan SWOT – AHP	IFE, EFE, Matriks SWOT, MCDM-AHP	Dinas Kabupaten Ponorogo
Lucky Mahadeva (2019)	Analisa Strategi Pemasaran pada PFF dengan Pendekatan Metode SWOT dan AHP	IFE, EFE, SWOT, IE, QSPM, AHP	Perusahaan *Freight Forwarding* (Jasa Logistik)

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

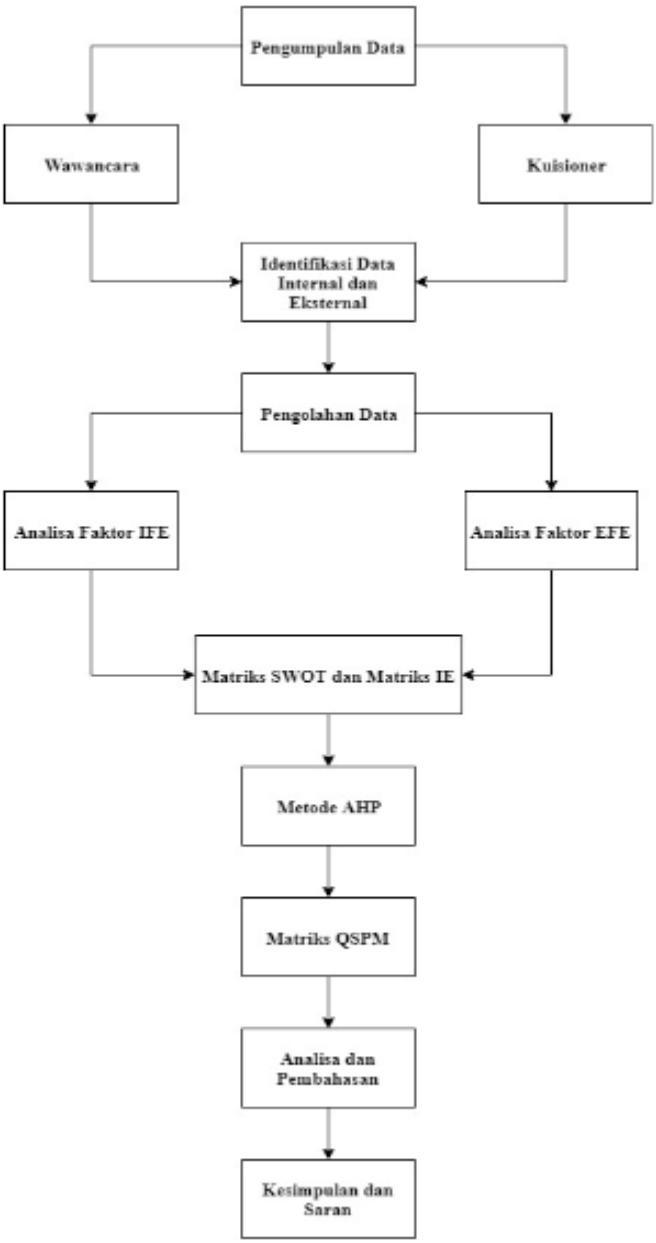
3.1. Kerangka Penelitian

Tahap pertama dalam penelitian adalah identifikasi dan pengumpulan data primer yang diperoleh dari sumber utama dalam pada perusahaan. Data primer digunakan untuk identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan yang didapatkan dengan wawancara dan penyebaran kuisioner. Pada penelitian ini digunakan beberapa metode untuk menganalisa perencanaan strategi pemasaran pada PFF. Akan digunakan matriks internal dan eksternal untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dalam internal perusahaan serta peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan. Sebelum dilakukan pengukuran kuantitatif, langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan identifikasi elemen-elemen SWOT yang berkaitan dengan permasalahan dalam PFF.

Kemudian untuk menentukan bobot dalam faktor-faktor internal dan eksternal, akan digunakan metode AHP. Metode AHP digunakan untuk mendekomposisi masalah kompleks, mengidentifikasi hubungan antar elemen-elemen, mengukur konsistensi tiap elemen, dan menentukan prioritas elemen untuk memudahkan pengambilan keputusan (Saaty, 2002).

Hasil bobot yang didapat dari AHP, digunakan untuk menentukan faktor utama yang berpengaruh dalam pengembangan perusahaan. Dari AHP akan diperoleh nilai prioritas dari masing-masing elemen yang akan digunakan dalam matriks IFE-EFE. Matriks perbandingan berpasangan terdiri dari elemen SWOT yang dibandingkan antar kriteria sesuai tingkat kepentingan satu sama lain.

Matriks IFE dan EFE digunakan untuk mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, hukum, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, teknologi, dan tingkat persaingan perusahaan. Kemudian untuk memilih strategi terbaik berdasarkan alternatif strategi yang ada, digunakan matriks QSPM. Kerangka penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1



Gambar 3. 1 Kerangka Penelitian

3.2.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data digunakan untuk mengetahui kondisi dan memiliki gambaran dari objek yang diteliti. Data tersebut didapatkan dari observasi, wawancara,

dan pengisian kuisioner oleh koresponden perusahaan. Berikut adalah tahap penyusunan format kuisioner yang diberikan kepada koresponden perusahaan:

- Kuisioner 1 digunakan untuk identifikasi faktor internal dan eksternal yang berpengaruh dalam strategi perusahaan.
- Kuisioner 2 digunakan untuk menentukan tingkat pengaruh kepentingan faktor internal dan eksternal perusahaan yang nantinya akan dihitung bobotnya menggunakan AHP
- Kuisioner 3 digunakan untuk menentukan respon perusahaan yang ditinjau dari faktor internal dan eksternal perusahaan
- Kuisioner 4 digunakan untuk mengetahui daya tarik atau *attractive score* (AS) terhadap opsi strategi faktor internal dan eksternal PFF yang berpengaruh atau tidak..

Tahap ini akan didiskusikan dengan 4 orang yang memiliki peran dan pengaruh terhadap daya saing dan penjualan perusahaan yaitu:

1. Direktur perusahaan
2. Kepala cabang Jakarta
3. Kepala cabang Semarang
4. Kepala cabang Surabaya

Pada tahap pengumpulan data, dibutuhkan data internal dan data eksternal. Variabel internal diperoleh dari dalam perusahaan, yaitu faktor sumber daya manusia, operasional, pemasaran, fasilitas yang dimiliki, dan laporan keuangan. Sedangkan variabel eksternal diperoleh dari lingkungan luar perusahaan, seperti analisis ekonomi pasar, kompetitor, teknologi, pemerintah, dan lainnya. Tabel 3.1 dan Tabel 3.2 adalah matriks internal dan eksternal perusahaan.

Tabel 3. 1 Variabel Internal PFF

***Strengths* (Kekuatan)**	***Weakness* (Kelemahan)**
Tingkat kompetensi tenaga kerja yang tinggi untuk memproses layanan logistik	Sistem pelaporan atau rekapan keuangan masih bersifat manual, sehingga masih terjadi missed data

Pengalaman karyawan dalam pengurusan bidang kerja PFF	Strategi dan arah kebijakan perusahaan masih belum cukup jelas
PFF sebagai vendor resmi dari Perpaki, sehingga bisa lebih explore pasar di tiap daerah	Infrastruktur perusahaan dalam bisnis masih belum lengkap, PPJK dan Truck masih menggunakan vendor
Harga yang kompetitif untuk bersaing dengan kompetitor dan menyesuaikan pasar	Minim adaptasi teknologi logistik, sehingga belum standarisasi internasional
Memahami alur perijinan untuk kegiatan pengiriman olahan kelapa	Alur kerja *shipment* dan dokumen masih bersifat manual, belum menggunakan sistem

Tabel 3. 2 Variabel Eksternal PFF

***Opportunities* (Peluang)**	***Threats* (Ancaman)**
Market share cargo yang terus berkembang	Sangat tergantung dengan kebijakan dari pemerintah dan pelayaran
Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional yang meningkat	Jumlah dan kualitas pesaing yang ada semakin banyak dan baik
Jumlah perkembangan UKM di tiap daerah	Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan dinamis
Tingkat kebutuhan pengiriman barang yang terus meningkat	Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil
Semakin majunya teknologi informasi yang akan membantu perusahaan untuk memberikan pelayanan terhadap pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur

3.2.2 Pengolahan Data

Proses pengujian validitas dan uji reliabilitas data akan dilakukan setelah mendapatkan data primer. Pengujian validitas dilakukan untuk menentukan faktor tersebut valid atau tidak. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menentukan apakah pertanyaan yang diajukan sesuai atau tidak dengan permasalahan.

Untuk mengolah data tersebut akan diterapkan pada metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menganalisis variabel terhadap faktor-faktor strategi, untuk menghasilkan bobot dari tiap sub faktor yang akan dipergunakan untuk tahap dua dan tiga.

3.2. Analisa Matriks IFE dan EFE

Analisa lingkungan perusahaan meliputi lingkungan internal dan eksternal. Proses analisis strategi internal berfokus untuk menentukan faktor kekuatan dan kelemahan dalam perusahaan. Sedangkan proses analisis strategi eksternal berfokus untuk menentukan faktor yang dapat menimbulkan suatu ancaman dan peluang yang berpengaruh terhadap perusahaan.

Untuk menentukan faktor-faktor kunci dalam matriks IFE dan EFE dengan cara dilakukan tahap-tahap sebagai berikut (David, 2011):

- **Matriks IFE**

  Matriks ini digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan utama dalam internal perusahaan berdasarkan manajemen, pemasaran, keuangan, dan operasional menggunakan bentuk Tabel 3.3

Tabel 3. 3 Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Nilai	Nilai yang Dibobot
Kekuatan -			
Kelemahan -			

Jumlah	**1.00**		

Matriks IFE diimplementasikan dalam lima langkah sebagai berikut:

1. Proses audit internal untuk mendapatkan data yang diidentifikasi
2. Mengolah data dari responden kuisioner untuk memberi bobot pada setiap faktor dari 0.0 sampai 1.0 (tidak penting sampai penting).
3. Untuk mengetahui seberapa efektif strategi perusahaan, peneliti melakukan diskusi dengan koresponden untuk menentukan rating peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor strategi.
4. Menentukan nilai yang dibobot dengan mengkalikan setiap bobot faktor dengan peringkat.
5. Memutuskan nilai total dibobot dengan menjumlahkan nilai yang dibobot pada setiap faktor.

Total nilai bobot terendah untuk sebuah organisasi adalah 1.0, sedangkan tertinggi adalah 4.0. Apabila nilai yang dibobot lebih tinggi dari 2.5 maka organisasi tergolong kuat secara internal, dan sebaliknya apabila dibawah 2.5 menunjukkan internal yang lemah.

- **Matriks EFE**

Matriks ini meneliti sisi peluang dan ancaman dari eksternal perusahaan seperti informasi ekonomi, demografi, sosial budaya, politik, dan teknologi menggunakan Tabel 3.4

Tabel 3. 4 Matriks EFE

Faktor Eksternal	**Bobot**	**Nilai**	**Nilai yang Dibobot**
Ancaman **-**			
Peluang			

-			
Jumlah	**1.00**		

Matriks EFE diimplementasikan dalam lima langkah sebagai berikut:

1. Proses audit eksternal untuk mendapatkan data yang diidentifikasi
2. Mengolah data dari responden kuisioner untuk memberi bobot pada setiap faktor dari 0.0 sampai 1.0 (tidak penting sampai penting).
3. Untuk mengetahui seberapa efektif strategi perusahaan, peneliti melakukan diskusi dengan koresponden untuk menentukan rating peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor strategi.
4. Menentukan nilai yang dibobot dengan mengkalikan bobot faktor dengan peringkat.
5. Memutuskan nilai total dibobot dengan menjumlahkan nilai yang dibobot pada setiap faktor.

Total nilai bobot terendah untuk sebuah organisasi adalah 1.0 sedangkan tertinggi adalah 4.0 yang menunjukkan bahwa perusahaan perusahaan memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman secara efektif.

3.3. Analisa Model Strategi

3.4.1 Matriks Internal – Eksternal (IE)

Matriks IE adalah hasil total nilai terbobot dari kombinasi matriks IFE dan EFE. Titik X menunjukkan *absolute* matriks IFE, titik Y menunjukkan *absolute* matriks EFE. Sumbu X memiliki tiga nilai, yaitu nilai 3,00 sampai 4,00 berarti posisi internal yang kuat, nilai 2,00 sampai 2,99 posisi internal rata-rata, dan nilai 1,00 sampai 3,99 posisi internal yang lemah. Sedangkan pada sumbu Y nilai 3,00 sampai 4,00 berarti posisi eksternal yang lemah, nilai 2,00 sampai 2,99 posisi eksternal rata-rata, dan nilai 1,00 sampai 1,99 posisi eksternal yang kuat.

3.4.2 Matriks SWOT

Matriks ini dijabarkan menjadi empat unsur yaitu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Empat tipe strategi alternatif yang diperoleh dari matriks SWOT yaitu strategi SO (*strength-opportunity*), ST (strength-threat), WO (*weakness-opportunity*), dan WT (weakness-threat).

3.4.3 Matriks QSPM

Analisa yang digunakan untuk menilai strategi alternatif berdasarkan faktor strategi internal dan eksternal sebagai pendahuluan disebut *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

QSPM memiliki keunggulan antara lain adalah dapat dievaluasi secara bertahap, bersama-sama, dan tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dievaluasi. QSPM bermanfaat sebagai dasar penyusunan secara subjektif.

3.4. Analisis dan Pembahasan

Tahap ini adalah melakukan analisis dan pembahasan dari hasil yang diperoleh dari penelitian. Analisis ini berhubungan dengan hasil dari tahap *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage* yang akan menghasilkan strategi yang paling tepat bersumber pada kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

3.5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran dalam penelitian ini dituliskan berdasarkan hasil pengolahan data serta diskusi, wawancara, dan pembahasan secara mendalam dengan pihak terkait, agar dapat diperoleh strategi yang paling tepat untuk diimplementasikan pada perusahaan supaya lebih baik dan berkembang.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1. Posisi Industri *Freight Forwarder* Indonesia

Saat ini kebutuhan manusia semakin bertambah seiring dengan perkembangan teknologi, kebutuhan antar negara satu dengan yang lainnya berbeda, maka dari itu bisnis ekspor dan impor adalah bidang usaha yang selalu bisa berjalan dan memiliki prospek jangka panjang. Semakin padatnya jalur bisnis yang bermunculan, akan mengakibatkan laju transportasi kian berkembang karena perkembangan perekonomian Indonesia yang akan terus maju untuk persaingan secara global.

Dalam era globalisasi saat ini, jasa pengangkutan atau pengiriman barang menggunakan kontainer atau menggunakan jalur laut sangat diperlukan bagi para pelaku bisnis. Faktor kuantitas muat, biaya, dan keamanan menjadikan bisnis ini menjadi instrument penting dalam memenuhi permintaan barang seperti bahan baku maupun barang yang sudah siap pakai. Pertumbuhan bisnis jasa pengiriman kargo dari mulai ekspor, impor, *port to port* dan *door to door* berlangsung sangat cepat. Saat ini berdiri kurang lebih 20 pelayaran international dan national di Indonesia yang biasa disebut dengan *shipping line*. Posisi utama perusahaan *freight forwarder* adalah sebagai perantara antara pengirim (*shipper*) untuk mengurus segala kegiatan pengiriman yang akan berhubungan dengan pelayaran, beacukai, dan pelabuhan untuk dikirimkan ke penerima (*consignee*).

Penyebaran bisnis ekspedisi di Indonesia sudah sangat luas, berdasarkan informasi yang didapat dari PT Dataindo Inti Swakarsa, sebuah perusahaan yang melakukan survei industri dan menerbitkannya dalam bentuk data dan informasi keuangan, penyebaran pasar industri ekspedisi atau *freight forwarder* berdasarkan wilayah dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4. 1 Penyebaran Pasar *Freight Forwarder* di Indonesia

No	Wilayah	Pangsa Pasar (%)
1	Jakarta	36,8
2	Jawa Barat	3,4
3	Jawa Timur	23,2
4	Jawa Tengah	6,1
5	Sumatera	13,9
6	Bali	5,2
7	Sulawesi	3,8
8	Lain-lain	7,6

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa wilayah Jakarta dan Jawa Timur menempati pangsa terbesar untuk bisnis PFF. Jakarta sebagai pintu masuk barang wilayah barat Indonesia dan Jawa Timur merupakan wilayah yang potensial sebagai pintu masuk barang wilayah timur Indonesia.

Indonesia masih menempati urutan 59 dari 155 negara berdasarkan *Logistics Performance Index* dari *World Bank* tahun 2012. Komponen penilaian yang menjadi indikator penting dari *Logistics Performance Index* adalah:

- *Infrastructure quality*
- *Efficiency of custom clearance*
- *Ease of arrangement shipments*
- *Quality and competence of logistic services*
- *Ability to track and trace consigments*
- *Timeleness of deliveries*

Dilihat dari komponen tersebut, masih banyak pekerjaan dan pengembangan yang harus dikerjakan oleh semua elemen logistik baik dari sisi pemerintah maupun para bidang terkait dan pelaku bisnis logistik. Berikut adalah beberapa faktor pendorong dan faktor penghambat dalam pasar transportasi logistik Indonesia (Sullivan & Frost, 2019).

Faktor-faktor pendorong:

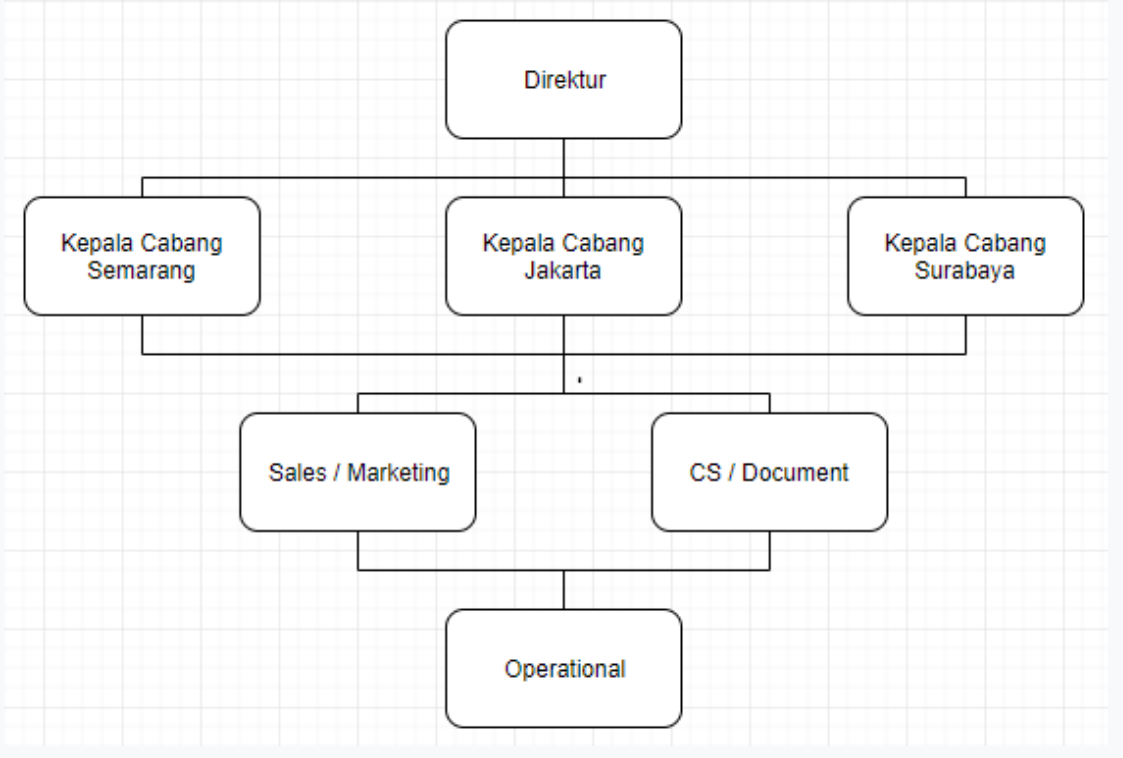
- Pertumbuhan ekonomi yang didorong konsumsi domestik
- Pertumbuhan permintaan komoditas yang penting bagi perkembangan di Indonesia
- Implementasi *cabotage*
- Arus modal yang masuk ke Indonesia

Faktor-faktor penghambat:

- Lambatnya penanganan masalah infrastruktur
- Sulit untuk mengelola pasar yang tersebar luas di setiap daerah
- Kurangnya sumber daya manusia yang professional dalam bidang logistik
- Rendahnya tingkat kerjasama pemerintah swasta

4.2. Gambaran Umum PFF

PFF pada penelitian ini berdiri pada tahun 2015 yang berpusat di Jakarta dan memiliki cabang di Surabaya, Semarang, dan Pontianak. Perusahaan memiliki lebih 30 pegawai yang tersebar di setiap cabang. PFF ini merupakan perusahaan yang masih berkembang dan fokus dalam bisnis pengiriman kargo peti kemas bermuatan penuh atau disebut dengan *Full Container Load* (FCL) melalui lau (*sea freight*). PFF ini memiliki visi untuk menjadi perusahaan *freight forwarder* dan *supply chain* yang memenuhi kebutuhan setiap pelanggan serta memberikan nilai lebih dan kemitraan terhadap pelanggan baik lokal maupun internasional, diimbangi dengan misi perusahaan yaitu memperluas jaringan kerja yang didukung oleh tenaga ahli di bidangnya, berpengalaman, dan bertanggung jawab. Adapun struktur organisasi PFF dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PFF

4.3. Pengumpulan Data

Penelitian ini terdiri dari tiga tahapan untuk melakukan perencanaan strategi, yaitu tahap *input stage*, tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap keputusan (*decision stage)*. Pada bab ini akan dijelaskan tentang proses bagaimana peneliti mendapatkan data yang akan digunakan untuk penelitian ini. Pengumpulan data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil kuisioner dan wawancara dengan pihak terkait yang berpengaruh dalam perusahaan. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari informasi yang diberikan dari perusahaan serta teori kepustakaan. Dalam tahap ini, penulis menggunakan tiga data pokok yaitu visi dan misi perusahaan, kebijakan perusahaan, dan rencana kerja perusahaan.

Untuk penyebaran kuisioner akan dilakukan untuk memperoleh pertimbangan dari beberapa responden atau pakar yang kompeten untuk mengetahui faktor-faktor

yang mempengaruhi kinerja dari PFF. Para pakar disini merupakan orang-orang yang menguasai, mempengaruhi, dan mengetahui informasi yang dibutuhkan. Data yang telah didapatkan nanti akan diolah menggunakan AHP, penerapan metode AHP ini yang diutamakan bukanlah kuantitas tetapi kualitas data dari responden (Saaty, 1993). Untuk jumlah responden dalam metode AHP tidak memiliki patokan tertentu, tetapi memiliki batas minimum yaitu 2 orang (Saaty, 1993).

Pada kuisioner 1, responden akan memilih jawaban yang menurutnya sesuai dengan kondisi internal dan eksternal PFF, serta dapat menambahkan pendapatnya sendiri. Beberapa faktor dari kuisioner 1 didapatkan dari rekapitulasi, wawancara, serta diskusi dengan pihak manajemen mengenai faktor internal dan eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja PFF. Ada 4 responden yang akan berpartisipasi dalam kuisioner ini, yaitu:

1. Direktur Utama
2. Kepala Cabang Jakarta
3. Kepala Cabang Semarang
4. Kepala Cabang Surabaya

Nantinya untuk data hasil dari kuisioner 1, validasi data didapat dari kompetensi setiap responden perusahaan yang merupakan penanggung jawab dan pengambil keputusan yang berpengaruh ke jalannya perusahaan, tanpa perlu dilakukan pengujian validitas. Oleh karena itu, keputusan atau data yang dihasilkan adalah valid seluruhnya.

Selain dari hasil diskusi dan wawancara, faktor internal dan eksternal didapatkan dari beberapa referensi Jurnal Manajemen Trasportasi & Logistik yang merupakan sumber utama dalam perumusan faktor-faktor ini. Tabel 4.2 dan 4.3 adalah hasil rekapitulasi dari kuisioner 1.

Tabel 4. 2 Faktor Internal PFF (Kuisioner)

	FAKTOR INTERNAL	YA
FAKTOR SUMBER DAYA		
1	Kompetensi Tenaga Kerja	
2	Pengalaman dalam bidang *Freight Forwarder*	

3	Kesiapan organisasi dari struktur perusahaan	
4	Pelatihan tenaga kerja	
5	Pembukaan cabang baru	
FAKTOR MANAJEMEN		
1	Tingkat ketepatan waktu penyelesaian dokumen	
2	Harga yang kompetitif	
3	Respon dan kualitas pelayanan ke *customer*	
4	Produktifitas perusahaan	
FAKTOR PEMASARAN		
1	Pengetahuan dan pemahaman akan potensi pasar	
2	Besarnya volume pengiriman	
3	Pengetahuan dan pemahaman atas peraturan dan kebijakan pemerintah	
4	*Rebranding image* perusahaan	
FAKTOR KEUANGAN		
1	Kebututuhan modal kerja perusahaan	
2	*Cashflow* perusahaan	
3	Dana investasi untuk pengembangan usaha	
4	Hutang dan Piutang	
FAKTOR TEKNOLOGI DAN INFORMASI		
1	Teknologi untuk website *company profile*	
2	Sistem informasi untuk pelaporan keuangan / *finance*	
3	Standar infrastruktur IT dalam proses bisnis	
4	Sistem informasi untuk laporan dokumen	

Tabel 4. 3 Faktor Eksternal PFF (Kuisioner)

	FAKTOR EKSTERNAL	YA
FAKTOR EKONOMI		
1	Pertumbuhan ekonomi	
2	Tingkat suku bunga pinjaman	
3	Nilai tukar rupiah	

4	Nilai subsidi pemerintah	
FAKTOR SOSIAL BUDAYA, DEMOGRAFI, dan LINGKUNGAN		
1	Lokasi *port centre* dan *shipping agent*	
2	Tingkat UMR pada setiap daerah	
3	Perkembangan UKM dan Bisnis	
4	Perkembangan tren musiman (Pemilu / UAN)	
FAKTOR POLITIK, PEMERINTAH, dan HUKUM		
1	Kebijakan pemerintah	
2	Ketetapan tarif perpajakan pemerintah	
3	Kondisi keamanan dalam negeri	
4	Peraturan mengenai barang yang akan dikirim	
FAKTOR TEKNOLOGI		
1	Ketergantungan dengan teknologi luar / agent	
2	Perkembangan teknologi *port* / pelabuhan tiap daerah	
3	Perkembangan teknologi dunia logistik	
FAKTOR PERSAINGAN		
1	Jumlah dan kualitas pesaing atau pemain yang ada	
2	Area kerja yang terus meluas	
3	Kemampuan dalam hal perijinan barang yang diangkut	
4	Area jangkauan pengiriman barang	
5	Harga yang ditawarkan ke *customer*	

Setelah data internal dan eksternal terkumpul, maka data-data tersebut akan diproses ke tahap input. Pada tahap input, dibutuhkan informasi dan masukan untuk melakukan penilaian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap PFF. Data yang didapat akan dilakukan pembobotan menggunakan metode AHP dalam penentuan tingkat kepentingan antar faktor dan sub-faktornya. Ada dua jenis perhitungan dalam tahap input ini, yaitu perhitungan matriks IFE dan perhitungan matriks EFE

4.4. *Input Stage* (Matriks IFE dan EFE)

Pada tahap ini, informasi yang telah didapatkan dari identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal pada kuisioner 1 akan digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian faktor internal dan eksternal pada bisnis PFF Penilaian dilakukan untuk menentukan faktor yang mempengaruhi kondisi PFF. Tahap ini terdiri dari perhitungan matriks *external factor evaluation* (EFE) dan *internal factor evaluation* (IFE).

Matriks IFE mengevaluasi informasi dari kondisi internal perusahaan seperti kondisi sumber daya, manajemen, pemasaran, keuangan, dan teknologi informasi. Kondisi tersebut akan dilihat sebagai kekuatan yang akan meningkatkan kinerja perusahaan serta kelemahan yang akan menghambat perusahaan untuk berkembang. Dari hasi diskusi dengan pihak manajemen, dapat dikelompokkan faktor-faktor tersebut menjadi 2 bagian, yaitu kekuatan dan kelemahan.

Kekuatan (*strength*) perusahaan dapat dilihat dengan keberhasilan yang diraih dari sistem operational perusahaan, yaitu:

1. Tingkat kompetensi tenaga kerja yang tinggi untuk memproses layanan logistik
2. Pengalaman karyawan dalam pengurusan bidang kerja PFF
3. PFF sebagai vendor resmi dari Perpaki, sehingga bisa lebih explore pasar di tiap daerah
4. Harga yang kompetitif untuk bersaing dengan kompetitor dan menyesuaikan pasar
5. Memahami alur perijinan untuk kegiatan pengiriman olahan kelapa

Kelemahan (*weakness*) perusahaan dapat dilihat dengan permasalahan yang muncul selama perusahaan didirikan sampai sekarang, yaitu:

1. Sistem pelaporan atau rekapan keuangan masih bersifat manual, sehingga masih terjadi missed data
2. Strategi dan arah kebijakan perusahaan masih belum cukup jelas

3. Infrastruktur perusahaan dalam bisnis masih belum lengkap, PPJK dan Truck masih menggunakan vendor
4. Minim adaptasi teknologi logistik, sehingga belum standarisasi internasional
5. Alur kerja shipment dan dokumen masih bersifat manual, belum menggunakan sistem

Setelah didapatkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan, maka dapat dilakukan pembobotan dengan menggunakan matriks IFE. Pembobotan diberikan oleh pihak manajemen PFF dan rating didapatkan dari hasil rata-rata kuisioner. Tabel 4.4 menunjukkan nilai total dari matriks IFE perusahaan.

Tabel 4. 4 Matriks IFE

	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Faktor Kekuatan (*Strength*)				
1	Tingkat kompetensi tenaga kerja yang tinggi untuk memproses layanan logistik	0,2	3,25	0,65
2	Pengalaman karyawan dalam pengurusan bidang kerja PFF	0,1	3,25	0,325
3	PFF sebagai vendor resmi dari Perpaki, sehingga bisa lebih explore pasar di tiap daerah	0,05	2,5	0,125
4	Harga yang kompetitif untuk bersaing dengan kompetitor dan menyesuaikan pasar	0,15	3,25	0,487
5	Memahami alur perijinan untuk kegiatan pengiriman olahan kelapa	0,1	3,5	0,35
Faktor Kelemahan (*Weakness*)				
1	Sistem pelaporan atau rekapan keuangan masih bersifat manual, sehingga masih terjadi missed data	0,1	2	0,2

2	Strategi dan arah kebijakan perusahaan masih belum cukup jelas	0,1	2,5	0.25
3	Infrastruktur perusahaan dalam bisnis masih belum lengkap, PPJK dan Truck masih menggunakan vendor	0,1	2,5	0,25
4	Minim adaptasi teknologi logistik, sehingga belum standarisasi internasional	0,05	2,25	0,112
5	Alur kerja shipment dan dokumen masih bersifat manual, belum menggunakan sistem	0,05	2	0,1
Total		1		2,84

Matriks EFE mengevaluasi dari kondisi ekstenal perusahaan seperti kondisi ekonomi, politik pemerintahan, sosial, teknologi, dan persaingan. Kondisi-kondisi tersebut akan dilihat sebagai sebuah peluang yang dapat memberi keuntungan bagi perusahaan dan juga sebagai ancaman bagi perusahaan yang harus diantisipasi. Dari hasil diskusi dengan pihak manajemen, dapat dikelompokkan faktor-faktor tersebut menjadi 2 bagian, yaitu peluang dan ancaman.

Peluang yang sekiranya dapat mempengaruhi perusahaan yaitu:

1. Market share cargo yang terus berkembang
2. Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional yang meningkat
3. Jumlah perkembangan UKM di tiap daerah
4. Tingkat kebutuhan pengiriman barang yang terus meningkat
5. Semakin majunya teknologi informasi yang akan membantu perusahaan untuk memberikan pelayanan terhadap pelanggan

Ancaman yang dinilai dapat mempengaruhi perusahaan yaitu:

1. Sangat tergantung dengan kebijakan dari pemerintah dan pelayaran
2. Jumlah dan kualitas pesaing yang ada semakin banyak dan baik
3. Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan dinamis

4. Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil
5. Tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur

Setelah didapatkan faktor-faktor peluang dan ancaman, maka dapat dilakukan pembobotan dengan menggunakan matriks EFE. Pembobotan diberikan oleh pihak manajemen PFF dan rating didapatkan dari hasil rata-rata kuisioner. Tabel 4.5 menunjukkan nilai total dari matriks EFE perusahaan.

Tabel 4. 5 Matriks EFE

	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Faktor Peluang (*Opportunity*)				
1	Market share cargo yang terus berkembang	0,2	3	0,6
2	Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional yang meningkat	0,1	2,75	0,275
3	Jumlah perkembangan UKM di tiap daerah	0,05	2	0,1
4	Tingkat kebutuhan pengiriman barang yang terus meningkat	0,1	3,5	0.35
5	Semakin majunya teknologi informasi yang akan membantu perusahaan untuk memberikan pelayanan terhadap pelanggan	0,1	3,75	0,375
Faktor Ancaman (*Threat*)				
1	Sangat tergantung dengan kebijakan dari pemerintah dan pelayaran	0,1	2,5	0,25
2	Jumlah dan kualitas pesaing yang ada semakin banyak dan baik	0,15	3,75	0,562
3	Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan dinamis	0,05	3,25	0,162
4	Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil	0.05	2,25	0,112
5	Tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur	0.1	1,25	0,125

Total	1		2,9

4.5. *Matching Stage* (Pencocokan Data)

Pada tahap ini, data-data yang telah diolah pada tahap input akan diproses menggunakan matriks SWOT dan matriks IE untuk mendapatkan alternatif strategi yang cocok dan tepat untuk kondisi PFF.

4.5.1. Pencocokan Matriks SWOT

Pada tahap ini dibutuhkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah didapatkan dari tahap input yang telah dikelompokkan menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan dianalisa untuk mendapatkan alternatif strategi yang sesuai dan cocok bagi kondisi PFF. Dapat dilihat pada Tabel 4.6 dimana pada bagian kolom akan ditempati kekuatan dan kelemahan perusahaan dari faktor internal, sedangkan pada bagian baris akan ditempati peluang dan ancaman perusahaan dari faktor eksternal, sehingga akan diperoleh alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan dengan mengintegrasikan *Strength* dan *Opportunity* (SO), *Strenght* dan *Threat* (ST), *Weakness* dan *Opportunity* (WO), *Weakness* dan *Threath* (WT).

Tabel 4. 6 Matriks SWOT

Matriks SWOT	**Kekuatan (*Strength*)**					**Kelemahan (*Weakness*)**				
	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5
Peluang (*Opportunity*)	Strategi SO: 1. Melakukan Pengembangan pasar untuk membangun dan memperluas jaringan dengan perkumpulan eksportir dan importir di					Strategi WO: 1. Melakukan investasi untuk peningkatan kualitas infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis. (W2, W3, O1, O2, O4)				
O1										
O2										
O3										
O4										

O5	setiap daerah atau cabang. (S1, S2, S3, O2, O4) 2. Melakukan kerjasama dengan para UKM (*Online Business*). (S1, S2, O3, O5)	2. Mengembangkan standar teknologi perusahaan, dengan membuat sebuah sistem (*software*) untuk pelaporan keuangan dan dokumen. (W1, W4, W5, O4, O5)
Ancaman (*Threat*) T1 T2 T3 T4 T5	Strategi ST: 1. Memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (*shipping*), agar menjadi prioritas sebagai mitra (S1, S2, S4, T1, T2) 2. Mengembangkan SDM yang berpengalaman dalam pemanfaatan teknologi (S1, S2, T2, T3)	Strategi WT: 1. Memperbaiki sistem manajemen perusahaan agar lebih terstruktur. (W2, W3, T2, T4) 2. Menetapkan skala untuk mendapatkan *feedback* kepuasan pelanggan agar dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan kedepannya. (W2, W5, T2, T5)

Berdasarkan Tabel 4.6 didapatkan beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan untuk tahap pengambilan keputusan. Hasil alternatif strategi tersebut adalah:

a. Strategi SO, merupakan strategi yang didapatkan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengambil peluang yang ada. Strategi SO yang dihasilkan adalah:

1. Melakukan Pengembangan pasar untuk membangun dan memperluas jaringan dengan perkumpulan eksportir dan importir di setiap daerah atau cabang. (S1, S2, S3, O2, O4)
2. Melakukan kerjasama dengan para UKM (*Online Business*). (S1, S2, O3, O5)

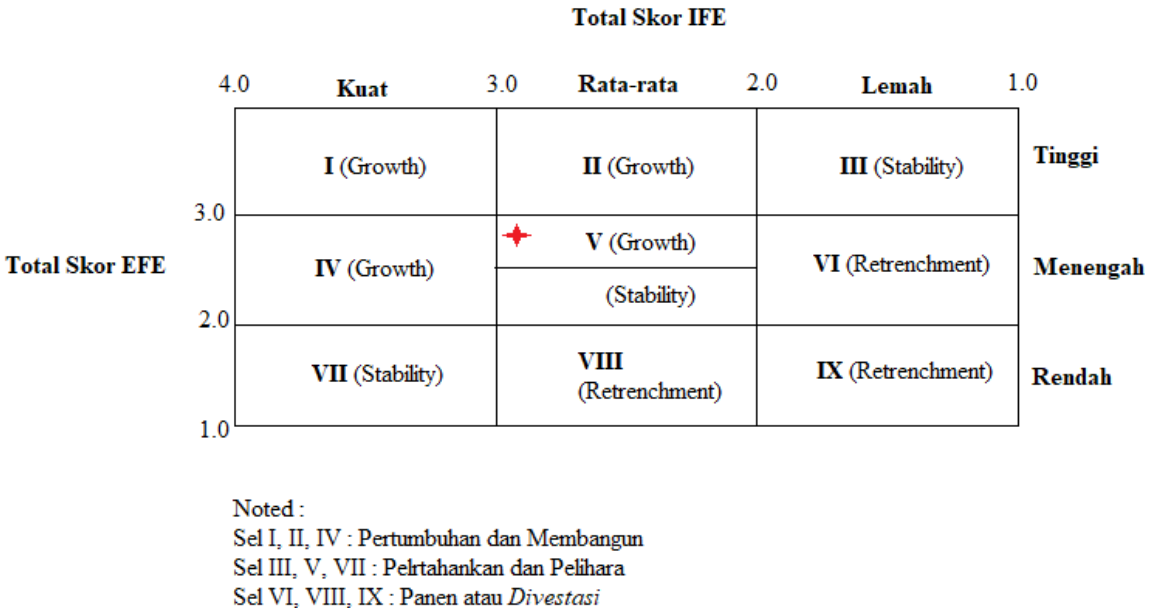
b. Strategi WO, merupakan strategi yang didapatkan dengan mengoptimalkan peluang yang ada untuk mengurangi kelemahan yang akan menghambat kinerja perusahaan. Strategi WO yang dihasilkan adalah:
   1. Melakukan investasi untuk peningkatan kualitas infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis. (W2, W3, O1, O2, O4)
   2. Mengembangkan standar teknologi perusahaan, dengan membuat sebuah sistem (*software*) untuk pelaporan keuangan dan dokumen. (W1, W4, W5, O4, O5).

c. Strategi ST, merupakan strategi yang didapatkan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menganstisipasi ancaman dari luar perusahaan. Strategi ST yang dihasilkan adalah:
   1. Memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (*shipping*), agar menjadi prioritas sebagai mitra (S1, S2, S4, T1, T2).
   2. Mengembangkan SDM yang berpengalaman dalam pemanfaatan teknologi (S1, S2, T2, T3).

d. Strategi WT, merupakan strategi yang didapatkan untuk meminimalisir ancaman dan kelemahan perusahaan. Strategi WT yang dihasilkan adalah:
   1. Memperbaiki sistem manajemen perusahaan agar lebih terstruktur. (W2, W3, T2, T4)
   2. Menetapkan skala tertentu untuk mendapatkan *feedback* kepuasan pelanggan agar dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan kedepannya. (W2, W5, T2, T5)

4.5.2. Pencocokan Matriks IE

Analisa matriks IE digunakan untuk mengetahui posisi PFF saat ini, yang berdasar pada 2 dimensi kunci, yaitu total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu X dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu Y (David, 2011). Total nilai tertimbang dari matriks IFE pada PFF adalah 2,84 sedangkan hasil perhitungan EFE pada PFF adalah 2,9. Nilai rata-rata tertimbang yang didapatkan dari IFE dan EFE pada tahap input akan dimasukkan ke dalam matriks IE.



Gambar 4. 2 Matriks IE PFF

Berdasarkan analisa melalui matriks IE, dapat disimpulkan bahwa PFF saat ini berada pada kuadran V, yang berarti posisi perusahaan saat ini dalam tahap tumbuh dan membangun (*growth*). Strategi intensif dan integratif merupakan strategi yang paling sesuai untuk posisi perusahaan. Langkah strategi intensif secara umum adalah menerapkan strategi terkait penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Sedangkan strategi integratif pada umumnya adalah menerapkan strategi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal. Maka strategi yang cocok untuk diterapkan pada PFF adalah sebagai berikut:

a. Penetrasi Pasar, bentuk penetrasi yang dapat dilakukan oleh PFF adalah dengan meningkatkan dan melakukan promosi untuk mengenalkan lebih jauh tentang jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Salah satu cara adalah dengan ikut berpartisipasi pada event-event eksternal, seperti Trading Expo, International Transport and Logistics Event, ASEAN Port and Shipping, dan lainnya.
b. Pengembangan Pasar, hal ini dapat diwujudkan dengan menambah dan membangun jaringan dengan perkumpulan eksportir dan importir di setiap daerah, seperti Perkumpulan Arang Kelapa Indonesia (Perpaki), Asosiasi Eksportir Ikan Hias Indonesia, Gabungan Perusahaan Ekspor Indonesia (GPEI), dan lainnya.
c. Integrasi Horizontal, dengan memperhatikan semua lini dari belakang hingga depan, hal ini perlu dilakukan dari mulai penanganan dokumen, ketepatan handling, promosi, hingga layanan *aftersales* yang dapat dinikmati oleh pelanggan. Hal utama yang diperlukan adalah memperbaiki sistem manajemen perusahaan agar lebih terstruktur

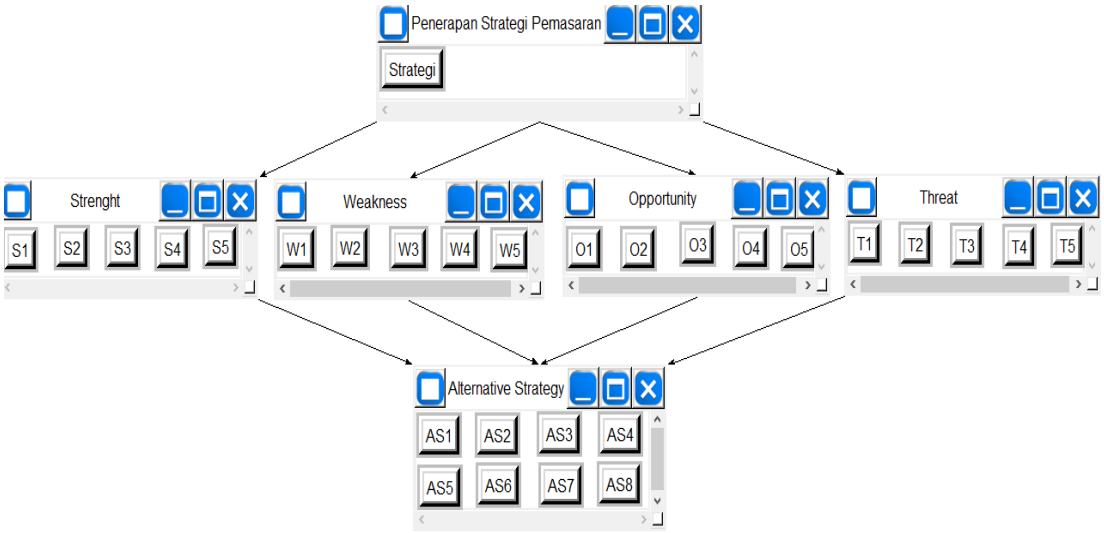
4.6. *Decision Stage* (Tahap Keputusan)

Pada tahap keputusan, dari beberapa alternatif strategi yang didapatkan pada tahap pencocokan akan dievaluasi menggunakan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). Namun, sebelum dievaluasi menggunakan QSPM, perlu digunakan penilaian intuitif yang tepat untuk memilih alternatif strategi yang akan dimasukkan ke dalam QSPM (David, 2011). Untuk itu, pembobotan alternatif strategi akan dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

4.6.1. Pembobotan Alternatif Strategi Metode AHP

Pada tahap ini alternatif strategi yang sudah didapatkan pada tahap pencocokan akan diolah menggunakan metode AHP. Perhitungan bobot akan dilakukan menggunakan *software* Super Decision. Pembobotan dilakukan

dengan menyebarkan kuisioner perbandingan berpasangan kepada responden yang dianggap ahli dibidangnya.



Gambar 4. 3 Model Keterkaitan AHP

Gambar 4.3 adalah hasil pengolahan kuisoner menggunakan matriks SWOT dan diterapkan model jaringan keterkaitan pada metode AHP. Pengolahan kuisoner ini menggunakan *software* Super Decision yang menghasilkan nilai *normalized by cluster*. Pada software tersebut digunakan *cluster* dan *node*. *Cluster* adalah variabel sedangkan *node* adalah kriteria. Model jaringan AHP menunjukkan bahwa pemilihan strategi pada PFF memiliki keterkaitan pada 4 kunci kriteria SWOT. Perbandingan berpasangan yang ada didalam kuisioner terdiri dari perbandingan berpasangan lokal dan perbandingan antar *cluster*/*node* yang terjadi dengan mempertimbangkan adanya keterkaitan.

Tabel 4. 7 Hasil Perbandingan AHP pada Software Super Decision

Name	***Normalized by Cluster***
Alternatif Strategi 1	0.26638
Alternatif Strategi 2	0.05784
Alternatif Strategi 3	0.13393

Alternatif Strategi 4	0.04938
Alternatif Strategi 5	0.28822
Alternatif Strategi 6	0.02401
Alternatif Strategi 7	0.15131
Alternatif Strategi 8	0.02893

Penilaian faktor SWOT dan alternatif strategi yang ada pada permodelan AHP didapat dari kuisioner perbandingan berpasangan yang mengacu pada skala pembobotan prioritas dari 1 hingga 9. Hasil pembobotan alternatif strategi menggunakan AHP pada PFF dapat dilihat pada Tabel 4.8

Tabel 4. 8 Pembobotan AHP pada PFF

Alternatif Strategi ke-	Strategi	Bobot
1	Melakukan Pengembangan pasar untuk membangun dan memperluas jaringan dengan perkumpulan eksportir dan importir di setiap daerah atau cabang	0.26638
2	Melakukan kerjasama dengan para UKM (*Online Business*)	0.05784
3	Melakukan investasi untuk peningkatan kualitas infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis	0.13393
4	Mengembangkan standar teknologi perusahaan, dengan membuat sebuah sistem (*software*) untuk pelaporan keuangan dan dokumen	0.04938
5	Memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (*shipping*), agar menjadi prioritas sebagai mitra	0.28822
6	Mengembangkan SDM yang berpengalaman dalam pemanfaatan teknologi	0.02401

7	Memperbaiki sistem manajemen perusahaan agar lebih terstruktur	0.15131
8	Menetapkan skala tertentu untuk mendapatkan *feedback* kepuasan pelanggan agar dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan kedepannya	0.02893

4.6.2. Pembobotan Alternatif Strategi Metode QSPM

Pada tahap ini dilakukan proses penentuan dari 3 alternatif strategi yang memiliki bobot paling tinggi berdasarkan metode AHP. Metode QSPM adalah teknik objektif yang dapat mengindikasikan alternatif strategi terbaik. Hal tersebut dikarenakan QSPM mampu mengevaluasi alternatif strategi berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David, 2011). Tabel 4.9 merupakan hasil alternatif strategi dengan 3 bobot tertinggi yang dihasilkan diskusi dengan manajemen dan metode AHP.

Tabel 4. 9 Tahap QSPM

No	Strategi Alternatif Pilihan
1	Memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (*shipping*), agar menjadi prioritas sebagai mitra
2	Melakukan Pengembangan pasar untuk membangun dan memperluas jaringan dengan perkumpulan eksportir dan importir di setiap daerah atau cabang
3	Memperbaiki sistem manajemen perusahaan agar lebih terstruktur

Penilaian QSPM ini dilakukan dengan model diskusi yang diwakili oleh beberapa responden pengambil keputusan strategis perusahaan. Hasil pengolahan rekapitulasi diskusi ada pada Tabel 4.10. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan metode QSPM, alternatif strategi yang memiliki nilai total TAS tertinggi adalah alternatif strategi 3 yaitu memperbaiki sistem manajemen perusahaan agar lebih terstruktur dengan nilai TAS sebesar 5,375. Lalu urutan kedua adalah alternatif strategi

1, yaitu memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (*shipping*), agar menjadi prioritas sebagai mitra

Tabel 4. 10 Penghitungan Matriks QSPM

			Alternatif 1		Alternatif 2		Alternatif 3	
	Faktor Internal	**Bobot**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Faktor Kekuatan (*Strength*)								
1	Tingkat kompetensi tenaga kerja yang tinggi untuk memproses layanan logistik	0,2	2,75	0,55	2,5	0,5	3,25	0,65
2	Pengalaman karyawan dalam pengurusan bidang kerja PFF	0,1	3	0,3	2,75	0,275	3,5	0,35
3	PFF sebagai vendor resmi dari Perpaki, sehingga bisa lebih explore pasar di tiap daerah	0,05	2,75	0,137	3,25	0,162	2,5	0,125
4	Harga yang kompetitif untuk bersaing dengan kompetitor dan menyesuaikan pasar	0,15	3,25	0,487	3	0,45	3,5	0,525
5	Memahami alur perijinan untuk kegiatan pengiriman olahan kelapa	0,1	3	0,3	2,5	0,25	2,75	0,275
Faktor Kelemahan (*Weakness*)								
1	Sistem pelaporan atau rekapan keuangan masih bersifat manual, sehingga masih terjadi missed data	0,1	1,75	0,175	1,75	0,175	1,5	0,15
2	Strategi dan arah kebijakan perusahaan masih belum cukup jelas	0,1	1,5	0,15	1,5	0,15	1,25	0,125

3	Infrastruktur perusahaan dalam bisnis masih belum lengkap, PPJK dan Truck masih menggunakan vendor	0,1	1,75	0,175	1,75	0,175	2,5	0,25
4	Minim adaptasi teknologi logistik, sehingga belum standarisasi internasional	0,05	2.25	0,112	2,5	0,125	2,75	0,137
5	Alur kerja shipment dan dokumen masih bersifat manual, belum menggunakan sistem	0,05	1,75	0,087	1,75	0,087	1,5	0,075
Total		1		2,473		2,349		2,662

			Alternatif 1		**Alternatif 2**		**Alternatif 3**	
	Faktor Eksternal	**Bobot**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Faktor Peluang (*Opportunity*)								
1	Market share cargo yang terus berkembang	0,2	3,25	0,65	2,75	0,55	3	0,6
2	Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional yang meningkat	0,1	3	0,3	2	0,2	2,75	0,275
3	Jumlah perkembangan UKM di tiap daerah	0,05	2,25	0,112	3,5	0,175	2,5	0,125
4	Tingkat kebutuhan pengiriman barang yang terus meningkat	0,1	3	0,3	2,75	0,275	3,25	0,325

5	Semakin majunya teknologi informasi yang akan membantu perusahaan untuk memberikan pelayanan terhadap pelanggan	0,1	2,75	0,275	3	0,3	2,5	0,25
Faktor Ancaman (*Threat*)								
1	Sangat tergantung dengan kebijakan dari pemerintah dan pelayaran	0,1	3,5	0,35	2,75	0,275	2,5	0,25
2	Jumlah dan kualitas pesaing yang ada semakin banyak dan baik	0,15	2,5	0,375	2	0,3	2,75	0,412
3	Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan dinamis	0,05	1,5	0.075	2,75	0,137	1,5	0,075
4	Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil	0,05	1,75	0,087	1,75	0,087	2	0,1
5	Tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur	0,1	2,25	0,225	2	0,2	3	0,3
Total		1		2,674		2,499		2,712
Grand Total				**5,147**		**4,848**		**5,375**

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis Data

Pada tahap ini akan dilakukan analisa terhadap data yang didapatkan dari diskusi, wawancara, dan kuisoner dari pihak responden yang terkait. Dalam penelitian ini, responden yang dipilih adalah orang yang berperan untuk memberikan keputusan strategis dan penanggung jawab bisnis perusahaan. Maka semua keputusan yang diambil adalah mutlak dan harus dilaksanakan oleh seluruh unit organisasi. Dengan demikian, keputusan atau data yang didapatkan adalah valid seluruhnya tanpa perlu melakukan uji validitas.

Pada kuisioner 1, didapatkan data-data faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan, dengan jumlah 10 kriteria untuk faktor internal dan 10 kriteria untuk faktor eksternal. Faktor internal dan eksternal ini akan digunakan sebagai input bagi kuisioner berikutnya.

Pada tahap kuisioner 2, akan disebarkan 2 jenis kuisioner, yang pertama digunakan untuk mengetahui bobot berdasarkan kondisi PFF terhadap faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan, dan yang kedua digunakan untuk mengetahui respon PFF terhadap kondisi faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Kuisioner pada tahap ini telah dikelompokkan menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman bagi perusahaan. Pengelompokan ini dilakukan dengan mengadakan diskusi dengan responden perusahaan dan dianggap cukup representatif. Dengan demikian keputusan atau pilihan yang dihasilkan adalah benar dan valid.

Pada kuisioner 3, digunakan untuk mengidentifikasi tingkat kepentingan antar alternatif strategi yang berpengaruh pada PFF. Pada tahap ini akan dilakukan dengan tabel skala penilaian perbandingan berpasangan yang hasilnya akan diolah menggunakan metode AHP dengan bantuan *software* Super Decision.

Pada kuisioner 4, digunakan untuk menghasilkan nilai *Attractive Score* (AS) pada tiap alternatif strategi yang akan diolah lagi menggunakan metode QSPM untuk mengkerucutkan alternatif strategi manakah yang paling cocok dan sesuai untuk PFF.

5.2. Analisis Matriks Strategi

Cara menentukan strategi adalah dengan melakukan tiga tahapan, kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya (David, 2011). Konsep yang terperinci, terstruktur, dan alur berpikir yang sistematis mulai dari input data, pencocokan data, sampai pengambilan keputusan yang mampu menghasilkan alternatif strategi dan berakhir dengan mendapatkan strategi yang paling sesuai dan spesifik (David, 2011).

5.2.1. Analisis Matriks IFE dan EFE

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) didapatkan melalui penilaian berdasarkan faktor kekuatan dan kelemahan PFF. Hasil perhitungan IFE didapatkan dengan mengalikan nilai bobot yang didapatkan dari *expert* perusahaan dengan rating yang didapatkan dari hasil rata-rata kuisioner yang dibagikan responden perusahaan. Hasil yang didapatkan dari perhitungan matriks IFE adalah 2,84. Ini berarti perusahaan cukup mampu untuk memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan pada perusahaan. Pada evaluasi faktor internal, nilai faktor tertinggi pada kriteria kekuatan ada pada harga yang kompetitif untuk bersaing dengan kompetitor dan menyesuaikan pasar, yang berarti dalam segi penawaran harga ke pelanggan masih sangat bisa bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya. Faktor kelemahan yang dominan terdapat pada strategi dan arah kebijakan perusahaan masih belum cukup jelas, yang berarti dari sisi internal perusahaan harus lebih memfokuskan tujuan dan market pasar.

Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) didapatkan melalui penilaian berdasarkan faktor peluang dan ancaman pada PFF. Hasil perhitungan EFE didapatkan dengan mengalikan nilai bobot yang didapatkan dari *expert* perusahaan dengan rating yang didapatkan dari hasil rata-rata kuisioner yang dibagikan responden perusahaan. Hasil yang didapatkan dari perhitungan matriks EFE adalah 2,9. Ini berarti perusahaan

sudah cukup baik memanfaatkan peluang namun belum spenuhnya bisa mencegah ancaman yang ada dari luar perusahaan. Pada evaluasi faktor eksternal ini, nilai faktor tertinggi pada pada kriteria peluang ada pada semakin majunya teknologi informasi yang ada saat ini, meningkatkan atau membangun sebuah teknologi menjadi peluang terbesar untuk lebih memajukan perusahaan. Sedangkan pada kriteria ancaman, nilai faktor teritinggi adalah pada faktor pesaing yang semakin banyak. Sudah sewajarnya kalua dalam segi bisnis pesaing ada, maka dari itu dari perusahaan harus dapat menanggulangi hal tersebut dengan selalu berimprovisasi dari segi internal maupun eksternal.

5.2.2. Analisis Matriks SWOT

Selanjutnya untuk mendapatkan beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan PFF, akan dilakukan menggunakan analisis matriks SWOT. Berdasarkan Tabel 4.6 dihasilkan 8 alternatif strategi yang terdiri dari strategi SO, WO, ST, dan WT. Berikut adalah 8 alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini:

1. Melakukan Pengembangan pasar untuk membangun dan memperluas jaringan dengan perkumpulan eksportir dan importir di setiap daerah atau cabang
2. Melakukan kerjasama dengan para UKM (Online Business)
3. Melakukan investasi untuk peningkatan kualitas infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis
4. Mengembangkan standar teknologi perusahaan, dengan membuat sebuah sistem (software) untuk pelaporan keuangan dan dokumen
5. Memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (shipping), agar menjadi prioritas sebagai mitra
6. Mengembangkan SDM yang berpengalaman dalam pemanfaatan teknologi
7. Memperbaiki sistem manajemen perusahaan agar lebih terstruktur
8. Menetapkan skala tertentu untuk mendapatkan feedback kepuasan pelanggan agar dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan kedepannya

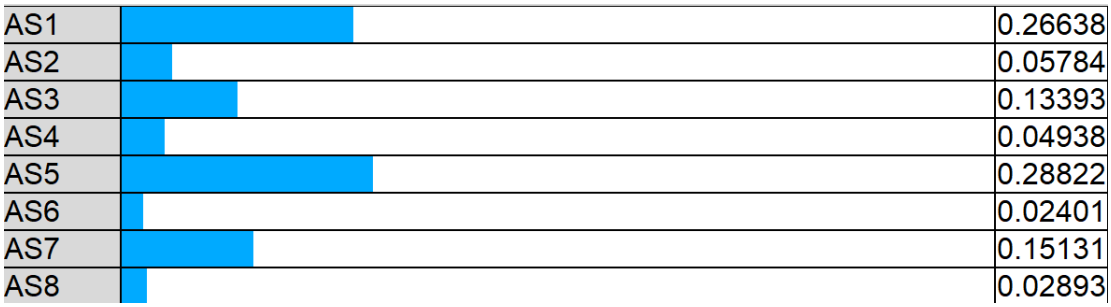
5.2.3. Analisis Matriks IE

Setelah didapatkan nilai dari matriks IFE dan EFE, nilai tersebut akan diolah ke dalam matriks IE untuk menentukan posisi perusahaan. Berdasarkan nilai yang diolah pada Gambar 4.2, posisi PFF berada pada kuadran V yang berarti perusahaan dalam tahap bertumbuh dan berkembang. Perusahaan yang berada dalam tahap ini pada umumnya disarankan untuk melakukan strategi intensif atau strategi integratif (David, 2011). Untuk itu, perusahaan perlu melakukan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan integrasi horizontal. Strategi yang dapat dilakukan PFF adalah:

1. Penetrasi Pasar, bentuk penetrasi yang dapat dilakukan oleh PFF adalah dengan meningkatkan dan melakukan promosi untuk mengenalkan lebih jauh tentang jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Salah satu cara adalah dengan ikut berpartisipasi pada event-event eksternal, seperti Trading Expo, International Transport and Logistics Event, ASEAN Port and Shipping, dan lainnya.
2. Pengembangan Pasar, hal ini dapat diwujudkan dengan menambah dan membangun jaringan dengan perkumpulan eksportir dan importir di setiap daerah, seperti Perkumpulan Arang Kelapa Indonesia (Perpaki), Asosiasi Eksportir Ikan Hias Indonesia, Gabungan Perusahaan Ekspor Indonesia (GPEI), dan lainnya.
3. Integrasi Horizontal, dengan memperhatikan semua lini dari belakang hingga depan, hal ini perlu dilakukan dari mulai penanganan dokumen, ketepatan handling, promosi, hingga layanan aftersales yang dapat dinikmati oleh pelanggan. Hal utama yang diperlukan adalah agar mendapatkan respon kepuasaan dari pelanggan yang berguna untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kedepannya.

5.3. Analisis Tahap Keputusan

Berdasarkan hasil pengolahan data pembobotan alternatif strategi dengan menggunakan metode AHP, akan didapatkan bobot dari masing-masing alternatif strategi seperti pada Gambar 5.1



Gambar 5. 1 Hasil Pembobotan Alternatif Strategi Metode AHP

Pada Gambar 5.1 menunjukkan bahwa pembobotan alternatif strategi menggunakan metode AHP yang didapatkan dari pengolahan data mengunakan *software* Super Decision. Bobot prioritas tertinggi hingga terendah adalah sebagai berikut:

1. Memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (*shipping*), agar menjadi prioritas sebagai mitra (0,288)
2. Melakukan Pengembangan pasar untuk membangun dan memperluas jaringan dengan perkumpulan eksportir dan importir di setiap daerah atau cabang (0,266)
3. Memperbaiki sistem manajemen perusahaan agar lebih terstruktur (0,151)
4. Melakukan investasi untuk peningkatan kualitas infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis (0,133)
5. Melakukan kerjasama dengan para UKM (*Online Business*) (0,157)
6. Mengembangkan standar teknologi perusahaan, dengan membuat sebuah sistem (*software*) untuk pelaporan keuangan dan dokumen (0,049)
7. Menetapkan skala tertentu untuk mendapatkan *feedback* kepuasan pelanggan agar dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan kedepannya (0,028)
8. Mengembangkan SDM yang berpengalaman dalam pemanfaatan teknologi (0,024)

Kemudian untuk mengevaluasi alternatif strategi menggunakan QSPM dipilih 3 alternatif strategi yang nilai bobotnya paling tinggi, yaitu alternatif strategi 5, 1, dan 7. Kemudian ketiga alternatif strategi tersebut dilakukan penilaian untuk mengetahui nilai daya tarik (*attractive score*). Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui apakah faktor-faktor internal dan eksternal yang ada dalam matriks IFE dan EFE mempengaruhi pilihan alternatif strategi yang dibuat atau tidak. Total nilai daya tarik menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi dengan mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi total nilai daya tarik (TAS), maka semakin menarik dan cocok untuk diimplementasikan ke PFF.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan QSPM, dapat disimpulkan bahwa strategi dengan nilai TAS tertinggi adalah strategi integrasi horizontal (TAS=5,37), yaitu memperbaiki dan mengembangkan sistem manajemen perusahaan. Kemudian strategi dengan nilai TAS tertinggi kedua adalah strategi untuk pengembangan pasar (TAS=5,14), yaitu memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (*shipping*), agar menjadi prioritas sebagai mitra dengan cara mengikuti berbagai event logistik yang diadakan di setiap daerah.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data yang didapat dari bab 4 dan 5, dapat diberi kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat faktor internal dan eksternal yang diidentifikasi sesuai dengan kondisi PFF, yaitu:
   a. Faktor Kekuatan dan Kelemahan
      - Faktor kekuatan yang paling unggul pada PFF adalah tingkat kompetensi tenaga kerja yang tinggi untuk memproses layanan logistik kepada seluruh *customer* perusahaan.
      - Faktor kelemahan yang paling berpengaruh pada PFF adalah strategi dan arah kebijakan perusahaan masih belum cukup jelas, sehingga fokus bisnis masih belum terstruktur.
   b. Faktor Peluang dan Ancaman
      - Faktor peluang yang paling berpengaruh pada PFF adalah market share cargo yang terus berkembang
      - Faktor ancaman yang paling berpengaruh pada PFF adalah jumlah dan kualitas pesaing yang ada semakin banyak dan baik, sehingga PFF harus menemukan strategi yang tepat dan sesuai agar selalu bisa berkembang.
2. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan matriks IE, PFF berada pada kuadran V yang menunjukkan perusahaan yang bertumbuh dan berkembang dengan nilai total IFE sebesar 2,84 dan nilai total EFE sebesar 2,9
3. Berdasarkan analisa dari kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan perumusan alternatif strategi menggunakan matriks IE dan

matriks SWOT pada tahap pencocokan, dapat dilihat bobot yang dinilai menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut:

a. Memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (*shipping*), agar menjadi prioritas sebagai mitra (0,288)
b. Melakukan Pengembangan pasar untuk membangun dan memperluas jaringan dengan perkumpulan eksportir dan importir di setiap daerah atau cabang (0,266)
c. Memperbaiki sistem manajemen perusahaan agar lebih terstruktur (0,151)
d. Melakukan investasi untuk peningkatan kualitas infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis (0,133)
e. Melakukan kerjasama dengan para UKM (*Online Business*) (0,157)
f. Mengembangkan standar teknologi perusahaan, dengan membuat sebuah sistem (*software*) untuk pelaporan keuangan dan dokumen (0,049)
g. Menetapkan skala tertentu untuk mendapatkan *feedback* kepuasan pelanggan agar dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan kedepannya (0,028)
h. Mengembangkan SDM yang berpengalaman dalam pemanfaatan teknologi (0,024)

4. Berdasarkan analisa dari kondisi PFF menggunakan metode QSPM, didapatkan 2 nilai alternatif strategi tertinggi berdasarkan Total *Attractive Score* (TAS) yaitu:
   a. Memperbaiki dan mengembangkan sistem manajemen perusahaan. (5,37)
   b. Memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (*shipping*), agar menjadi prioritas sebagai mitra dengan cara mengikuti berbagai *event* logistik yang diadakan di setiap daerah. (5,14)

6.2. Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan, maka dapat diajukan beberapa saran antara lain:

1. Untuk PFF, karena kondisi perusahaan saat ini dalam posisi bertumbuh dan berkembang maka sebaiknya perusahaan dapat mengimplementasikan strategi bisnis yang telah didapatkan pada penelitian ini dengan melakukan beberapa evaluasi terhadap strategi bisnis yang diterapkan untuk kedepannya.
2. Strategi bisnis yang telah dihasilkan, dapat dilakukan penyesuaian dengan melakukan perubahan faktor internal dan eksternal pada matriks IFE dan EFE sesuai dengan kondisi PFF nantinya.

DAFTAR PUSTAKA

Cahyono, M. S., & Suwignyo, P. (2006). Evaluasi Strategi Divisi Kapal Perang PT. PAL Indonesia, 1–8.

Ciptomulyono, U. (2008). Fuzzy Goal Programming Approach for Deriving Priority Weights in the Analytical Hierarchy Proces (AHP) Method. *Journal of Applied Sciences*, *4*(2), 171–177.

David, F. (2011). *Strategic Management; Concepts and Cases.* (Vol. 43).

Sullivan, &.Frost (2019). Pasar Transportasi dan Logistik ASEAN Menjanjikan.

Herawati, C. T. (2010). Perencanaan Strategi Industri Jasa Perawatan Dan Perbaikan Kendaraan Bermotor Untuk Menerapkan Manajemen Green Company Dengan Pendekatan MCDM AHP Dan Analisa SWOT.

Negoro, N. P. (2013). Perumusan Strategi Pengembangan Proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) Dengan Pendekatan SWOT-AHP Pada Rencana Pembangunan Kampung Reog Kabupaten Ponorogo.

Pearce, John A, and R. B. R. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance. *Studia Politica*.

Saaty, & Hall, M. (2012). The Seven Pillars of The Analytic Hierarchy Process. *International Series in Operations Research and Management Science*, *175*(July 2011),

Saaty, T. L. (1993). Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks. *Binama Presindo*.

Saaty, T. L. (2002). *Decision making with the Analytic Hierarchy Process*. *Scientia Iranica* (Vol. 9).

Sarker, S. M. A. N. (2017). Freight Forwarding Industry: Function, Economic Role and Future Market in Bangladesh.

Suyono, R. . (2007). *Shipping Pengangkutan Intermodal Ekspor Impor Melalui Laut*. Jakarta: PPM.

Wahyudi, A. S. (1996). *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berfikir Strategik*.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1994). *Strategic Management and Business Policy 13th edition*.

Zainuddin. (2012). Perencanaan Strategis Energi di Jawa Timur 2011- 2025 dan Pengaruhnya Terhadap Pengembangan Energi Terbarukan Dengan Pendekatan Analisis SWOT, (2), 1–9.

BIOGRAFI PENULIS

Lucky Kristi Mahadeva, S.Kom. Lahir di Surakarta, 26 Januari 1992. Menempuh pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Surakarta (1998 – 2004), SMP Negeri 4 Surakarta (2004-2007), SMA Negeri 3 Surakarta (2007-2010), dan S1 dari Program Studi Teknik Informatika di Universitas Duta Wacana, Yogyakarta (2010-2015).

Memulai karir pada dunia kerja sebagai *Production Assistant* di PT Net Mediatama Televisi (2015-2016) di Jakarta. Lalu pada tahun 2016 penulis berpindah kerja di PT Samudra Naga Global sebagai *Marketing Executive* di kota Surabaya sampai tahun 2017, dan mulai dari 2017 sampai sekarang penulis bekerja di PT Hugo Global Logistik sebagai *Account Manager* yang bertempat di cabang Surabaya.

Pada tahun 2018, penulis mulai melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 Program Studi Manajemen Teknik Industri, di Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya. Mengambil jurusan Manajemen Industri sebagai bidang keahlian yang dipilih.

LAMPIRAN

KUISIONER 1

Nama :
Jabatan :

Tujuan:
Untuk menentukan Faktor Internal dan Faktor Eksternal yang berpengaruh terhadap sistem kinerja pada PFF (Perusahaan *Freight Forwarder*)

Petunjuk Pengisian:

1. Berikan tanda (✓) pada kolom 'YA' jika faktor pilihan yang ada di bawah ini menurut Anda berpengaruh terhadap kinerja PFF
2. Pada baris kosong, dapat ditambahkan faktor lainnya uang menurut Anda juga berpengaruh terhadap kinerja PFF tapi belum tercantum pada tabel di bawah ini

	FAKTOR INTERNAL	YA
FAKTOR SUMBER DAYA		
1	Kompetensi Tenaga Kerja	
2	Pengalaman dalam bidang *Freight Forwarder*	
3	Kesiapan organisasi dari struktur perusahaan	
4	Pelatihan tenaga kerja	
5	Pembukaan cabang baru	
FAKTOR MANAJEMEN		
1	Tingkat ketepatan waktu penyelesaian dokumen	
2	Harga yang kompetitif	
3	Respon dan kualitas pelayanan ke *customer*	
4	Produktifitas perusahaan	
FAKTOR PEMASARAN		
1	Pengetahuan dan pemahaman akan potensi pasar	
2	Besarnya volume pengiriman	

3	Pengetahuan dan pemahaman atas peraturan dan kebijakan pemerintah	
4	*Rebranding image* perusahaan	
FAKTOR KEUANGAN		
1	Kebututuhan modal kerja perusahaan	
2	*Cashflow* perusahaan	
3	Dana investasi untuk pengembangan usaha	
4	Hutang dan Piutang	
FAKTOR TEKNOLOGI DAN INFORMASI		
1	Teknologi untuk website *company profile*	
2	Sistem informasi untuk pelaporan keuangan / *finance*	
3	Standar infrastruktur IT dalam proses bisnis	
4	Sistem informasi untuk laporan dokumen	

	FAKTOR EKSTERNAL	YA
FAKTOR EKONOMI		
1	Pertumbuhan ekonomi	
2	Tingkat suku bunga pinjaman	
3	Nilai tukar rupiah	
4	Nilai subsidi pemerintah	
FAKTOR SOSIAL BUDAYA, DEMOGRAFI, dan LINGKUNGAN		
1	Lokasi *port centre* dan *shipping agent*	
2	Tingkat UMR pada setiap daerah	
3	Perkembangan UKM dan Bisnis	
4	Perkembangan tren musiman (Pemilu / UAN)	
FAKTOR POLITIK, PEMERINTAH, dan HUKUM		
1	Kebijakan pemerintah	
2	Ketetapan tarif perpajakan pemerintah	
3	Kondisi keamanan dalam negeri	
4	Peraturan mengenai barang yang akan dikirim	

FAKTOR TEKNOLOGI		
1	Ketergantungan dengan teknologi luar / agent	
2	Perkembangan teknologi *port* / pelabuhan tiap daerah	
3	Perkembangan teknologi dunia logistik	
FAKTOR PERSAINGAN		
1	Jumlah dan kualitas pesaing atau pemain yang ada	
2	Area kerja yang terus meluas	
3	Kemampuan dalam hal perijinan barang yang diangkut	
4	Area jangkauan pengiriman barang	
5	Harga yang ditawarkan ke *customer*	

KUISIONER 2

(Bobot)

Tujuan:

Untuk mengetahui bobot berdasarkan kondisi PFF terhadap faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan

Petunjuk Pengisian:

Lakukan penilaian bobot dari tiap-tiap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan total nilai 1 untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Berikan nilai bobot paling tinggi untuk faktor yang sangat mempengaruhi kondisi perusahaan dan paling rendah untuk faktor yang tidak terlalu mempengaruhi perusahaan menurut Anda.

	Faktor Internal	**Bobot**	**Rating**	**Nilai**
Faktor Kekuatan (*Strength*)				
1	Tingkat kompetensi tenaga kerja yang tinggi untuk memproses layanan logistik	0,1		
2	Pengalaman karyawan dalam pengurusan bidang kerja PFF	0,1		
3	PFF sebagai vendor resmi dari Perpaki, sehingga bisa lebih explore pasar di tiap daerah	0.1		
4	Harga yang kompetitif untuk bersaing dengan kompetitor dan menyesuaikan pasar	0,1		
5	Memahami alur perijinan untuk kegiatan pengiriman olahan kelapa	0,1		
Faktor Kelemahan (*Weakness*)				

1	Sistem pelaporan atau rekapan keuangan masih bersifat manual, sehingga masih terjadi missed data	0,1		
2	Strategi dan arah kebijakan perusahaan masih belum cukup jelas	0,1		
3	Infrastruktur perusahaan dalam bisnis masih belum lengkap, PPJK dan Truck masih menggunakan vendor	0.1		
4	Minim adaptasi teknologi logistik, sehingga belum standarisasi internasional	0.1		
5	Alur kerja shipment dan dokumen masih bersifat manual, belum menggunakan sistem	0,1		
Total		1		

	Faktor Eksternal	**Bobot**	**Rating**	**Nilai**
Faktor Peluang (*Opportunity*)				
1	Market share cargo yang terus berkembang	0.1		
2	Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional yang meningkat	0.1		
3	Jumlah perkembangan UKM di tiap daerah	0.1		
4	Tingkat kebutuhan pengiriman barang yang terus meningkat	0.1		
5	Semakin majunya teknologi informasi yang akan membantu perusahaan untuk memberikan pelayanan terhadap pelanggan	0.1		
Faktor Ancaman (*Threat*)				
1	Sangat tergantung dengan kebijakan dari pemerintah dan pelayaran	0.1		

2	Jumlah dan kualitas pesaing yang ada semakin banyak dan baik	0.1		
3	Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan dinamis	0.1		
4	Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil	0.1		
5	Tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur	0.1		
Total		1		

KUISIONER 2

(Rating)

Nama :
Jabatan :

Tujuan:
Untuk mengetahui respon PFF terhadap Faktor Internal dan Faktor Eksternal yang mempengaruhi perusahaan

Petunjuk Pengisian:

1. Berikan penilaian atas respon perusahaan terhadap masing-masing faktor yang ada di bawah ini
2. Aturan penilaian adalah sebagai berikut,

FAKTOR INTERNAL
Nilai 1: Sangat Tidak Baik
Nilai 2: Kurang Baik
Nilai 3: Baik
Nilai 4: Sangat Baik

FAKTOR EKSTERNAL
Nilai 1: Sangat Kecil
Nilai 2: Kecil
Nilai 3: Besar
Nilai 4: Sangat Besar

	FAKTOR INTERNAL	KONDISI
FAKTOR KEKUATAN (*Strong*)		
1	Tingkat kompetensi tenaga kerja yang tinggi untuk memproses layanan logistik	1 2 3 4
2	Pengalaman karyawan dalam pengurusan bidang kerja PFF	1 2 3 4
3	PFF sebagai vendor resmi dari Perpaki, sehingga bisa lebih *explore* pasar di tiap daerah	1 2 3 4
4	Harga yang kompetitif untuk bersaing dengan kompetitor dan menyesuaikan pasar	1 2 3 4
5	Memahami alur perijinan untuk kegiatan pengiriman olahan kelapa	1 2 3 4

	FAKTOR INTERNAL	KONDISI
FAKTOR KELEMAHAN (*Weakness*)		
1	Sistem pelaporan atau rekapan keuangan masih bersifat manual, sehingga masih terjadi missed data	1 2 3 4
2	Infrastruktur perusahaan dalam bisnis masih belum lengkap, beberapa masih menggunakan vendor	1 2 3 4
3	Strategi dan arah kebijakan perusahaan masih belum cukup jelas	1 2 3 4
4	Minim adaptasi teknologi logistik, sehingga belum standarisasi internasional	1 2 3 4
5	Alur kerja shipment dan dokumen masih bersifat manual, belum menggunakan sistem	1 2 3 4

	FAKTOR EKSTERNAL	KONDISI
FAKTOR PELUANG (*Opportunity*)		
1	*Market share cargo* yang terus berkembang	1 2 3 4
2	Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional yang meningkat	1 2 3 4
3	Jumlah perkembangan UKM di tiap daerah	1 2 3 4
4	Semakin majunya teknologi informasi yang akan membantu perusahaan untuk memberikan pelayanan terhadap pelanggan	1 2 3 4
5	Tingkat kebutuhan pengiriman barang yang terus meningkat	1 2 3 4

	FAKTOR EKSTERNAL	KONDISI
FAKTOR ANCAMAN (*Thread*)		
1	Sangat tergantung dengan kebijakan dari pemerintah dan pelayaran	1 2 3 4
2	Jumlah dan kualitas pesaing yang ada semakin banyak dan baik	1 2 3 4
3	Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan dinamis	1 2 3 4
4	Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil	1 2 3 4
5	Tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur	1 2 3 4

KUISIONER 3

(AHP)

Tujuan:
Mengidentifikasi tingkat kepentingan antar alternatif strategi yang berpengaruh pada PFF

Petunjuk Pengisian:
Pertanyaan-pertanyaan pada lembar ini ditujukan untuk:

- Membandingkan elemen X dan elemen Y
- Membandingkan seberapa besar tangkat kepentingan antar elemen tersebut

Skala Penilaian:
Tabel skala penilaian perbandingan berpasangan

Skala Numerik	Definisi	Skala Kualitatif dan Definisi
1	Sama-sama penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sama penting dengan elemen matriks lain
3	Cukup penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sedikit lebih penting dibanding elemen matriks lain
5	Lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai cukup penting dibanding elemen matriks lain
7	Sangat penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sangat penting dibanding elemen matriks lain
9	Mutlak penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sangat penting sekali (mutlak) dibanding elemen matriks lain
	Nilai 2, 4, 6, 8	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua penilaian yang berdekatan

Contoh pengisian kuisioner:

Bagaimanakah perbandingan tingkat kepentingan antara elemen kiri dan elemen kanan?

Apabila Anda memberikan penilaian bahwa elemen kanan (Besar uang SPP) sangat penting daripada elemen kiri (Jarak rumah ke sekolah), maka nilai yang dipilih adalah skor 7 mendekati nilai kanan

Perbandingan																		
Elemen Kiri																		**Elemen Kanan**
Jarak rumah ke sekolah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Besar uang SPP**

LEMBAR PERTANYAAN

Berikut adalah alternatif strategi yang akan digunakan untuk pengisian kuisioner:

AS1 **:** Melakukan Pengembangan pasar untuk membangun dan memperluas jaringan dengan perkumpulan eksportir dan importir di setiap daerah atau cabang

AS2 **:** Melakukan kerjasama dengan para UKM (*Online Business*)

AS3 **:** Melakukan investasi untuk peningkatan kualitas infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis

AS4 **:** Mengembangkan standar teknologi perusahaan, dengan membuat sebuah sistem (*software*) untuk pelaporan keuangan dan dokumen

AS5 **:** Memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (*shipping*), agar menjadi prioritas sebagai mitra

AS6 **:** Mengembangkan SDM yang berpengalaman dalam pemanfaatan teknologi

AS7 **:** Memperbaiki sistem manajemen perusahaan agar lebih terstruktur

AS8 **:** Menetapkan skala tertentu untuk mendapatkan *feedback* kepuasan pelanggan agar dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan kedepannya

Perbandingan																		
Elemen Kiri																		**Elemen Kanan**
AS1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS2**
AS1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS3**
AS1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS4**
AS1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS5**
AS1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS6**
AS1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS7**
AS1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS8**
AS2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS3**
AS2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS4**
AS2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS5**
AS2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS6**
AS2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS7**
AS2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS8**
AS3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS4**
AS3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS5**
AS3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS6**
AS3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS7**
AS3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS8**
AS4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS5**
AS4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS6**
AS4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS7**
AS4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS8**
AS5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS6**
AS5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS7**
AS5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS8**
AS6	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS7**
AS6	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS8**
AS7	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**AS8**

KUISONER 4

(QSPM)

Nama :

Jabatan :

Tujuan:

Untuk mengetahui daya tarik atau *attractive score* (AS) terhadap opsi strategi faktor internal dan eksternal PFF yang berpengaruh atau tidak.

Petunjuk Pengisian:

1. Berikan penilaian atas pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal terhadap masing-masing alternatif strategi dibawah ini.
2. Aturan penilaian adalah sebagai berikut

   Nilai 1 : Tidak Menarik

   Nilai 2 : Agak Menarik

   Nilai 3 : Menarik

   Nilai 4 : Sangat Menarik
3. Pilihan alternatif strategi bisnis yang disajikan untuk perencanaan strategi perusahaan rintisan adalah:
   a. **Alternatif 1:** Memperluas kerjasama dengan perusahaan pelayaran (*shipping*), agar menjadi prioritas sebagai mitra
   b. **Alternatif 2:** Melakukan Pengembangan pasar untuk membangun dan memperluas jaringan dengan perkumpulan eksportir dan importir di setiap daerah atau cabang
   c. **Alternatif 3:** Memperbaiki sistem manajemen perusahaan agar lebih terstruktur

			Alternatif 1		Alternatif 2		Alternatif 3	
	Faktor Internal	**Bobot**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Faktor Kekuatan (*Strength*)								
1	Tingkat kompetensi tenaga kerja yang tinggi untuk memproses layanan logistik	0,2						
2	Pengalaman karyawan dalam pengurusan bidang kerja PFF	0,1						
3	PFF sebagai vendor resmi dari Perpaki, sehingga bisa lebih explore pasar di tiap daerah	0,05						
4	Harga yang kompetitif untuk bersaing dengan kompetitor dan menyesuaikan pasar	0,15						
5	Memahami alur perijinan untuk kegiatan pengiriman olahan kelapa	0,1						
Faktor Kelemahan (*Weakness*)								
1	Sistem pelaporan atau rekapan keuangan masih bersifat manual, sehingga masih terjadi missed data	0,1						
2	Strategi dan arah kebijakan perusahaan masih belum cukup jelas	0,1						
3	Infrastruktur perusahaan dalam bisnis masih belum lengkap, PPJK dan Truck masih menggunakan vendor	0,1						

4	Minim adaptasi teknologi logistik, sehingga belum standarisasi internasional	0,05						
5	Alur kerja shipment dan dokumen masih bersifat manual, belum menggunakan sistem	0,05						
Total		1						

			Alternatif 1		**Alternatif 2**		**Alternatif 3**	
	Faktor Eksternal	**Bobot**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Faktor Peluang (*Opportunity*)								
1	Market share cargo yang terus berkembang	0,2						
2	Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional yang meningkat	0,1						
3	Jumlah perkembangan UKM di tiap daerah	0,05						
4	Tingkat kebutuhan pengiriman barang yang terus meningkat	0,1						
5	Semakin majunya teknologi informasi yang akan membantu perusahaan untuk memberikan pelayanan terhadap pelanggan	0,1						
Faktor Ancaman (*Threat*)								

1	Sangat tergantung dengan kebijakan dari pemerintah dan pelayaran	0,1						
2	Jumlah dan kualitas pesaing yang ada semakin banyak dan baik	0,15						
3	Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan dinamis	0,05		.				
4	Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil	0,05						
5	Tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur	0,1						
Total		1						
Grand Total								