

## ANALISIS STRATEGI BISNIS PT. PRATIWI EKASINDO TAMA (STUDI KASUS PADA JASA LOGISTIK DAN KEPABEANAN DI JAKARTA)

**Gunawan Sudiarmo**

Magister Manajemen Institut Bisnis Nusantara

**Triasesiarta Nur**

Magister Manajemen Institut Bisnis Nusantara

**Edi Wahyu Wibowo**

Program Studi Manajemen Institut Bisnis Nusantara

[edi@ibn.ac.id\\*](mailto:edi@ibn.ac.id)

### ABSTRAK

Hasil SPACE matriks, yang paling cocok diaplikasikan adalah strategi diferensiasi dan *focus strategy*, dikarenakan pada tahun 2012 sd 2016 perusahaan memang menerapkan strategi diferensiasi namun karena terjadi penurunan omset penjualan yang berakibat juga pada penurunan pendapatan, maka manajemen perusahaan mencoba menggunakan fokus strategi, yaitu dengan fokus pada masing-masing divisi dan mencoba melakukan integrasi pada 3 divisi (Freight Forwarder, PPJK(kepabeanan), Logistik) dan saling menutupi kekurangan masing-masing divisi. QSPM Matriks, hasil analisis QSPM Matriks menggunakan strategi diferensiasi produk jasa, otomatis konsumen akan tertarik menggunakan produk jasa PT Pratiwi Ekasindo Tama. Kombinasi dari strategi differensiasi dan fokus strategi dapat di kombinasikan pada semakin loyalitas nya konsumen PT Pratiwi Ekasindo Tama untuk tetap setia menggunakan produk jasanya.

**Kata kunci:** faktor internal, faktor eksternal, matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT, matriks SPACE, QSPM.

### PENDAHULUAN

Indonesia memiliki posisi strategis di pasar logistik kawasan ASEAN karena jumlah penduduk dan volume perdagangannya sangat besar. Industri logistik Indonesia diperkirakan tumbuh sebesar 14,7% menjadi Rp. 1.816 triliun pada tahun 2017. Pertumbuhan ini dipicu sektor jasa dan konsumsi rumah tangga. Namun, kesiapan infrastruktur yang mendukung industri logistik masih jauh dari memuaskan sehingga dikhawatirkan belum dapat menurunkan ongkos logistik di Indonesia. Namun, pelaku usaha di bidang ini masih sedikit. Dari total Rp 1.400 triliun pada tahun 2015, hanya Rp 287,4 triliun yang berhasil digarap perusahaan logistik di Indonesia. Sisanya, masih ada Rp 1.112,6 triliun yang dikerjakan perusahaan diluar logistik. Sedangkan Pasar logistik Indonesia tahun 2017 disinyalir akan menembus angka Rp 2.100 triliun atau tumbuh 14-14,7 persen dibandingkan tahun lalu.

Sektor logistik selama beberapa dekade pernah tertutup untuk investor asing atau masuk daftar negatif investasi (DNI). Maraknya investasi asing di sektor logistik nasional juga menunjukkan bisnis logistik di Indonesia amat menjanjikan. Potensi Indonesia sebagai pasar sangat menjanjikan dimana kelas menengah yang saat ini berjumlah 60 juta jiwa bakal terus meningkat. Indonesia sedang giat-giatnya membangun infrastruktur publik, dari mulai jalan, jembatan, waduk, jaringan irigasi, pembangkit listrik, pelabuhan, hingga bandara. Pada tahun 2018, pemerintah akan menaikkan jumlah anggaran infrastruktur dalam APBN menjadi Rp 455 triliun atau 3,1% terhadap produk domestik

bruto (PDB), dibanding Rp 387,7 triliun atau 2,8% terhadap PDB dalam APBN 2017. Ketersediaan infrastruktur berdampak langsung dengan logistik, dan juga berimbas pada pertumbuhan ekonomi. Semakin lengkap infrastruktur semakin baik pula kinerja logistiknya. Semakin baik kinerja logistik, semakin efisien ekonomi dan akan tumbuh lebih pesat dan berkualitas, sehingga sektor industry akan tumbuh dan meningkatkan kegiatan produksi perusahaan.

Jasa logistik pengiriman barang dan jasa pengurusan dokumen kepabeanan (*custom clearance*) merupakan salah satu dari sekian banyak bidang usaha yang dijalankan oleh perusahaan jasa logistik transportasi pengiriman barang dan jasa pengurusan dokumen kepabeanan (*custom clearance*) di Jakarta. Keberhasilan perusahaan jasa sangat ditentukan oleh pelayanan yang diberikan dan ketepatan waktu yang dijadwalkan, disamping itu faktor lain adalah tarif yang ditetapkan perusahaan.

Persaingan yang semakin ketat menghendaki suatu upaya dan terobosan agar mencapai sasaran yang dikehendaki. Dilihat dari pesaing PT Pratiwi Ekasindo Tama itu sendiri merupakan perusahaan yang sangat kompeten dalam menjalankan bisnisnya, terbukti bahwa dari segi image yang melekat pada perusahaan itu sendiri sudah membuktikan bahwa perusahaan tersebut pantas dijadikan kompetitor bagi PT Pratiwi Ekasindo Tama agar bisa mencapai tujuan serta memperoleh kesuksesan dan keberhasilan seperti pesaingnya.

Perumusan masalah yang akan di bahas pada penelitian ini adalah ;

- a) Apakah faktor-faktor internal yang akan menjadi kekuatan dan kelemahan dari PT Pratiwi Ekasindo Tama.
- b) Apakah faktor-faktor eksternal dapat menjadi peluang dan ancaman dari PT Pratiwi Ekasindo Tama
- c) Apakah alternatif strategi yang sesuai dengan PT Pratiwi Ekasindo Tama.
- d) Manakah prioritas strategi yang sesuai dengan kondisi PT Pratiwi Ekasindo Tama.

## STUDI PUSTAKA

### Definisi Logistik dan Kepabeanan

Logistik adalah suatu ilmu pengetahuan, seni dan teknik perencanaan dari suatu produksi, penyimpanan, transportasi (pengangkutan), perpindahan personil, usaha mendapatkan persediaan dan perlengkapan seperti halnya konstruksi dan fasilitas penunjang bagi pengoperasian tepat guna untuk keberhasilan kemiliteran. (Subagja, 1990:5). Daerah Pabean adalah wilayah Republik Indonesia yang meliputi wilayah darat, perairan dan ruang udara di atasnya, serta tempat-tempat tertentu di zona ekonomi eksklusif dan landas kontinen yang di dalamnya.

### Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencana strategi di dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dalam persaingan. Matriks ini membantu manajer dalam mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (David, 2012: 158).

Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam kondisi area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan evaluasi hubungan di antara area tersebut. (David, 2012: 229).

**Matriks IE (*Internal Eksternal*)**

Matriks Internal-Eksternal merupakan matriks yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel yang merupakan langkah yang harus ditempuh perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci: total rata-rata terimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y (David, 2012: 344).

**Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)**

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), digunakan untuk evaluasi posisi strategi. Analisa ini merupakan pendekatan yang digunakan untuk menentukan posisi strategi perusahaan dan individu bisnisnya. Pendekatan analisa SPACE berusaha untuk mengatasi keterbatasan metode metode lainnya, dengan menambahkan dua dimensi lagi pada matriks.

**Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)**

Matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan Strategi WT (*Weakness-Threats*) David (2012: 327).

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT merupakan taktik *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

**Matriks QSPM (*Qualitative Strategic Planning Matrix*)**

Matriks QSPM (*Qualitative Strategic Planning Matrix*) merupakan suatu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan (David, 2012: 350). Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang di dasarkan sampai seberapa jauh faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci ditingkatkan.

**METODOLOGI PENELITIAN****Metode Pengolahan dan Analisis Data**

Metode pengolahan dan analisis data terdiri dari analisis deskriptif dan analisis tiga tahap formulasi strategi. Analisis deskriptif bertujuan untuk mendefinisikan gambaran umum serta karakteristik perusahaan. Adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM. (David, 2012: 324).

**Tahap Pemasukan Data (*The Input Stage*)****Identifikasi Faktor Eksternal dan Internal Matrik IFE dan EFE.**

Tahap-tahap untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan dalam matrik IFE dan EFE adalah sebagai berikut :

1. Menyusun daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting (*critical succes factors*) untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan.

2. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical succes factors*. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode "Paired Comparison".
3. Mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor pembobotan dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.
4. Tahap Pencocokan Matrik IE (Internal-Eksternal). Tahap pencocokan digunakan untuk mencocokkan antara sumberdaya dan ketrampilan internalnya dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh factor eksternal.

#### **Identifikasi Matrik SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)**

Matrik SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi WT, dan strategi ST. Langkah-langkah menyusun matrik SWOT adalah sebagai berikut :

1. Menuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan
2. Menuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan
3. Menuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan
4. Menuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT dalam sel yang tepat.

#### **Identifikasi Analisis SPACE Matriks**

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), digunakan untuk evaluasi posisi strategi. Analisa ini merupakan pendekatan yang digunakan untuk menentukan posisi strategi perusahaan dan individu bisnisnya. Ini merupakan pengembangan dari metode portofolio dua dimensi, seperti halnya portofolio produk BCG (*Boston Consulting Group*) atau metode *Mc. Kinsey's Attractiveness Industry / Company Strength Matrix*. Pendekatan analisa SPACE berusaha untuk mengatasi keterbatasan metode metode lainnya, dengan menambahkan dua dimensi lagi pada matriks. Setiap dimensi dilihat sebagai gabungan dari beberapa faktor yang dievaluasi secara terpisah.

#### **Identifikasi Tahap Keputusan Analisis Matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)**

Pada tahap keputusan digunakan matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM). QSPM menentukan daya tarik relative dari beberapa strategi berdasarkan seberapa jauh factor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa QSPM merupakan dasar untuk memilih strategi alternative terbaik. Setelah mengembangkan sejumlah alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi yang terbaik dan paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta lingkungan eksternal.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi faktor eksternal (peluang dan ancaman) EFE

Penentuan faktor yang menjadi peluang dan ancaman diperoleh dengan cara membandingkan faktor yang ada dengan kemungkinan terjadinya apakah lebih besar untuk menjadi peluang atau kemungkinan terjadinya lebih besar sebagai ancaman. Sehingga identifikasi faktor eksternal dan internal merupakan persepsi dari pihak perusahaan PT Pratiwi EkasindoTama Jakarta.

#### Indektifikasi faktor eksternal Peluang

1. Proyek pembangunan infrastruktur menjadi peluang bagi jasa logistik dan kepabeanan. Kondisi perekonomian nasional saat ini menjadi peluang bagi usaha jasa logistik pengiriman barang dan jasa pengurusan dokumen kepabeanan.Keadaan tersebut dijadikan peluang karena seiring banyaknya kegiatan pembangunan sarana dan prasaranbaik pelabuhan,jalan, bandara dan infrasturtur.
2. Industri Indonesia mayoritas banyak menggunakan bahan baku dari luar negri baik dari Negara-negara yang bergabung dalam APEC maupun ASEAN Oleh karena itu menjadi salah satu peluang untuk usaha di bidang jasa logistik pengiriman barang dan jasa pengurusan dokumen kepabeanan.

#### Indektifikasi faktor eksternal Ancaman

1. Kondisi cuaca yang tidak menentu menjadi ancaman bagi bisnis logistik dan kepabeanan. Perubahan cuaca dan bencana alam yang sulit diprediksi, Perubahan cuaca yang ekstrem dan bencana alam di Indonesia membuat usaha jasa logistik pengiriman barang dan jasa pengurusan dokumen kepabeanan sedikit terancam.
2. Adanya regulasi system upah pekerja menjadi ancama keberlangsungan bisnis jasa logistik dan kepabeanan. Dalam situasi perburuhan yang sifat dan dinamikanya semakin kompleks, upah masih tetap menjadi persoalan utama di negara berkembang seperti Indonesia. Keadaan pasaryang dualistik dengan kelebihan penawaran tenaga kerja dan mutu angkatan kerja yang rendah di satu sisi menyebabkan upah menjadi issu central dalam bidang ketenagakerjaan.

### Identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan)

#### Kekuatan PT.Pratiwi Ekasindo Tama Jakarta

1. Berpengalaman di bidang jasa logistik dan kepabeanan(PPJK) serta freight forwarding lebih dari dua dekade menjadi salah satu kekuatan yang dimiliki oleh jasa logistik dan kepabeanan PT.Pratiwi Ekasindo Tama.
2. Memiliki unit usaha di bidang jasa logistik pengiriman barang (*trucking*) dan jasa pengurusan dokumen kepabeanan (PPJK) sehingga proses penanganan dokumen dan pengiriman lebih cepat dan terjadwal ini menjadikan salah satu kekuatan bagi servise PT Pratiwi Ekasindo Tama di Jakarta.
3. Memiliki sarana dan prasaran memadai, Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dan bahan untuk mencapai maksud dan tujuan dari suatu proses produksi (operasional). Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya produksi(operasional di lapangan).

#### Kelemahan PT Pratiwi Ekasindo Tama Jakarta

1. Memiliki unit usaha di bidang logistik dan kepabeanan serta freight forwarding yang masih belum optimal penganganya dimana masing- masing unit kerja atau devisi belum bisa bekerja sama (*team work*) yang belum optimal menjadi salah satu kelemahan yang dimiliki oleh PT.Pratiwi Ekasindo Tama.



2. Profitabilitas masih belum stabil per 5 tahun masih belum stabil dan mengalami fluktuatif menjadi salah satu kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.
3. Sistem manajemen perusahaan yang masih bersifat kekeluargaan menjadikan kurang optimal sehingga mengganggu jalannya roda usaha yang di jalankan jika tidak segera di perbaiki mejadikan suatu kelemahan bagi perusahaan PT Pratiwi Ekasindo Tama .

**Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Tahap Masukan (*The Input Stage*)**

Pada tahap input, data yang dikumpulkan dianalisis kemudian dibedakan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor yang didapatkan dari analisis lingkungan internal kemudian dijabarkan dalam matriks IFE (*InternalFactor Evaluation*). Sedangkan faktor-faktor yang didapatkan dari analisislingkungan eksternal dijabarkan dalam matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Matriks IFE dan EFE diperoleh dari hasil Analisis pembobotan dan peringkat terhadap nilai skor,bobot penilaiansetiap skoring berbeda.

**Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)**

Matriks EFE diperoleh dari hasil identifikasi terhadap faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman bagi perusahaan PT.Pratiwi Ekasindo Tama. Matriks EFE disusun dengan pemberian *rating* dan pembobotan.

Tabel1. Analisis EFE Matriks (*External Factor Evaluation*)

No	Faktor Eksternal Perusahaan	Keterangan	Weight	Rating	Weighted score
<i>Opportunities</i>					
1	Proyek pembangunan infrastruktur	Peluang jasa logistik-ppjk	0,12	4	0,48
2	Peluang pasar ekspor-impor ASEAN-APEC	Ekspor-Import	0,10	4	0,40
3	Kondisi Ekonomi Indonesia	Negara berkembang	0,09	3	0,27
4	Kebijakan yg mendukung jasa logistik	Kebutuhan transportasi	0,08	3	0,24
5	Peraturan yang Jelas pada jasa logistik- ppjk	Dasar hukum Jelas	0,07	3	0,21
6	Kondisi demografi Indonesia yang luas	Peluangpengiriman barang	0,06	3	0,18
7	Perkembangan IPTEK	Akses Internet-online sistem	0,04	2	0,08
8	Budaya masyarakat tentang jasa logistik	Tren jasa pengiriman barang	0,02	1	0,02
Total Skor <i>Opportunities</i>					1,88
<i>Threats</i>					
9	Kondisi Cuaca yang tidak menentu	Bencana alam	0,09	4	0,36
10	Regulasi Pengupahan buruh	Kenaikan UMR setiap tahun	0,08	4	0,32
11	Kompetitor bisnis dari	Kompetitor dgn bisnis	0,07	3	0,21

	luar perusahaan	sama			
12	Berkurangnya Jam Produktif kerja	Bartambahnya libur nasional	0,06	3	0,18
14	Tuntutan dari Serikat Pekerja	Mogok kerja masal	0,05	2	0,10
13	Kondisi Politik Indonesia yang labil	Gejolak politik yang meningkat	0,04	2	0,08
15	Sarana dan prasarana yang rusak	Jalan rusak, akses sulit,dll	0,03	1	0,03
	<b>Total Threats</b>				1,28
	<b>Total Skor EFE</b>		<b>1</b>		<b>3,16</b>

Dalam table tersebut memperlihatkan bahwa peluang terbesar dengan skor total 0.48 adalah proyek pembangunan infrastruktur. Sedangkan pada ancaman terbesar bagi perusahaan PT Pratiwi Ekasindo Tama adalah kondisi cuaca yang tidak menentu dengan bobot skor 0.36. Perubahan cuaca saat ini yang ekstrem dapat menurunkan tingkat produksi perusahaan.

### Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE disusun setelah dilakukan identifikasi terhadap faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan y Matriks IFE disusun dengan pemberian *rating* dan pembobotan.

Tabel 2. Hasil Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) PT Pratiwi Ekasindo Tama

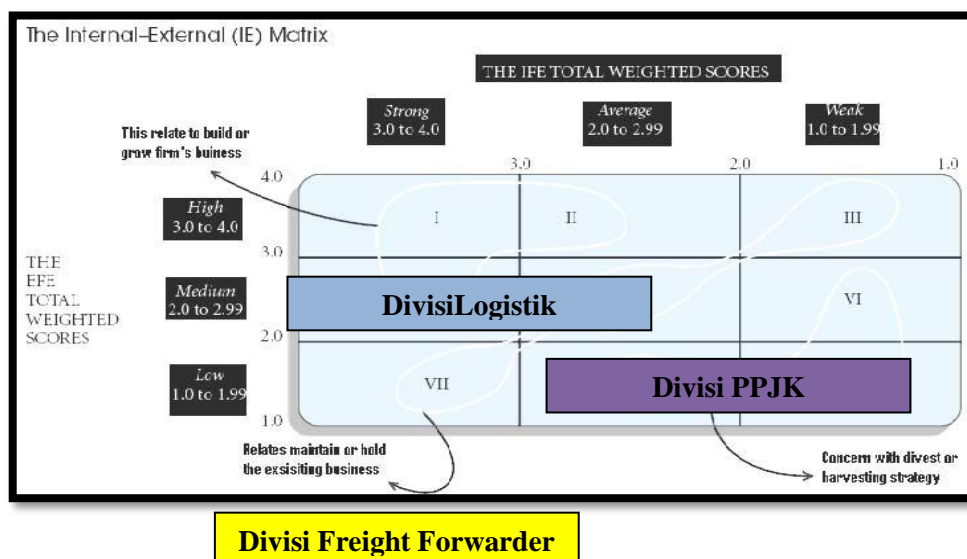
No	Faktor Internal Perusahaan	Keterangan	Weight	Rating	Weighted score
<i>Strengths</i>					
1	Berpengalaman dibidang <i>freight forwarding</i> , logistik, PPJK	Pengalaman lebih dari 20 tahun	0,11	4	0,44
2	Memiliki Jasa Logistik dan PPJK	Syarat-syarat dan perijinan lengkap	0,10	4	0,40
3	Memiliki SDM yang berkompeten dibidangnya	Karyawan yang kompeten	0,09	3	0,27
4	Memiliki sarana dan prasarana yang lengkap	Armada transportasi yang memadahi	0,08	3	0,24
5	Memiliki jaringan luas	Rekanan kerja-menjadi Anggota/pengurus asosiasi	0,07	3	0,21
6	Lokasi Gudang/garasi dan Kantor strategis	Letak yang strategis	0,06	2	0,12
	<b>Total</b>				1,68
<i>Weaknesses</i>					
7	Memiliki 3 Divisi yang belum optimal	Logistik;PPJK; Forwarding	0,11	4	0,44
8	Profitabilitas masih belum stabil per 5 tahun	Selama 2012-2016	0,10	3	0,30
9	Munculnya kompetitor baru	Kompetitor dari dalam perusahaan ex karyawan	0,09	3	0,27
10	Sistem manajemen perusahaan	Belum maksimal	0,08	2	0,16
11	Belum ada Bagian R & D	Permalan bisnis	0,06	1	0,06

No	Faktor Internal Perusahaan	Keterangan	Weight	Rating	Weighted score
	di perusahaan	ke depan			
12	Proses pemasaran masih belum stabil	Di lakukan via relasi-customer	0,05	1	0,05
	Total skor Weaknesses				1,28
	<b>Total Skor IFE</b>		<b>1</b>		<b>2,96</b>

Dari pemaparan tabel diatas maka dapat diketahui Faktor *Internal* pada *Strenghts* yang memiliki skor yang paling besar adalah point 1. Berpengalaman dibidang *freight forwarding*, logistik, PPJK, yang memiliki total skor 0,44. Sedangkan pada *Weaknesses* yang memiliki skor yang paling besar adalah point 7. Total skor faktor strategis internal adalah 2,96. Adapun skor total untuk kekuatan adalah 1,68 dan skor total untuk kelemahan adalah 1,28. Nilai akhir skor total kekuatan yang lebih besar dari kelemahan menunjukkan perusahaan mampu memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.

### Matriks IE (*Internal-Eksternal*)

Matriks ini memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Analisis IE Matrix pada 3 divisi (Freight Forwarder; PPJK; Logistik) di penelitian tentang Analisis Strategi PT Pratiwi Ekasindo Tama (studi kasus paja jasa logistik dan kepabeanaan di Jakarta ) adalah sebagai berikut:



Gambar 1.IE Matriks

#### Keterangan:

1. Divisi Logistik berada pada sel I artinya perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat.
2. Divisi PPJK berada pada sel V artinya untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale*.
3. Divisi Freight Forwarder berada pada sel VII artinya Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.

### Matriks SWOT

Selain menggunakan matriks IE pada tahap pencocokan, ada pula matriks SWOT yang digunakan untuk kemudian dicocokkan pada alternatif strategi yang telah dihasilkan pada matriks IE. Berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang diperoleh melalui analisis internal dan eskternal, maka dapat diformulasikan alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT, sebagai berikut:



<b>INTERNAL</b>	<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berpengalaman dibidang freight forwarding–logistik-ppjk</li> <li>2. Memiliki SDM yang berkompeten</li> <li>3. Memiliki sarana dan prasarana yang lengkap</li> <li>4. Lokasi Gudang/garasi dan Kantor strategis</li> <li>5. Memiliki jaringan luas</li> <li>6. Memiliki Jasa Logistik dan PPJK</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profitabilitas masih belum stabil per 5 tahun</li> <li>2. Memiliki 3 Divisi yang belum optimal</li> <li>3. Sistem manajemen perusahaan</li> <li>4. Proses pemasaran masih belum stabil</li> <li>5. Munculnya kompetitor baru dari dalam perusahaan</li> <li>6. Belum memiliki Bagian R &amp; D di perusahaan</li> </ol>
<b>EKSTERNAL</b>		
<b>Opportunities</b>	<b>SO Strategies</b>	<b>WO Strategies</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peluang pasar ekspor-impor ASEAN-APEC</li> <li>2. Proyek-proyek pembangunan infrastruktur</li> <li>3. Perkembangan IPTEK</li> <li>4. Kondisi Ekonomi Indonesia</li> <li>5. Budaya masyarakat tentang jasa logistik</li> <li>6. Kondisi demografi Indonesia yang luas</li> <li>7. Peraturan UU yang Jelas pada jasa logistik-ppjk</li> <li>8. Kebijakan Pemerintah yg mendukung jasa logistik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan pasar ekspor impor, dan pembangunan infrastruktur sebagai target pangsa pasar baru ditunjang sarana &amp; prasarana memadahi (S1,2,3,4,5,6;O1;O2)</li> <li>2. Melakukan inovasi dengan menggunakan media sosial sebagai alat promosi produk jasa karena budaya dan lifestyle masyarakat yang instan (S1,2,3,4,5,6;O3;O5)</li> <li>3. Bersinergi dengan pemerintah dalam bidang logistik dan ikut berkontribusi dengan cara menyalurkan bantuan logistik ke daerah-daerah terpencil dengan untuk memperbaiki kondisi ekonomi indonesia (S1,2,3,4,5,6;O4;O6;O7;O8)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memaksimalkan potensi ekspor impor barang, proyek infrastruktur dan kondisi ekonomi melalui differensiasi divisi untuk memaksimalkan profitabilitas (W1;W2;O1;O2;O4)</li> <li>2. Memperbaiki manajemen sistem informasi diperusahaan yang berbasis IPTEK untuk menunjang proses usaha yang berkelanjutan (W3;W4;O3)</li> <li>3. Melakukan antisipasi dengan membentuk divisi baru R &amp; D untuk menganalisa kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi baik didalam maupun diluar organisasi yang tidak diharapkan (W5;W6;O5;O6;O7;O8)</li> </ol>
<b>Threats</b>	<b>ST Strategies</b>	<b>WT Strategies</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kondisi Cuaca yang tidak menentu</li> <li>2. Kompetitor bisnis dari luar perusahaan</li> <li>3. Kondisi Politik Indonesia yang labil</li> <li>4. Tuntutan dari Serikat Pekerja</li> <li>5. Regulasi Pengupahan buruh</li> <li>6. Berkurangnya Jam Produktif kerja</li> <li>7. Sarana dan prasarana yang rusak</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan perawatan sarana &amp; prasarana secara berkala agar dapat mengantisipasi segala macam resiko yang muncul dilapangan (S1,2,3,4,5,6;T1;T7)</li> <li>2. Melakukan diferensiasi dengan cara mensinergikan divisi (Freight Forwarder, PPJK, dan Logistik) agar dapat bertahan dari pesaing bisnis dan kondisi politik indonesia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan antisipasi dengan cara membentuk divisi R &amp; D untuk bertugas memprediksi dan memperkecil kemungkinan yang tidak diharapkan (W1,2,3,4,5,6;O1,2,3,4,5,6,7)</li> <li>2. Menerapkan strategi diferensiasi pada 3 divisi (Freight Forwarding, PPJK, Logistik) untuk saling bersinergi dalam membangun bisnis usaha yang berkelanjutan (W1,2,3,4,5,6;O1,2,3,4,5,6,7)</li> </ol>

	<p>yang tidak menentu (S1,2,3,4,5,6;T2;T3)</p> <p>3. Menjalin komunikasi yang baik antar karyawan, manajer divisi, dan manajemen agar tercipta hubungan Industrial yang baik dan saling mendukung (S1,2,3,4,5,6;T4;T5:T6)</p>	<p>3. Melakukan rapat koordinasi secara berkala antar divisi agar terjalin komunikasi yang baik, agar tercipta budaya kerja yang baik dilingkungan perusahaan (W1,2,3,4,5,6;O1,2,3,4,5,6,7)</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Gambar3. Analisis SWOT Matrix

### KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan, sebagai berikut:

- a) *External Factor Evaluation* (EFE) Matriks, Faktor Eksternal pada *Opportunities* yang memiliki skor yang paling besar adalah point 1. Proyek pembangunan Infrastruktur, yang memiliki total skor 0,48. Sedangkan pada *Threats* yang memiliki skor yang paling besar adalah point 9 Kompetitor bisnis yang muncul dalam perusahaan, yang memiliki total skor 0,36. Hal ini menunjukkan bahwa *Opportunities* dan *Threats* perlu mendapatkan fokus perhatian dari pemilik organisasi. Total skor dari matriks EFE 3,16
- b) *Internal Factor Evaluation* (IFE) Matriks, Faktor *Internal* pada *Strenghts* yang memiliki skor yang paling besar adalah point 1. Berpengalaman dibidang freight forwarding, logistik, PPJK, yang memiliki total skor 0,44. Sedangkan pada *Weaknesses* yang memiliki skor yang paling besar adalah point 7. Memiliki 3 divisi yang belum berjalan secara optimal, yang memiliki total skor 0,44. Hal ini menunjukkan bahwa *Strenghts* dan *Weaknesses* perlu mendapatkan fokus perhatian dari pemilik organisasi. Total skor matriks IFE 2,96
- c) Pada divisi Logistik yang memiliki skor yang paling besar adalah pada kualitas produk jasa dan *Financial* dengan nilai skor 0,60 . Hal ini menunjukkan bahwa dari 3 divisi (Freight Forwarder; PPJK; Logistik) yang memiliki nilai yang paling tinggi perlu mendapatkan fokus perhatian dari pemilik organisasi.
- d) Matriks SWOT, secara keseluruhan strategi yang paling tepat untuk diaplikasikan pada PT Pratiwi Ekasindo Tama adalah Strategi Differensiasi dengan memaksimalkan 3 divisi (Freight Forwarding, PPJK(kepabeanaan), Logistik). Jadi masing-masing divisi harus membuat inovasi produk yang berbeda dengan kompetitornya.

Saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a) Pihak Peneliti manajemen perusahaan harus mengevaluasi secara rutin strategi-strategi yang sudah dijalankan dilapangan. serta selalu memberikan inovasi sebagai pembeda pada produk jasa kompetitornya
- b) Pihak Akademik, sebagai bahan pembelajaran dan penelitian lebih lanjut dibidang manajemen strategik. Serta dapat memberikan pandangan bagi civitas akademik dan kegiatan belajar mengajar.
- c) Pihak Manajemen Perusahaan: Untuk mendukung strategi differensiasi yang telah diterapkan oleh PT Pratiwi Ekasindo Tama Jakarta maka kiranya perlu ditingkatkan lebih baik. Sebaiknya para pimpinan PT Pratiwi Ekasindo Tama Jakarta memberikan perhatian khusus di bidang pelayanan serta personil. Harus lebih ramah dalam menerima pelanggan, kecepatan pelayanan, serta langsung menanggapi semua kritik dan saran dari pelanggan dan untuk personil agar diberikan pelatihan khusus agar dapat bekerja sesuai dengan kemampuannya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bagong Suyanto, et.al., (Eds.), 2007. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Kencana.
- Barney, Jay B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*, 3rd ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Creswell, John W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among. Five Tradition*. London: SAGE Publications
- David, Fred R. 2011. *Strategi Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

- David, Fred R. 1998. *Strategic Management*, Philippines: Prentice Hall.
- Davidson, Kenneth. 1987. "Do megamergers make sense?", *Journal of Business Strategy*, 7, no. 3, Winter, p. 45.
- Fournier, Susan dan John Deighton. 1997. *Consumer Behavior Exercise A – F*, Harvard Business School.
- Hadi S Yunus . 2010 . Metodologi Penelitian Wilayah Kontemporer . Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Hariadi, Bambang. 2003. Strategi Manajemen. Malang: Banyumedia Publishing.
- Hasan . M . Iqbal . 2004 . Analisis Data Penelitian dengan Statistik . Jakarta : Bumi Aksara.
- Herdiansyah, Haris. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial. Jakarta: Salemba Humanika.
- Husaini Usman dan Purnomo, 2008. *Metodologi Penelitian Sosial*. Penerbit PT Bumi Aksara : Jakarta.
- Hunger, David dan Wheelen, Thomas; 2001, Manajemen Strategis, Andi, Yogyakarta.
- Kerlinger. 2006. Asas-asas penelitian Behavioral. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Kinayati, Djojuroto & M.L.A Sumaryati. 2004. *Prinsip-prinsip Penelitian Bahasa dan Sastra*. Bandung: Yayasan Nuansa Cendekia.
- Moleong, Lexy.J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyadi. 2001. Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Nana Sudjana, et.al., 1989. Penelitian dan Penilaian Pendidikan, Bandung: Sinar Baru dan Pusat Pengajaran-Pembidangan Ilmu Lembaga Penelitian IKIP Bandung.
- Noeng Muhajir. 2003. Metode Penelitian Kualitatif. Yogyakarta: Rake Sarasin
- Nazir, Moh, 2011 Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pass, Christopher dan Bryan Lowes. 1997. Kamus Lengkap Bisnis, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Purnomo, Setiady Akbar dan Husaini Usman. 1996. Metodologi Penelitian Sosial. Bumi Aksara: Jakarta.
- Porter, Michael A. 1996. "What is strategy?", *Harvard Business Review*, pp. 61-78.
- Porter, Michael A. 1985. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Porter, Michael A. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press, 1980.
- Rakunti, Fredy, 2008. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Hal: 95-99.
- Sugiyono. 1999. *Statistik Nonparametris Untuk Penelitian*. Penerbit CV Alfabeta : Bandung.
- Sugiyono, 2008. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sudaryono, Suryo Guritno dan Untung Rahardja. 2010. Theory and Application of IT Research (metodologi penelitian teknologi informasi). Penerbit CV ANDI. Jl Beo 38-40: Yogyakarta.
- Surya Dharma, MPA., Ph.D, (2008) *Pendekatan, Jenis, Dan Metode Penelitian Pendidikan* : Jakarta
- Suwandiyanto, M. 2010. Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan. Online.
- Umar, Husein. 1999. Riset Strategi Perusahaan, Jakarta: Gramedia.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. 2010. *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson.

- Yin, Robert K. 2012. *Studi Kasus Desai dan Metode..* Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Lestari, Dwi Endah. 2015. *Analisis Strategi Diferensiasi Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran*. Program Pascasarjana, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Musdalifah, Eka. 2016. *Strategi Bisnis PT Pos Indonesia*. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi dan Logistik*. Vol 2 No.03 Mei 2016, STMT Trisaki.
- Kuncoro, Engkos Achmad. 2016. *Analisis Perumusan Strategi Bisnis Pada PT Samudra Nusantara*. *Binus Business Riview*, Vol 1 Hal 169-184. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Nusantara.
- Tampi, Nicky Hannry Ronaldo. 2015. *Analisis Strategi Diferensiasi Produk, Diferensiasi Layanan Dan Diferensiasi Citra Terdapat KEUNGGULAN Bersaing Dan Kinerja Pemasaran (Studi Pada PT.Telkomsel Grapari Manado)*. *Jurnal EMBA* Vol.3 No.4 Desember 2015, Hal. 68-81. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.
- Yanti, Putu Yusli; Ketut Kirya; dan Made Ary Meitriana. 2012. *Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor Honda Atau Yamaha*. Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia.
- Sukawati, Cokorda Gde Mandhara Putra; I Made Jatra. 2015. *Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Upaya Membangun Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan Pada Hotel The Royal Pitamaha Ubud*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 10, 2015: 3012-3044, ISSN: 2302-8912. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
- Putra, Yoan Santosa (2016)*. *Analisis Strategi Diferensiasi Dan Aliansi Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Dalam Menghadapi Pasar Global (Studi Pada Usaha Konveksi Jeans Merek Never Get Old Company di Kota Malang)*. Disertasi dan Tesis Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.