

**TESIS**

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS**

**PT. KBN PRIMA LOGISTIK (PT. KPL) JAKARTA**

***BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY ANALYSIS OF PT. KBN  
PRIMA LOGISTIK (PT. KPL) JAKARTA***

**ANDINI HAYRUNNISYAH**

**A012211082**



**Kepada**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2023**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS  
PT. KBN PRIMA LOGISTIK (PT. KPL) JAKARTA

disusun dan diajukan oleh :

**ANDINI HAYRUNNISAH**  
A012211082

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **23 JUNI 2023**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. H. Muhammad Ali, S.E., M.S.  
NIP. 19610324 198702 1 001

Andi Aswan, S.E., M.B.A., M.Phil., DBA.  
NIP. 19770510 200604 1 003

Ketua Program Studi,



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M.Si.  
NIP. 19680629 199403 1 002

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.  
NIP. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Andini Hayrunnisyah  
Nim : A012211082  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Analisis Strategi Pengembangan Bisnis PT. KBN Prima Logistik (PT. KPL) di Jakarta**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 23 Juni 2023

Yang Menyatakan,



Andini Hayrunnisyah

## ABSTRAK

ANDINI HAYRUNNISYAH. *Analisis Strategi Pengembangan Bisnis PT KBN Prima Logistik (PT KPL) Jakarta* (dibimbing oleh Muhammad Ali dan Andi Aswan).

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan bisnis pada PT KBN Prima Logistik (PT KPL) yang berlokasi di Jakarta dengan mengidentifikasi faktor eksternal dan faktor internal yang berpengaruh terhadap perusahaan. Jenis penelitian berupa deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dianalisis secara deskriptif dengan pemanfaatan metode analisis SWOT untuk menentukan posisi strategis perusahaan dan *TOWS matrix* untuk memformulasikan strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) posisi PT KPL berada pada kuadran dengan kondisi perusahaan dapat menerapkan strategi agresif yang sifatnya *growth oriented* dengan memanfaatkan sumber daya potensial yang telah dimiliki; (2) strategi yang dapat diterapkan perusahaan antara lain, peningkatan investasi pada pengembangan sistem IT perusahaan (WMS, ERP, dan VMS), peningkatan kemitraan dan kolaborasi untuk memperluas pasar, serta strategi peningkatan pemberian otonomi dalam penentuan kebijakan perlu dipertimbangkan oleh induk usaha sebagai strategi untuk peningkatan bisnis usaha PT KPL.

Kata kunci: *SWOT analysis*, strategi, *TOWS matrix*



## ABSTRACT

ANDINI HAYRUNNISYAH. *An Analysis of Business Development Strategy at PT. KBN Prima Logistik (PT. KPL) Jakarta* (supervised by Muhammad Ali dan Andi Aswan)

This study aims to analyze the business development strategy at PT. KBN Prima Logistik (PT. KPL) located in Jakarta by identifying external and internal factors affecting the company. This research was a qualitative descriptive study using a case-study approach. Data analysis techniques used was descriptive analysis technique using SWOT analysis method to determine the company's strategic position and TOWS matrix to formulate strategies that were available to be implemented. The research results show that (1) the position of PT. KPL is in quadrant I, so the company can implement an aggressive strategy that is growth oriented strategy by utilizing the potential resources the company own; (2) the strategies that can be applied by companies are the increase of investment in developing company's IT systems (WMS, ERP, and VMS), the increase of partnerships and collaboration to expand the market, and the increase of providing autonomy in determining policies that need to be considered as a strategy for PT. KPL improvement in business.

Keywords: SWOT analysis, strategy, TOWS matrix



## PRAKATA

Alhamdulillah Puji Syukur dipanjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah serta seizinNya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **"Analisis Strategi Pengembangan Bisnis PT.KBN Prima Logistik (PT. KPL) di Jakarta"**. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh gelar Master S-2 pada program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Berkenaan dengan banyaknya bantuan dan dukungan saat proses sampai dengan penyelesaian penelitian ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih serta penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc** selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan penulis kesempatan untuk menempuh pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. **Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, dan **Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si** selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar serta para staf pengelola yang telah banyak membantu dan menolong penulis selama menjalankan pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
3. **Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS** selaku pembimbing 1 dan **Bapak Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA** selaku pembimbing 2 yang telah banyak meluangkan waktu, memberikan masukan, bimbingan, serta motivasi dalam proses penelitian.
4. **Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, Bapak Prof. Dr. H. Arifuddi, SE., M.Si., Ak., CA,** dan **Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM** selaku dewan penguji yang memberikan kritik dan saran yang sangat membangun semangat dalam proses penyusunan penelitian sehingga penulis dapat menyusun penelitian menjadi lebih baik.
5. Terimakasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua, **(alm.) Bapak, Ibunda,** serta **kedua adik** tercinta yang selalu mendoakan, menasehati, dan memotivasi penulis dalam proses penyelesaian pendidikan Magister.

6. Terimakasih kepada seluruh **Bapak/Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi** Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmunya yang sangat bermanfaat kepada penulis.
7. Terimakasih kepada **Pimpinan dan seluruh Pegawai/Karyawan PT. KBN Prima Logistik**, yang telah membantu penulis baik dalam melakukan diskusi serta memberikan data dalam proses penyusunan, dan penyelesaian penelitian ini.
8. Terimakasih kepada **rekan-rekan kerja** terutama **rekan SPI dan Divisi Perencanaan Strategis PT. KBN** yang senantiasa memotivasi penulis dengan membuka ruang diskusi sehingga memberi penulis *insight* dalam proses penyusunan tesis ini.
9. **Teman-teman seperjuangan** program Magister Manajemen Pascasarjana Kelas Reguler dan Non-Reguler angkatan 50 tahun 2021 Universitas Hasanuddin Makassar teman-teman kelas B3 dan B1 Manajemen Keuangan 2021 yang selalu membuka ruang diskusi untuk saling membantu dan memberi kritik membangun dalam proses belajar serta penyusunan penelitian ini.
10. Serta terimakasih kepada semua pihak, keluarga, sahabat, rekan kerja, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang selalu mendukung penulis dalam proses penyusunan tesis ini.

Penelitian yang dituangkan dalam tesis ini pada dasarnya masih jauh dari sempurna meskipun telah banyak menerima bantuan dari berbagai pihak, kendati demikian apabila terdapat kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti. Oleh karena itu, Kritik dan saran yang membangun dalam rangka penyempurnaan tesis ini akan sangat membantu penulis kedepannya.

Jakarta, 07 Juli 2023

Andini Hayrunnisyah

## ABSTRAK

Andini Hayrunnisyah, **Analisis Strategi Pengembangan Bisnis PT. KBN Prima Logistik (PT. KPL) Jakarta** (dibimbing oleh Muhammad Ali dan Andi Aswan).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan bisnis pada PT. KBN Prima Logistik (PT. KPL) yang berlokasi di Jakarta dengan mengidentifikasi faktor eksternal dan faktor internal yang berpengaruh terhadap perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Teknik analisis data dalam penelitian menggunakan Teknik analisis deskriptif dengan pemanfaatan metode analisis SWOT untuk menentukan posisi strategis perusahaan dan TOWS matrix untuk memformulasikan strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Posisi PT. KPL berada pada kuadran I dengan kondisi perusahaan dapat menerapkan strategi agresif yang sifatnya growth oriented dengan memanfaatkan sumberdaya potensial yang telah dimiliki; 2) Strategi yang dapat diterapkan perusahaan antara lain peningkatan investasi pada pengembangan system IT perusahaan (WMS, ERP, dan VMS), Peningkatan kemitraan dan kolaborasi untuk memperluas pasar, serta strategi Peningkatan pemberian otonomi dalam penentuan kebijakan perlu untuk dipertimbangkan oleh induk usaha sebagai strategi untuk peningkatan bisnis usaha PT. KPL.

Kata kunci: SWOT Analysis, Strategi, TOWS Matrix.

## **ABSTRACT**

*Andini Hayrunnisyah, **Business Development Strategy Analysis of PT. KBN Prima Logistik (PT. KPL) Jakarta** (supervised by Muhammad Ali dan Andi Aswan).*

*This study aims to analyze the business development strategy at PT. KBN Prima Logistik (PT. KPL) located in Jakarta by identifying external factors and internal factors that affect the company. This research is a qualitative descriptive study using case-study approach. Data analysis techniques in this study used descriptive analysis techniques with the use of the SWOT analysis method to determine the company's strategic position and the TOWS matrix to formulate strategies that available to be implemented. The research results show that: 1) The position of PT. KPL is in quadrant I so that the company can implement an aggressive strategy that is growth oriented strategy by utilizing the potential resources the company own; 2) the strategies that can be applied by companies determined as increasing investment in the development of company IT systems (WMS, ERP, and VMS), increasing partnerships and collaboration to expand the market, and also for parent company increasing the provision of autonomy in determining policies need to be consider as a strategy for PT. KPL improvement in business.*

*Keywords: SWOT Analysis, Strategy, TOWS Matrix.*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN KEASLIAN.....	Error! Bookmark not defined.
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Batasan Penelitian.....	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	4
1.5. Manfaat Penelitian.....	5
1. Manfaat Teoritis.....	5
2. Manfaat Praktis.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>6</b>
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep.....	6
2.2. Strategic management model.....	9
2.3. Analisis SWOT .....	21
2.4. Penelitian Terdahulu.....	25
2.5. Kerangka Konseptual .....	29
2.6. Tempat dan Waktu Penelitian.....	30
2.7. Teknik Pengumpulan Data.....	30
2.8. Tipe Penelitian .....	31
2.9. Teknik Analisis Data .....	31
<b>BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>33</b>
3.1. Hasil .....	33
3.1.1. Analisis Lingkungan PT. KPL.....	33
3.1.2. Analisis Strategi PT. KPL.....	46
3.2. Pembahasan .....	49
<b>BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>52</b>

4.1. Kesimpulan .....	52
4.2. Saran.....	54
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>56</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Nomor Urut	hal.
<b>Tabel 1 Matriks EFAS (External Factor Analysis Summary).....</b>	<b>42</b>
<b>Tabel 2 Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabel 3 Perhitungan Faktor Analisis Eksternal dan Internal .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabel 4 Matriks SFAS (Strategy Factor Analysis Summary Matrix).....</b>	<b>48</b>

## DAFTAR GAMBAR

Nomor Urut	hal.
<b>Gambar 1 Pergerakan Laba PT. KBN Prima Logistik .....</b>	<b>3</b>
<b>Gambar 2 Hirarki Strategi.....</b>	<b>7</b>
<b>Gambar 3 Elemen Dasar dalam Proses Manajemen Strategi .....</b>	<b>9</b>
<b>Gambar 4 Proses Formulasi Strategi .....</b>	<b>10</b>
<b>Gambar 5 Strategic Management Model .....</b>	<b>11</b>
<b>Gambar 6 Variabel Lingkungan Eksternal .....</b>	<b>12</b>
<b>Gambar 7 Beberapa Variabel penting pada Societal Environment.....</b>	<b>13</b>
<b>Gambar 8 Faktor Pendorong Kompetisi Industri.....</b>	<b>16</b>
<b>Gambar 9 Diagram SWOT .....</b>	<b>23</b>
<b>Gambar 10 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>30</b>
<b>Gambar 11 Struktur Organisasi PT. KPL.....</b>	<b>34</b>
<b>Gambar 12 Logistic Performance Index (LPI) Indonesia .....</b>	<b>36</b>
<b>Gambar 13 Rantai Nilai Perusahaan .....</b>	<b>40</b>
<b>Gambar 14 Diagram SWOT PT. KPL.....</b>	<b>47</b>

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Sejalan dengan perkembangan ekonomi, perusahaan-perusahaan semakin ditantang untuk dapat berkembang dengan cepat dan mampu bersaing baik secara nasional maupun internasional. Hal ini juga tercermin pada sektor *logistic* yang kian berkembang dan terus berubah serta mengalami beberapa kali rangkaian improvisasi teknologi dan inovasi setiap tahunnya, berbanding lurus dengan perkembangan teknologi, perkembangan *competitor* pada bisnis *logistic* pun terus meningkat setiap tahunnya.

Dari segi tantangan internasional, dalam rangka memenuhi harapan pelanggan atas peningkatan penawaran barang dan jasa dengan biaya yang lebih rendah menunjukkan bahwa isu krusial terkait penawaran dan permintaan distribusi saat ini membutuhkan sistem distribusi yang handal dan murah. Sederhananya, semakin rendah biaya logistik mencerminkan semakin rendahnya biaya produksi di negara tertentu.

Lebih spesifik lagi, sebagai akibat dari cepatnya perkembangan di dunia usaha, para *stakeholder* pada akhirnya berharap perusahaan akan berada dalam keadaan sehat dan mampu bersaing dengan perusahaan lain secara kompetitif. Dalam rangka memenangkan persaingan pasar tersebut perusahaan perlu memformulasikan strategi-strategi yang tepat agar dapat memenangkan strategic competitiveness di pasar persaingan sehingga akan berdampak positif terhadap jalannya bisnis perusahaan.

Analisis bisnis menurut Subramanyam (2017:12) terdiri dari beberapa komponen yang saling terkait yaitu analisis strategi bisnis serta analisis keuangan, analisis strategi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai kondisi dari suatu perusahaan terkait produk, tenaga kerja, pasar modal, kekuatan dan kelemahan kompetitif perusahaan serta peluang dan ancamannya. Sedangkan analisis keuangan terkait dengan penggunaan laporan keuangan untuk menganalisis posisi dan kinerja keuangan perusahaan, dan untuk menilai kinerja keuangan di masa depan.

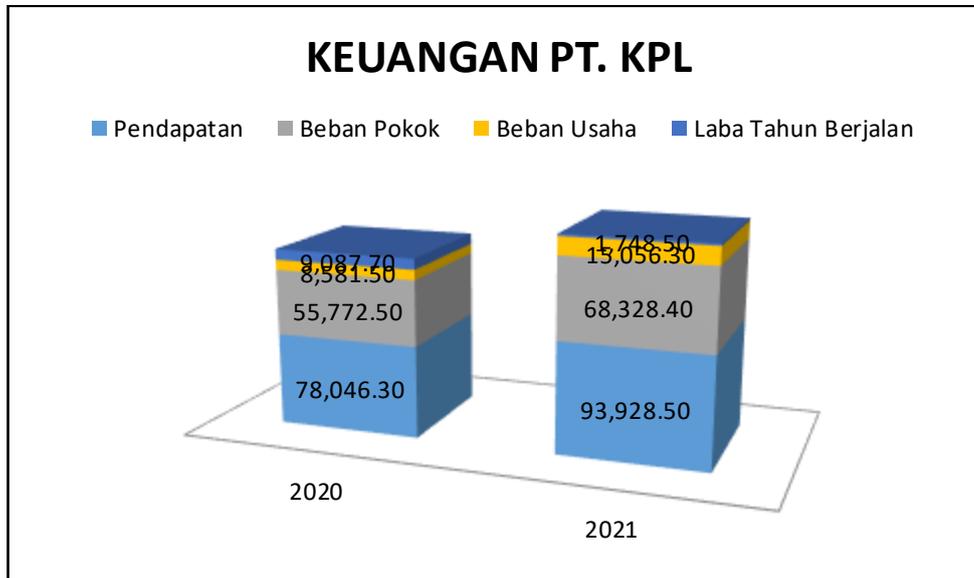
Hitt, dan rekan (2017:6) mendefinisikan *strategic competitiveness* dapat di raih ketika sebuah perusahaan dapat memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang sifatnya menciptakan nilai. Strategi sendiri dapat didefinisikan sebagai serangkaian komitmen dan aksi yang terintegrasi dan terkoordinasi terdesain untuk mengeksplor kompetensi inti dan mendapatkan *competitive advantage*, sehingga dalam menentukan strategi perusahaan membuat pilihan diantara alternatif strategi sebagai jalur untuk memutuskan langkah dalam mencapai *strategic competitiveness*, sederhananya pemilihan strategi mengindikasikan apa yang akan dilakukan dan tidak dilakukan oleh perusahaan kedepannya.

Penelitian tentang analisis bisnis dan strategi perusahaan pada dasarnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti yang kemudian menjadi referensi dalam penyusunan penelitian ini, antara lain Dony Aria Iskandar (2018) melakukan penelitian tentang strategi pengembangan portofolio bisnis PT. Kawasan Berikat Nusantara (Persero) menggunakan metode deskriptif dengan alat analisis *Internal Factor Evaluation (IFE)*, *External Factor Evaluation (EFE)*, *Matriks Grand Strategy*, dan *Matriks General Electric (GE)*.

M. Ardiansyah (2020) melakukan analisis terkait strategi dalam meningkatkan keunggulan bersaing dengan menggunakan SWOT Analysis dan Model bisnis Canva, studi kasus pada PT. Bumi Sarana Utama, selanjutnya Penelitian dari Anjani Putri, Hapsari Pratiwi, dan Hery Suliantoro (2014) melakukan penelitian dengan judul Penentuan Strategi Bisnis dengan Menggunakan McKinsey Matrix pada PT. Wahyu Kencana Abadi.

PT. KBN Prima Logistik (PT. KPL) merupakan salah satu anak usaha yang didirikan pada tahun 2019 oleh PT. KBN dengan tujuan untuk berfokus pada bisnis dan layanan logistic, pada tahun yang sama PT. KBN juga mendirikan PT. KBN Graha Medika (PT. KGM) untuk berfokus pada bisnis rumah sakit, dan Marunda Bandar Indonesia (MBI) yang berfokus pada bisnis kepelabuhanan. Sejak didirikan pada tahun 2019 PT. KPL mulai beroperasi aktif dan mencatat Laba Tahun Berjalan pada tahun 2020 dan terjadi penurunan drastis tahun 2021 seperti yang tercantum pada tabel berikut:

**Gambar 1 Pergerakan Laba PT. KBN Prima Logistik**



Sumber: Laporan Laba (Rugi) PT. KBN Prima Logistik

Terlihat pada gambar diatas, PT. KPL telah mampu mencatatkan kenaikan pendapatan sebesar Rp. 15.882,20 Juta dari periode pencatatan buku tahun 2020 ke tahun 2021. Atas kenaikan pendapatan tersebut PT. KPL juga mencatatkan kenaikan pada beban pokok dan beban usaha dengan nilai yang cukup signifikan sehingga Laba tahun berjalan yang mampu dicatatkan pada tahun 2021 menjadi lebih kecil dari laba tahun berjalan yang dicatatkan pada tahun 2020. Hal ini mengindikasikan terdapat *inefisiensi* dalam pembebanan biaya yang mengakibatkan laba yang dapat dicatatkan menjadi kecil.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penulis tertarik melakukan penelitian lebih lanjut mengenai analisis strategi pengembangan bisnis pada PT KBN Prima Logistik (PT. KPL) sehingga dapat menggambarkan kondisi sebenarnya dari perusahaan serta bagaimana penerapan strategi yang tepat, guna meningkatkan kinerja perusahaan di masa mendatang dengan mengangkat judul **“Analisis Strategi Pengembangan Bisnis pada PT. KBN Prima Logistik (PT. KPL) Jakarta”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja Faktor Internal (*Structure, Culture, dan Resources*) yang berpengaruh dalam proses penentuan strategi pengembangan bisnis perusahaan?
2. Apa saja Faktor Eksternal (*Natural Environment, Societal Environment, dan Task Environment*) berpengaruh dalam proses penentuan strategi pengembangan bisnis perusahaan?
3. Bagaimana Analisis SWOT PT. KPL?
4. Keputusan strategis apa yang dapat diambil PT. KPL untuk pengembangan bisnis perusahaan kedepannya?

## 1.3. Batasan Penelitian

Mengingat PT. KBN Prima Logistik baru mulai beroperasi pada tahun 2020 maka penelitian ini akan dibatasi pada pelaporan keuangan PT. KPL tahun 2020 sd 2022 adapun faktor-faktor yang masuk dalam perimeter penelitian antara lain: faktor internal (pemasaran, keuangan dan *accounting*, personalia, teknologi informasi, serta organisasi dan manajemen umum) dan faktor eksternal (lingkungan umum antara lain: faktor ekonomi, faktor sosial, faktor teknologi, faktor pemerintah, faktor demografi dan lingkungan industri).

## 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1 Untuk mengetahui Faktor Internal apa saja (*Structure, Culture, dan Resources*) dalam proses penentuan strategi pengembangan bisnis perusahaan.
- 2 Untuk mengetahui Faktor Eksternal apa saja (*Natural Environment, Societal Environment, dan Task Environment*) dalam proses penentuan strategi pengembangan bisnis perusahaan.
- 3 Untuk mengetahui Analisa SWOT pada PT. KPL.
- 4 Untuk mengetahui keputusan strategis yang *available* atau tersedia untuk diambil dan dampaknya terhadap strategi pengembangan bisnis perusahaan.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi semua pihak yang diantaranya sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan dapat menjadi tambahan bacaan ilmiah dalam rangka meningkatkan ilmu pengetahuan serta bahan referensi untuk penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan analisis bisnis untuk menilai kinerja perusahaan.

#### **2. Manfaat Praktis**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT KBN sebagai induk, dan PT. KBN Prima Logistik sebagai Anak Perusahaan dalam pengambilan keputusan dan juga memberikan informasi tambahan terkait strategi yang sesuai diterapkan perusahaan, serta dapat menjadi salah satu alat dalam memicu inovasi strategis bagi Perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Pengertian Strategi**

Macmillan, Hugh dan Mahen Tampoe (2001: 14) mendefinisikan Strategi sebagai suatu ide, dan tindakan untuk memahami dan mengamankan masa depan. Definisi ini pada dasarnya menekankan bahwa strategi memerlukan pemikiran mengenai masa depan dan tindakan efektif untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

Robert G dan Matthias P Reuter (2004 : 1) berpendapat sebagai sebuah pusat tugas dalam proses manajerial yang dicirikan dengan kriteria memiliki potensi profit, berorientasi pada nilai, keunggulan kompetitif dan keunggulan pelanggan, strategi pasar dan strategi sumber daya, serta strategi korporat yang dapat dicapai melalui manajemen portofolio, sinergi kebijakan, alokasi sumberdaya, strategi bisnis, strategi fungsional, serta pemikiran sistematis. Hal ini kemudian didasarkan oleh strategi Filsuf-perang China, Sun Tzu dalam menjabarkan setidaknya untuk bisa menang dalam sebuah perang perlu mencapai hal-hal sebagai berikut:

- Dengan memahami keadaan sekitar dan kekuatan lawan;
- Dengan membangun kekuatan yang luar biasa (*overwhelming strength*);
- Bersikap terbuka kepada pihak-pihak yang terlibat (melakukan kesepakatan politik, penggunaan psikologi, serta komunikasi yang meyakinkan).

Kata strategi sendiri berasal dari turunan Bahasa Yunani Strategos yang dapat diartikan sebagai komandan militer, dengan demikian dapat dipahami bahwa strategi pada dasarnya diilhami dari kegiatan perang sebagai suatu perencanaan jangka panjang dan disusun untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Pendapat lain mengenai strategi kemudian dikemukakan oleh Hiit, dan rekan (2017:6) sebagai serangkaian komitmen beserta tindakan/aksi yang terintegrasi dan terkoordinasi, terdesain untuk mengeksplor kompetensi inti agar bisa mendapatkan *competitive advantage*.

Lebih lanjut masih dalam Hiit, dan rekan (2017:6) menjelaskan bahwa *Competitive advantage* sendiri dapat diartikan sebagai kondisi ketika perusahaan

mengimplementasikan sebuah strategi yang menciptakan nilai lebih untuk konsumen yang sulit untuk di duplikat oleh *competitor* atau terlalu mahal (*costly*) untuk diikuti. White, Colin (2004: 5) mengartikan strategi adalah proses penerjemahan peluang menjadi suatu *outcome* yang berhasil, melalui tindakan signifikan secara berkelanjutan dalam period waktu tertentu. Wheelen, et al (2018:50) mendefinisikan Strategi sebagai bentuk komprehensif bagaimana bisnis mampu mencapai visi dan misinya, setidaknya menjabarkan terdapat tiga tipe strategi dalam hirarki strategi: *Corporate*, bisnis, dan fungsional seperti tergambar sebagai berikut:

**Gambar 2 Hirarki Strategi**



**Corporate Strategy** menggambarkan secara keseluruhan arah tujuan perusahaan dalam mengelola pertumbuhan dan manajemen beberapa bisnisnya.

**Business Strategy** biasanya strategi pada level bisnis unit atau level produksi dan menekankan pada peningkatan posisi kompetitif produk atau layanan perusahaan.

**Functional Strategy** sebagai strategi dengan mengambil pendekatan fungsional untuk mencapai tujuan korporasi dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktifitas sumber daya.

Perusahaan biasanya menggunakan ketiga tipe strategi tersebut secara simultan; hirarki strategi dikelompokkan berdasarkan tingkatannya dalam organisasi yang berkaitan dan saling melengkapi antar satu strategi dan lainnya, strategi fungsional mendukung strategi bisnis yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya strategi korporat.

Dengan demikian, Strategi pada akhirnya dapat diartikan sebagai proses menghasilkan atau menciptakan nilai tambah yang bermanfaat secara berkelanjutan melalui tindakan-tindakan yang efektif.

### 2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi

Wheelen, et al (2018:37) mendefinisikan manajemen strategi sebagai suatu kesatuan dari keputusan dan tindakan manajerial yang membantu dalam menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah organisasi. Pada dasarnya sebuah organisasi atau perusahaan berevolusi melalui empat fase manajemen strategi antara lain:

**Fase 1 – *basic financial planning*** manajer menginisiasi perencanaan serius ketika di minta untuk mengusulkan anggaran tahunan, proyek yang diusulkan akan didasarkan pada beberapa analisis dengan informasi yang sebagian besar berasal dari dalam perusahaan, tenaga penjualan biasanya menyediakan sejumlah kecil informasi lingkungan.

**Fase 2 – *forecast based planning*** ketika anggaran tahunan di rasa kurang bermanfaat dalam menggambarkan perencanaan jangka panjang, para manajer kemudian mencoba mengusulkan rencana lima tahunan, pada saat ini manajer mempertimbangkan proyek yang mungkin memakan waktu lebih dari satu tahun. Selain informasi internal, manajer mulai mengumpulkan data lingkungan yang tersedia, memperkirakan tren saat ini, jangka waktu perencanaan biasa untuk tiga sampai lima tahun.

**Fase 3 – *externally oriented (strategic) planning*** merupakan fase perencanaan ketika perusahaan (dalam hal ini *top management*) memulai system perencanaan strategis formal. Perusahaan berusaha meningkatkan daya tanggap terhadap perubahan pasar dan persaingan dengan berpikir dan bertindak secara strategis. Perencanaan diambil dari *lower level – manager* dengan tugas yang terkonstrasi pada staf perencanaan yang tugasnya adalah mengembangkan rencana strategis untuk perusahaan. Hal ini selanjutnya dapat

disebut perencanaan top down menekankan perumusan strategis formal dan menyerahkan masalah implementasi ke tingkat manajemen yang lebih rendah.

**Fase 4 – *strategic management*** kesadaran bahwa bahkan rencana strategi terbaik tidak ada artinya tanpa masukan dan komitmen dari manajer tingkat bawah, manajemen puncak kemudian membentuk kelompok perencanaan manajer dan karyawan kunci di berbagai tingkatan, dari berbagai departemen dan kelompok kerja. Mereka mengembangkan dan mengintegrasikan serangkaian rencana yang berfokus pada penekanan keunggulan kompetitif perusahaan yang sebenarnya.

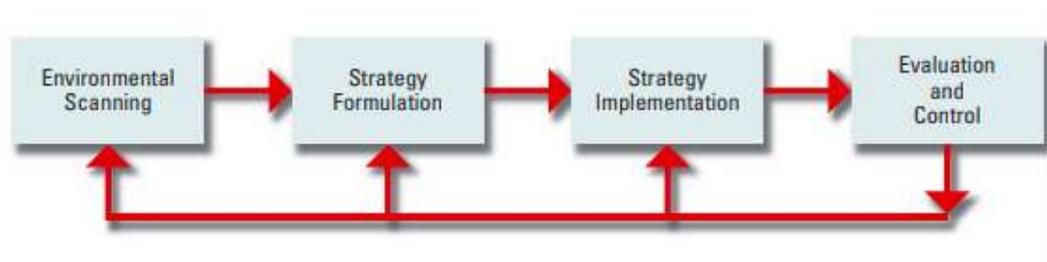
Perencanaan strategis pada fase ini merinci masalah implementasi, evaluasi, dan pengendalian, dibandingkan mencoba untuk meramalkan masa depan dengan sempurna, rencana tersebut menekankan kemungkinan scenario dan strategi kontijensi.

Atas keempat fase tersebut pada akhirnya manajemen strategis akan menekankan pada kemampuan perusahaan dalam berperforma untuk jangka waktu yang lama dibandingkan pencapaian performa tinggi untuk waktu yang singkat, mengingat banyaknya perusahaan yang mampu menghasilkan performa yang tinggi pada jangka waktu yang singkat namun hanya sedikit yang mampu mempertahankan perusahaannya untuk dapat terus beroperasi dalam waktu yang panjang (tidak *sustain*).

## 2.2. Strategic management model

Model strategi manajemen pada dasarnya terdiri dari empat elemen dasar antara lain seperti pada gambar berikut:

**Gambar 3 Elemen Dasar dalam Proses Manajemen Strategi**



***Environmental scanning*** diartikan sebagai proses monitoring, evaluasi dan penyebaran bentuk informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada “orang

kunci” dalam perusahaan. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengidentifikasikan faktor-faktor strategis yang dalam hal ini elemen eksternal dan internal yang akan membantu dalam analisis keputusan strategis korporasi. Cara yang dapat digunakan untuk merepresentasikan hasil pemindaian lingkungan melalui pendekatan SWOT. *SWOT* merupakan akronim dari *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threat* yang kemudian menjadi faktor strategis dalam proses formulasi strategi perusahaan dan akan dijelaskan lebih lanjut pada pembahasan analisis SWOT.

**Strategy formulation** merupakan proses investigasi, analisis, dan pengambilan keputusan yang menyediakan kriteria bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Macmillan, Hugh dan Mahen Tampoe (2001:8) mendeskripsikan proses formulasi strategi memiliki tiga elemen logika, seperti yang di jelaskan pada gambar berikut:

**Gambar 4 Proses Formulasi Strategi**



- *Strategy Intent* atau intensi strategis sebagai level tertinggi dari tujuan sebuah perusahaan, dalam hal ini sebagai *driver* atau motif pendorong proses strategi mengingat semua aksi korporasi harus memiliki tujuan.
- *Strategy Assessment* sebagai penilaian keseluruhan atas konteks strategis pada waktu tertentu dan dampaknya terhadap kemungkinan tindakan masa depan dari sebuah bisnis; *strategy assessment* dapat dinilai dari performa saat ini, tren masa depan yang diharapkan, tujuan perusahaan, dan keberhasilan strategi yang telah dijalankan; dalam hal

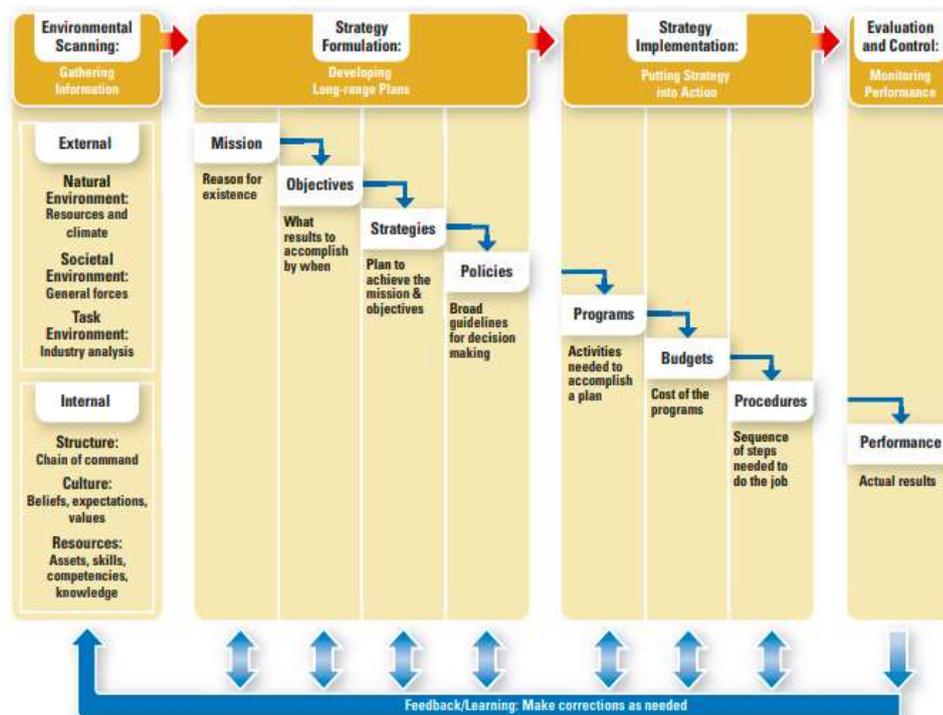
ini *strategy assessment* meliputi analisis dan pertimbangan (*analysis and judgement*).

- *Strategic Choice* meliputi pengambilan keputusan terkait tindakan yang akan di ambil dan bagaimana tindakan tersebut di ambil untuk kepentingan kesehatan perusahaan di masa depan, dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

**Strategy Implementation** merupakan proses dimana strategi dan kebijakan diterapkan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. **Evaluation and Control** merupakan proses ketika aktivitas dan hasil performa korporat dimonitoring secara rill dan dibandingkan dengan performa yang diharapkan. Hasil dari evaluasi dan control kemudian di gunakan para manajer untuk mengambil tindakan korektif dan menyelesaikan masalah.

Adapun gambaran lebih besar terkait model strategi manajemen diilustrasikan pada gambar berikut:

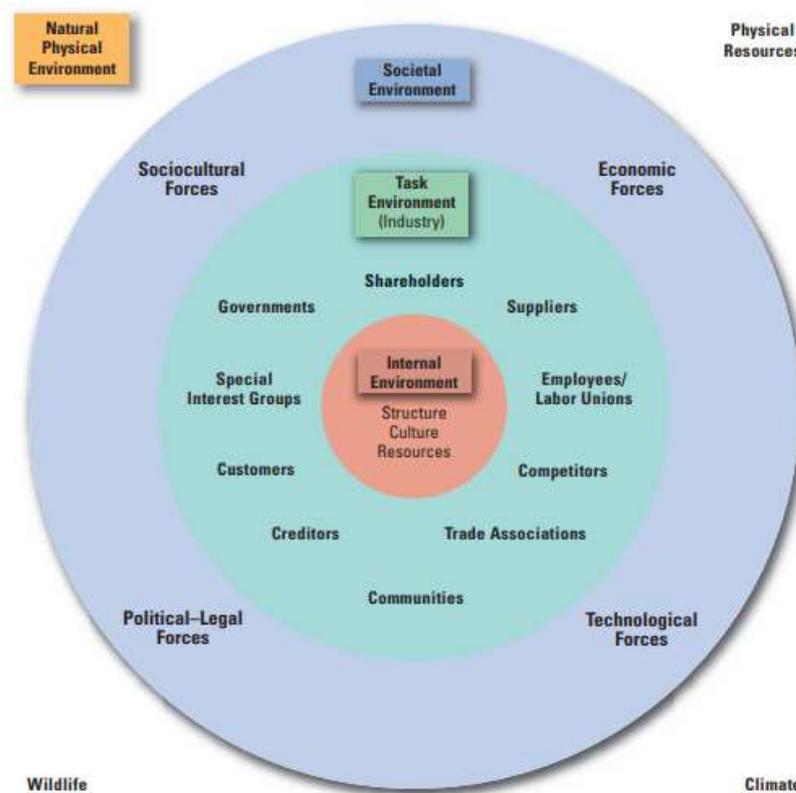
**Gambar 5 Strategic Management Model**



### 2.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Isniati dan M. Rizki Fajriansyah (2019:34) menjelaskan bahwa Analisis Lingkungan Eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor eksternal perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan atau bahkan ancaman bagi perusahaan. Wheelen, et al (2018:50) membagi analisis lingkungan eksternal meliputi tiga analisis yakni analisis lingkungan alam (*natural environment*), lingkungan sosial (*societal environment*) dan lingkungan tugas (*task environment*) adapun variable lingkungan eksternal tergambar pada gambar 2.5 berikut:

**Gambar 6 Variabel Lingkungan Eksternal**



### 1. Analisis lingkungan alam (*natural environment*)

Analisis lingkungan alam memperhatikan lingkungan perusahaan termasuk didalamnya sumber daya fisik, alam bebas dan iklim yang tersedia dan terjadi secara natural di bumi, ketiga faktor tersebut membentuk system ekologi kehidupan yang saling terkait. Sampai dengan abad ke 20 lingkungan alam secara umum dianggap oleh para pebisnis sebagai “pemberian” –sesuatu yang ada untuk dieksploitasi, bukan dilestarikan.

Sumber daya alam dianggap sebagai sumber daya gratis, sesuatu yang diambil atau diperebutkan, seperti tanah subur, tambang berlian, dan sumber mata air tanah. Begitu sumber daya tersebut dikendalikan oleh seseorang atau entitas, sumber daya tersebut dianggap sebagai aset dan karenanya dinilai sebagai bagian dari sistem ekonomi umum –sumber daya untuk dibeli, dijual, atau terkadang dibagikan.

Efek samping seperti polusi yang kemudian muncul seringkali dianggap sebagai dampak eksternalitas kemudian diidentifikasi oleh pemerintah yang kemudian mengeluarkan peraturan untuk memaksa perusahaan untuk memikirkan dan menanggulangi efek samping yang timbul akibat pemanfaatan sumber daya alam tersebut.

Menurut Wheelen *et al.* (2012:99) manajemen harus memindai bukan hanya lingkungan alam untuk kemungkinan faktor strategis, tetapi juga termasuk dalam strategi proses pengambilan keputusan terkait dampak kegiatannya terhadap lingkungan alam. Sebagai contoh Dalam penelitian Iskandar (2018:104) diketahui bahwa ketersediaan sarana dan prasarana yang baik di sekitar kawasan industri seperti *landbank*, pelabuhan, jalur transportasi diidentifikasi sebagai sumber daya alam yang dimiliki perusahaan dampak dari kegiatan industri yang dijalankan perusahaan kemudian menimbulkan efek tingginya tingkat kemacetan atas tingginya traffic industri merupakan faktor strategic lingkungan alam yang akan berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

## 2. Analisis lingkungan sosial (*societal environment*)

Analisis lingkungan sosial adalah analisis terhadap elemen masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industri seperti budaya sosial, teknologi, ekonomi, hukum dan politik. Pada prosesnya dalam proses *scanning* dan identifikasi lingkungan social dapat menggunakan STEEP (Social, Technology, Economic, Ecological, Political-Legal) Analysis atau PESTEL (Political, Economic, Sociocultural, Technological, Ecological, dan Legal Force) Analysis tren pada satu area bisa menjadi sangat penting untuk perusahaan tertentu namun kurang penting pada perusahaan lain dengan industry yang berbeda.

### **Gambar 7 Beberapa Variabel penting pada Societal Environment**

Sociocultural	Technological	Economic	Ecological	Political-Legal
Lifestyle changes	Total government spending for R&D	GDP trends	Environmental protection laws	Antitrust regulations
Career expectations	Total industry spending for R&D	Interest rates	Global warming impacts	Environmental protection laws
Consumer activism	Focus of technological efforts	Money supply	Non-governmental organizations	Global warming legislation
Rate of family formation	Patent protection	Inflation rates	Pollution impacts	Immigration laws
Growth rate of population	New products	Unemployment levels	Reuse	Tax laws
Age distribution of population	New developments in technology transfer from lab to marketplace	Wage/price controls	Triple bottom line	Special incentives
Regional shifts in population	Productivity improvements through automation	Devaluation/ revaluation	Recycling	Foreign trade regulations
Life expectancies	Internet availability	Energy alternatives		Attitudes toward foreign companies
Birthrates	Telecommunication infrastructure	Energy availability and cost		Laws on hiring and promotion
Pension plans	Computer hacking activity	Disposable and discretionary income		Stability of government
Health care		Currency markets		Outsourcing regulation
Level of education		Global financial system		Foreign "sweatshops"
Living wage				
Unionization				

### 3. Analisis lingkungan tugas (*task environment*)

David, Fred R dan Forest R, David (2016:45) menjelaskan analisis lingkungan eksternal dapat dilihat dari beberapa faktor eksternal yang dibagi menjadi 5 kategori luas yaitu kekuatan ekonomi; kekuatan budaya, sosial, demografi dan lingkungan; kekuatan politik, pemerintah dan hukum; kekuatan teknologi dan kekuatan persaingan. Adapun penjelasan dari kelima faktor tersebut sebagai berikut:

#### a. Kekuatan ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial berbagai strategi. M. Ardiansyah (2020:70) menjelaskan bahwa Tingkat pertumbuhan ekonomi terjadi di suatu Negara berdampak positif terhadap pertumbuhan dunia usaha. Kondisi pertumbuhan ekonomi di Indonesia mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Isnati dan M.Rizki Fajriansyah (2019: 34) melihat faktor ekonomi berpengaruh terhadap penentuan jumlah permintaan produk dan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk perusahaan.

#### b. Kekuatan budaya, sosial, demografi dan lingkungan

Hitt *et al.* (2016:51) berpendapat perusahaan perlu mewaspadaai pola budaya masyarakat yang cenderung mengalami perubahan agar perusahaan dapat bertahan dan menyusun strategi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada. Selain itu masih dalam buku yang sama Hitt menjelaskan bahwa beberapa penelitian telah

membuktikan bahwa faktor sosial kultural mampu mempengaruhi masuk dan berkembangnya pesaing baru disuatu lingkup usaha. Hal ini selaras dengan pendapat Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019:35) bahwa Faktor sosial mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini berkembang, dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan dimana perusahaan beroperasi.

c. Kekuatan politik, pemerintah dan hukum

Hit *et al.* (2016:50) menyatakan bahwa suatu perusahaan yang berlandaskan hukum dan turut serta dalam kegiatan politik pemerintah akan mampu menciptakan peluang dalam bisnisnya, dalam hal ini baik pemerintah maupun perusahaan akan bersama-sama berusaha untuk saling mempengaruhi sehingga terjadi kegiatan yang saling menguntungkan. Selain faktor yang telah disebutkan diatas menurut Iskandar (2018:104) faktor hukum yang mempengaruhi perusahaan bisa saja berupa kebijakan birokrasi dan regulasi pemerintah terutama terkait kebijakan *clean and clear* aset perusahaan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Ahmad Rahman Ardiyanto (2017) bahwa kekuatan politik dinilai cukup signifikan dan penting dalam mempengaruhi *market attractiveness* dalam proses pemasaran *gallery Prawirotaman Hotel*. Kebijakan pemerintah daerah yang fleksibel menjadi peluang bagi manajemen hotel untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan nilai jual.

d. Kekuatan teknologi

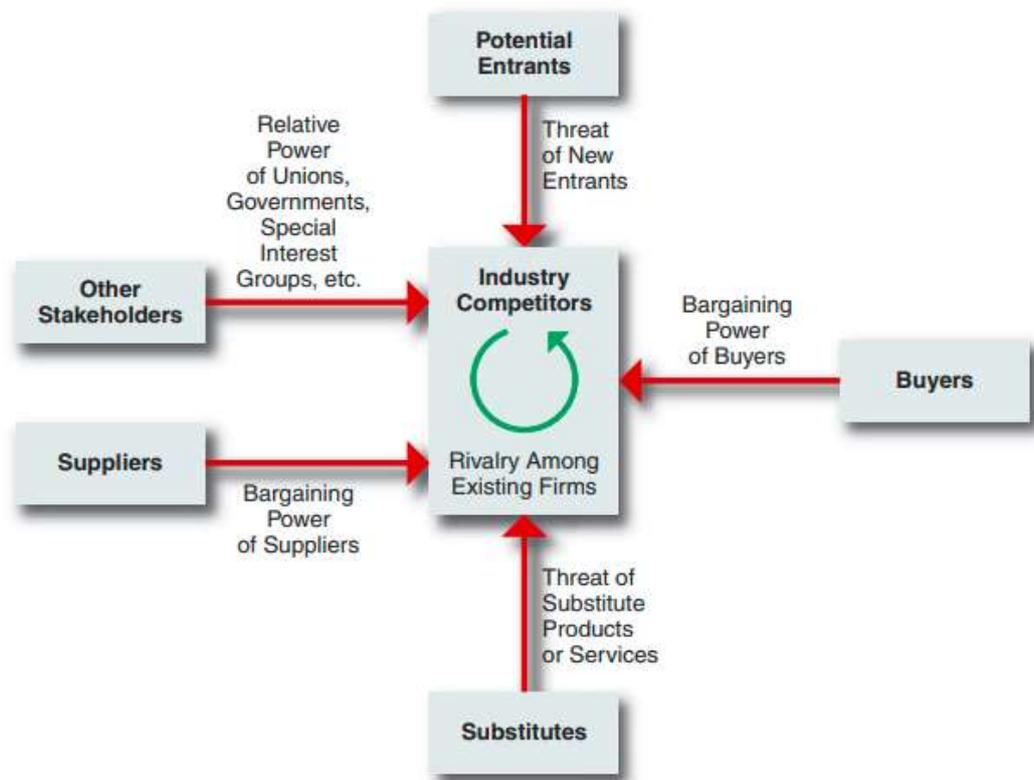
Perkembangan teknologi yang semakin pesat secara garis besar telah menunjukkan kesempatan dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Perubahan teknologi secara rapid dapat secara signifikan mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik pasar dan posisi bersaing perusahaan.

e. Kekuatan Bersaing

Wheelen *et al.* (2012:110) menggunakan pendekatan analisis industry dalam menganalisis lingkungan tugas, dalam hal ini diketahui perusahaan perlu memperhatikan intensitas persaingan dalam industrinya. Tingkat intensitas ini ditentukan oleh kekuatan kompetitif dasar yang digambarkan

pada gambar 2.7 sesuai dengan *concern* Michael Porter, seorang ahli strategy bersaing.

**Gambar 8 Faktor Pendorong Kompetisi Industri**



*Porter's Five-Forces Model* merupakan pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut model ini sifat persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima hal yaitu:

a. Potensi masuknya Pesaing Baru

Wheelen et al (2012:111) menegaskan masuknya *New Entrants* atau pesaing baru pada suatu industry cenderung membawa industry tersebut pada kapasitas baru, sejalan dengan keinginan untuk mendapatkan pasar dan sumberdaya substansial. Meskipun pesaing baru berpotensi menjadi ancaman bagi perusahaan yang sudah mapan. Semakin sedikit waktu dan biaya yang diperlukan competitor dalam memasuki pasar dan menjadi

competitor efektif semakin lemah posisi perusahaan yang sudah mapan/berdiri tersebut.

b. Persaingan Antar Perusahaan (Kompetisi dalam suatu Industri)

Umumnya dalam sebuah industry perusahaan bersama saling bergantung satu sama lain. Sehingga langkah kompetitif yang diambil oleh satu perusahaan akan langsung berakibat pada perusahaan *competitor* yang kemudian meningkatkan rivalitas dan tingkat inovasi pada perusahaan competitor.

c. Potensi pengembangan produk substitusi

Sebuah produk pengganti merupakan produk yang berwujud berbeda namun memiliki fungsi yang sama dengan produk lain, contohnya email merupakan pengganti dari fax; produk pengganti membatasi potensi pengembalian dari sebuah industri bahkan dapat berpotensi mengambil alih pasar produk dari perusahaan yang sudah mapan, semakin ekonomis dan praktis manfaat sebuah produk substitusi kepada pasar semakin berpotensi produk tersebut untuk menggantikan produk yang telah ada sebelumnya.

Sejalan dengan pendapat Hit *et al.* (2016:60) yang menjelaskan bahwa produk pengganti merupakan salah satu ancaman serius bagi perusahaan mapan yang dalam hal ini ketika konsumen dihadapkan pada keadaan dimana produk yang perusahaan hasilkan relatif sulit ditemukan dan terdapat produk pengganti dengan fungsi yang sama bahkan memiliki kinerja lebih baik dari produk aslinya serta kemungkinan harga yang lebih murah, maka pasar cenderung mengejar produk pengganti.

Terkait dengan bagaimana cara mengurangi tingkat ancaman dari adanya produk pengganti Hit *et al.* (2016:60) mengatakan bahwa kita dapat memikat konsumen dengan menawarkan produk yang bernilai bagi konsumen seperti memberikan kualitas, layanan setelah penjualan serta lokasi penjualan yang terjangkau oleh pangsa pasar.

d. Kekuatan posisi tawar pemasok

Wheelen *et al.* (2018:145) beranggapan bahwa beberapa pemasok dapat mengatur industri melalui kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang dan jasa yang diperlukan dalam industri, pemasok dikatakan memiliki kekuatan jika memiliki beberapa faktor seperti:

pemasok tersebut merupakan pemasok yang menguasai pangsa pasar, produk yang ditawarkan memiliki keunikan, mampu melakukan integrasi ke depan dan bersaing secara langsung dengan perusahaan dan produk yang ditawarkan merupakan komponen penting dari produk yang dihasilkan perusahaan.

Lebih lanjut Hit et. al. (2016:59) mengungkapkan Pemasok memiliki potensi yang besar untuk mengarahkan suatu perusahaan karena harga dan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan sangat berpengaruh pada harga dan kualitas yang ditawarkan pemasok.

e. Kekuatan daya tawar konsumen

Pembeli mampu memengaruhi suatu industri melalui kemampuan mereka untuk menekan harga, menawar untuk kualitas yang lebih tinggi atau lebih banyak layanan dan memainkan pesaing satu sama lain. Hit et al. (2016:60) dalam bukunya menyatakan bahwa setiap perusahaan akan memaksimalkan pengembalian atas investasi mereka, maka dari itu beberapa perusahaan akan membeli produk atau jasa dengan harga yang murah dan kualitas yang tinggi untuk menunjang bisnis mereka.

f. Kekuatan relatif pemegang kepentingan lain dan produk atau jasa komplementer

Wheelen et al. (2018:145) beranggapan bahwa masih terdapat pihak lain yang memiliki kekuatan terhadap proses bisnis perusahaan misalnya komunitas lokal, kreditur, *trade associations*, perusahaan dengan hubungan khusus, pemegang saham, dan perusahaan komplementer.

Dengan demikian dapat dikatakan analisis lingkungan tugas merupakan analisis yang mencakup terkait interaksi antara perusahaan dan para pemangku kepentingannya yang dalam hal ini dapat berupa pemerintah, pelanggan, pemasok, masyarakat dan lainnya.

### 2.2.2. Analisis Lingkungan Internal

Wheelen et al (2018: 166) mendefinisikan Analisis Lingkungan Internal atau *Organizational Analysis* merupakan proses *internal scanning* berkaitan dengan identifikasi, pengembangan dan pengambilan kesempatan dari sumberdaya dan kompetensi yang ada pada internal perusahaan. Analisis lingkungan internal mencakup dua elemen yakni Kekuatan yang dalam hal ini diartikan sebagai hal-hal

yang tersedia dan berkontribusi positif pada pekerjaan, atau properti yang memberikan pengorganisasian potensi kekuatan yang baik dan berkontribusi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan keterampilan dan pengalaman. Kekuatan diwakili oleh sumber daya keuangan, ketersediaan manajerial dan kompetensi organisasi, kapasitas tinggi untuk bersaing, dan nama yang menonjol serta reputasi yang kuat.

Serta elemen Kelemahan diwakili oleh poin-poin yang mengindikasikan rendah atau ketidakmampuan suatu organisasi potensial, terutama jika dibandingkan dengan sumber daya organisasi yang bersaing, atau situasi dimana entitas tidak dapat bersaing, atau dalam kasus yang memaksa organisasi untuk tidak mencapai keunggulan kompetitif baik dari sumber daya fisik dan manusia yang buruk, gagal dalam hal penelitian dan pengembangan, serta keterampilan pemasaran yang buruk.

Faktor internal yang mempengaruhi perusahaan terbagi atas tiga hal yaitu sebagai berikut:

1. *Basic organizational structure*

Struktur perusahaan menjelaskan terkait proses pengambilan keputusan dalam perusahaan dalam hal ini terkait batasan wewenang dan kewajiban pegawai yang bekerja pada suatu perusahaan. Wheelen *et al.* (2018:175). jenis-jenis struktur perusahaan yaitu: struktur sederhana, fungsional, divisional, unit strategi bisnis dan konglomerat.

2. *Corporate Culture*

Wheelen *et al.* (2018: 177) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai kumpulan keyakinan, harapan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota perusahaan dan ditransmisikan dari satu generasi karyawan ke generasi karyawan berikutnya. Budaya perusahaan umumnya mencerminkan nilai-nilai pendiri dan misi perusahaan. Hal ini memberi perusahaan cita rasa identitas seperti: "inilah kami, ini yang kami lakukan, dan ini yang kami perjuangkan".

3. *Corporate resources*

Sumber daya perusahaan merupakan faktor strategic internal yang dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis. Adapun faktor-faktor strategic internal menurut Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019:39) antara lain sebagai berikut:

a. Pemasaran

Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019:40) Pemasaran sebagai *starting point* setiap kegiatan bisnis. Fungsi-fungsi yang lain seperti produksi, persediaan, keuangan, SDM, dan sebagainya merupakan derivat langsung atau tidak langsung dari fungsi pemasaran. Kajian mengenai kelayakan suatu usaha selalu dimulai dari perkiraan kemampuan melakukan penetrasi pasar. Oleh karena itu fungsi pemasaran merupakan salah satu fungsi internal penting dalam perusahaan.

b. Keuangan

Kondisi keuangan suatu perusahaan merupakan salah satu faktor penentu posisi persaingan perusahaan dan daya tarik investor. Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019:40) Fungsi keuangan memberikan gambaran tentang kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan (laba perusahaan) yang tergambarkan dalam laporan keuangan perusahaan.

c. Produksi, operasi dan Teknik

Ainun Nur Muawannah (2020:24) menjelaskan bagaimana Operasi dan teknik ini terkait dengan bagaimana perusahaan dalam mengelola inputnya dengan menggunakan pemanfaatan kapasitas secara optimal untuk menghasilkan output yang optimal juga. Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019:40) Hal ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam melakukan upaya pengendalian agar tetap berjalan sesuai rencana.

d. Personalia

Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019:40) menjelaskan personalia berkaitan dengan perencanaan, pelatihan, dan penempatan staf yang sesuai dengan rencana perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

e. Manajemen Mutu

Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019:40) Manajemen mutu dilaksanakan dalam menjaga kualitas kerja dan produk sehingga tetap memenuhi syarat dan standar yang diinginkan.

f. Teknologi Informasi

Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019:40) Teknologi Informasi merupakan bagian dari system penunjang pengambilan keputusan manajemen dalam berbagai hal. Proses pengelolaan informasi berbasis computer sangat menentukan proses pengambilan keputusan perusahaan.

g. Organisasi dan Manajemen Umum

Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019:40) menjelaskan pengelolaan SDM yang benar dalam organisasi dimaksudkan untuk menyinergikan kemampuan dengan kesesuaian bidang kerja staf sehingga pekerjaan yang dilaksanakan dapat memberikan output maksimal.

### **2.3. Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah akronim dari *strength* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman). Ainun Nur Muawannah (2020:26) Analisis ini bertujuan untuk menyelidiki kondisi saat ini dari sebuah organisasi pada satu jangka waktu tertentu, dengan menganalisis struktur dengan tetap memperhitungkan prospek masa depan.

#### **2.3.1. Tujuan Analisis SWOT**

Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019:55) menjelaskan penggunaan analisis SWOT bertujuan untuk memberikan gambaran hasil analisis keunggulan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan atau organisasi secara menyeluruh yang digunakan sebagai dasar atau landasan pemilihan alternative tindakan yang akan diambil dan strategi perusahaan dalam perencanaan kerjasama.

#### **2.3.2. Tahapan Analisis SWOT**

Adapun menurut Rangkuti (2016:26) tahapan dari analisis SWOT adalah sebagai berikut:

- 1. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan**
- 2. Membuat matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)**

Setelah faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan. Adapun tahapannya menurut Rangkuti (2016:24) adalah sebagai berikut:

- a. Tentukan faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

- c. Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 2), kekuatan yang kecil (rating = 3), dan kekuatan yang besar (rating= 4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
- d. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan skor.
- e. Jumlahkan total skor masing-masing *variable*.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matrik IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

### 3. Membuat matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Terdapat lima tahap penyusunan matriks faktor strategi eksternal yaitu:

- a. Tentukan faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- b. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon diatas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon di bawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.
- d. Kalikan masing-masing, bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan skor.
- e. Jumlahkan semua *skor* untuk mendapatkan total skor perusahaan. nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor strategis eksternalnya.

Dalam EFAS matrix, kemungkinan nilai tertinggi total skor adalah 4,0 dan terendah adalah 1,0. Total skor 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa

dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total skor 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

#### 4. Membuat diagram SWOT

Langkah selanjutnya adalah menelaah melalui diagram analisis SWOT dengan membuat titik potong antara sumbu X dan sumbu Y, dimana nilai dari sumbu X didapat dari selisih antara total *strength* dan total *weakness* sedangkan untuk nilai sumbu Y didapat dari selisih antara total *opportunities* dan total *threat*.

**Gambar 9 Diagram SWOT**

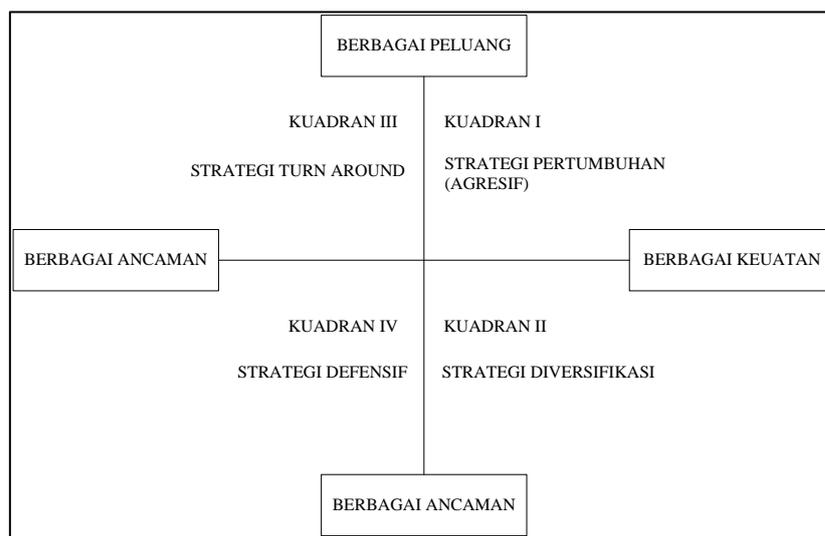


Diagram analisis SWOT pada gambar 2.8 menghasilkan empat kuadran yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### a. Kuadran I

Rangkuti (2016:20) menyatakan kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

##### b. Kuadran II

Rangkuti (2016:20) menyatakan meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

**c. Kuadran III**

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak ini juga menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan dengan kuadran ini menurut Rangkuti (2016:20) adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih besar.

**d. Kuadran IV**

Rangkuti (2016:20) menjelaskan kuadran ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dari luar dan kelemahan internal perusahaan.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Muh Ardiansyah (2020)	Analisis Strategi dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing dengan Menggunakan SWOT Analisis dan Model Bisnis Canva (Studi Kasus pada PT. Bumi Sarana Utama)	SWOT analisis dan Model Bisnis Canva	<p>Posisi Binsis PT. BSU berada pada kuadran pertama dan menunjukkan perusahaan berada pada posisi agresif; dengan formulasi strategi prioritas bisnis sbb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pelaksanaan Komitmen dalam hal pelayanan dan distribusi produk yang tepat waktu</li> <li>b. menjaga kapasitas produk sebagai wujud ketersediaan produk</li> <li>c. mempertahankan harga pasar yang bersaing</li> <li>d. menghindari hambatan distribusi aspal dari Pertamina</li> <li>e. membangun <i>customer relationship</i> yang tangguh</li> <li>f. meningkatkan promosi dengan memanfaatkan sosmed</li> <li>g. mengantisipasi kemungkinan kenaikan harga</li> <li>h. meningkatkan kerjasama dengan Pertamina</li> <li>i. memberikan informasi detail terkait produk di website dan memberikan feedback kepada pelanggan lama</li> <li>j. melakukan pengembangan pasar untuk menguasai produk dan produk substitusi</li> </ul>
Ainun Nur Muawannah (2020)	Analisis Bisnis pada PT. Kawasan Berikat Nusantara (Persero) di Jakarta	SWOT Analysis	Tiga faktor kekuatan utama dengan skor tertinggi pada PT KBN (Persero) yaitu: 1. dewan direksi memiliki keahlian dan pengalaman dibidangnya; 2. penerapan struktur divisional dengan modifikasi SBU dan 3. budaya perusahaan ditunjang dengan penerapan GCG yang baik. Sedangkan untuk

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			tiga faktor kelemahan utama dengan skoring tertinggi yaitu: 1. Optimalisasi lahan yang tidak maksimal akibat banyaknya kontrak sewa berjangka; 2. Integritas sistem informasi masih minim dan 3. Optimalisasi lahan yang tidak maksimal akibat adanya beberapa perjanjian terdahulu yang sifatnya mengikat terutama perjanjian terkait PPTI.
Fransisca Lili Koswara (2019)	Analisis Strategi Bersaing pada Perusahaan Luxior di Bandung	Analisis SWOT	Berdasarkan dari analisis strategi bersaing yang dilakukan perusahaan dilihat dari hasil analisis SWOT maka terdapat 2 kesimpulan yakni: 1. Dilihat dari seluruh hasil analisa, faktor yang sangat menjadi ancaman bagi perusahaan yaitu persaingan dalam industri yang sama. Persaingan bukan hanya dari hasil produk tetapi dari segi harga, kualitas, pemasaran, pelayanan, teknologi, desain, dan sebagainya. Pemasok dapat menjadi faktor persaingan dalam industri karena perusahaan saling mencari bahan baku yang berkualitas. 2. Perusahaan Luxior menggunakan best-cost provider strategy. More value for the money yang artinya klien mau membayar lebih mahal demi mendapatkan tambahan nilai dan manfaat. Perusahaan Luxior dapat membuat desain dan produk yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan serta keinginan klien.
A. Muh Firdaus (2018)	Analisis Strategi Bisnis Logistik dan Supply Chain Suku Cadang Toyota pada PT. Hadji Kalla (Kalla Toyota)	Analisis SWOT dan Balance Score Card	Kinerja Bisnis Logistics & Supply Chain Suku Cadang Toyota setelah dilakukan metode analisis SWOT-BSC dapat terpetakan

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			<p>dari segi faktor internal maupun eksternal dari keempat perspektif Balanced Scorecard bisnis perusahaan. Untuk Perspektif Finance berada pada Kuadran I atau Strategi Progresif, Perspektif Customer berada pada Kuadran I atau Strategi Progresif, Perspektif Internal Business Process berada pada Kuadran IV atau Strategi Defensif, Perspektif Learning &amp; Growth berada pada Kuadran I atau Strategi Progresif. Tetapi pengukuran kinerja bisnis dominan pada Kuadran I atau Strategi Progresif dengan pemanfaatan kekuatan internal untuk meraih peluang pasar yang cukup besar ditinjau dari jenis dan tipe kendaraan menunjukkan tren yang positif dari tahun ke tahun.</p>
Dony Aria Iskandar (2018)	Strategi Pengembangan Portofolio Bisnis PT Kawasan Berikat Nusantara (Persero)	Grand Strategy Matrix dan GE Matrix	<p>Berdasarkan hasil analisis grand strategy matrix posisi perusahaan diketahui berada pada kuadran I</p> <p>Berdasarkan pemetaan dengan menggunakan GE Matrix kondisi dua unit bisnis, yakni penyewaan properti untuk industri dan prima beton berada pada kuadran III (selektif) atau dalam kondisi rata-rata (average business) dan dua unit bisnis lainnya yakni pengelolaan air dan layanan logistik berada pada kuadran IV yang mengindikasikan kedua unit</p>

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			bisnis tersebut perlu mendapatkan perhatian khusus, karena memberikan kontribusi minim bagi perusahaan.
Achmad Rahman Ardiyanto (2017)	Strategi Pemasaran Gallery Prawirotaman Hotel Yogyakarta dengan Metode Matrik GE- McKinsey	Analisis Mckinsey	Posisi Hotel Gallery Prawirotaman berada di segmen <i>medium</i> dengan posisi strategis hotel untuk masa sekarang dan masa depan adalah <i>grow and develop</i> (tumbuh dan berkembang), dengan reformulasi strategi pemasaran dan implikasi strategi pemasaran adalah strategi intensif dalam hal ini untuk meningkatkan posisi persaingan hotel perlu melakukan usaha insentif.
Anjani Putri, Hapsari Pratiwi dan Hery Suliantoro (2014)	Penentuan Strategi Bisnis dengan Menggunakan McKinsey Matrix pada PT. Wahyu Kencana Abadi	Analisis McKinsey	Posisi PT Wahyu Kencana Abadi yaitu untuk unit bisnis seperti PC, LCD/LED Printer & Scanner dan Notebook berada pada posisi <i>selectivity</i> , untuk unit bisnis Gadget/Netbook, accessories komputer dan spare part berada pada posisi <i>Invest to Improve</i> dimana kekuatan bisnis pada posisi menengah dan daya tarik industri pada posisi tinggi. Sedangkan untuk unit bisnis Software berada pada posisi yang paling tinggi yaitu <i>Leadership</i> dengan daya tarik dan kekuatan bisnis pada posisi paling tinggi.
Casare Amatulli, Tiziana Caputo dan	Strategic Analysis through the General Electric/McKinsey Matrix: An Application	Analisis General Electric/McKinset Matrix	Objek Penelitian ini adalah italian fashion industry yang di Italia yang direpresentasikan oleh brand Valentino, Armani, Moschino,

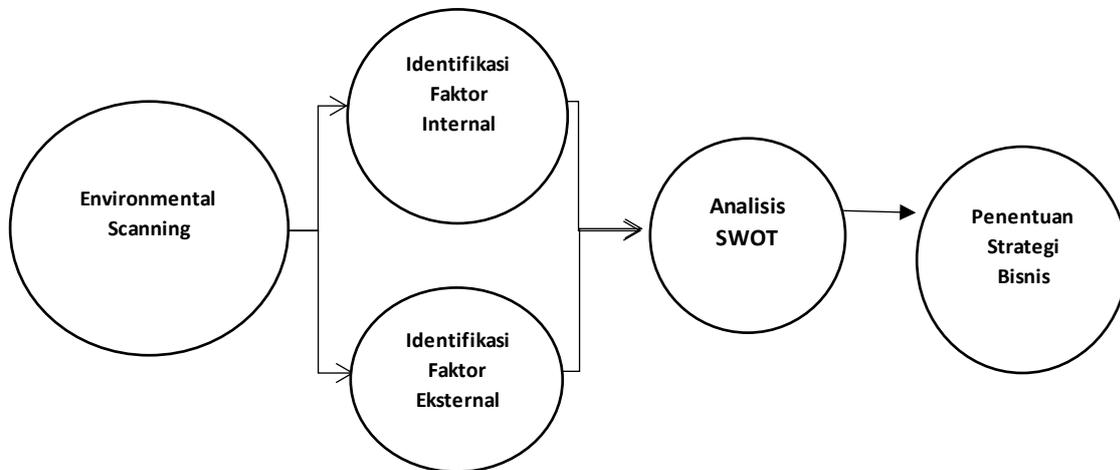
Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Gianluigi Guido (2011)	to the Italian Fashion Industry		<p data-bbox="1078 371 1437 864">Benetto dengan tahun penelitian 1998 - 2002. hasil penelitian menunjukkan Armani dan Moscino berada di kotak matriks yang sama, dengan Armani masuk karakteristik perusahaan dengan nilai kompetitif perusahaan yang tinggi, sementara Moscino berada di posisi yang lebih kanan dan sedikit lebih tinggi dan dianggap lebih menarik di pasar.</p> <p data-bbox="1078 864 1437 1108">Valentino berada di tingkat yang lebih tinggi dalam hal ketertarikan industri diikuti Benetto lalu Armani dan terakhir Moschino, pun demikian Benetto memiliki kekuatan kompetitif yang rendah.</p>

## 2.5. Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual merupakan kerangka yang akan membantu dalam menjelaskan keterkaitan antara teori-teori atau konsep yang mendukung dalam penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam menyusun.

Sugiyono (2013:58) mendefinisikan kerangka berfikir sebagai sintesa dari berbagai teori dan hasil penelitian yang menunjukkan lingkup satu variable atau lebih yang diteliti, perbandingan nilai satu variable atau lebih pada sampel atau waktu yang berbeda, hubungan dua variable atau lebih, perbandingan pengaruh antar variable pada sampel yang berbeda dan bentuk hubungan struktural. Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka pada bab sebelumnya, maka kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Gambar 10 Kerangka Konseptual**



## 2.6. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT KBN Prima Logistik yang beralamat di PT. Kawasan Berikat Nusantara (PT. KBN) Gedung Mawar, Jl. Raya Cakung Cilincing, Tanjung Priok, Jakarta Utara. Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari 2023 sd April 2023.

## 2.7. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi dokumen, pengumpulan data dengan meneliti berbagai macam dokumen yang berkaitan dengan perusahaan yaitu laporan keuangan, dan struktur organisasi PT KBN Prima Logistik (PT. KPL).
2. Wawancara, yakni dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berkaitan langsung dengan PT KPL. Wawancara yang dilakukan didasarkan pada draft wawancara yang telah dibuat penulis dan bersifat terbuka untuk mendapatkan informasi terkait strategi yang diterapkan perusahaan.
3. Kuisisioner, yaitu pengumpulan data dengan memberikan kuisisioner dalam hal ini daftar pertanyaan yang sifatnya tertutup kepada beberapa pihak yaitu: Bagian Akuntansi dan Keuangan PT. KPL; Bagian Pemasaran dan Legal PT KPL untuk mendapatkan informasi terkait analisis lingkungan dalam hal pembobotan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*).

Adapun untuk jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang berbentuk informasi lisan maupun tulisan yang meliputi, studi pustaka, hasil penelitian ilmiah, wawancara dan literatur relevan. Terkait dengan penelitian ini penulis mengambil data kualitatif yang bersumber dari data primer yaitu hasil pengamatan pada PT KPL, adapun data primer akan berupa hasil wawancara dan kuisisioner yang ditujukan pada bagian akuntansi dan keuangan, dan bagian Pemasaran dan Legal PT. KPL.

b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka pasti yang meliputi data terkait asset, kewajiban, ekuitas, pendapatan dan beban pada PT KPL periode 2020 s/d 2022. Data ini bersumber dari data sekunder yang merupakan data yang diperoleh dari PT KPL yang telah terolah dalam dokumen laporan keuangan perusahaan dan meliputi laporan laba-rugi, neraca dan laporan arus kas perusahaan untuk periode 2020-2022.

## **2.8. Tipe Penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian lapangan dan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian lapangan merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui kondisi awal perusahaan sedangkan metode kualitatif deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan keadaan PT KPL sesuai dengan keadaan sebenarnya dalam hal ini berdasarkan analisis strategi yang dilakukan.

## **2.9. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif yang dalam hal ini penulis akan menggambarkan dan menginterpretasi objek penelitian berdasarkan analisis bisnis terkait. Adapun penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis lingkungan dan strategi bisnis perusahaan untuk kemudian disusun formulasi strateginya menggunakan TOWS Matrix untuk meningkatkan nilai manfaat sumberdaya yang telah dimiliki PT. KPL.

Tahapan analisis strategi bisnis yang dilakukan penulis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

## 1. Analisis lingkungan PT. KPL

### a. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan

Analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan ini bertujuan untuk mendapatkan apa saja faktor yang mempengaruhi perusahaan baik internal maupun eksternal perusahaan. Adapun hal ini sejalan dengan tujuan penelitian untuk mengetahui strategi bisnis yang diterapkan PT. KPL untuk bisa sustain dan mengantisipasi perubahan peta persaingan pasar dalam menjalankan bisnisnya.

### b. Membuat matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*) dan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Pembuatan kedua matriks ini bertujuan untuk mengetahui seberapa berpengaruh dan pentingnya faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan didasarkan pada hasil pembobotan yang dilakukan oleh pihak perusahaan.

## 2. Analisis Strategi PT. KPL

Analisis ini terdiri atas 2 bagian yaitu sebagai berikut:

### a. Perumusan strategi perusahaan

Perumusan strategi perusahaan ini menggunakan analisis SWOT dalam rangka menentukan posisi bersaing perusahaan berdasarkan pada kuadran diagram SWOT serta untuk merumuskan strategi korporasi, bisnis dan fungsional yang tepat untuk perusahaan.

### b. Penentuan Strategi Bisnis Perusahaan berdasarkan hasil SWOT Analysis

Perumusan strategi perusahaan akan menjadi dasar penentuan strategi bisnis perusahaan yang relevan sesuai dengan kuadran posisi perusahaan dan matrix SWOT.