

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri pelabuhan memiliki peranan strategis dalam mendukung aktivitas perekonomian, khususnya di sektor perdagangan dan logistik. Pelabuhan berfungsi sebagai simpul utama dalam rantai pasok yang menghubungkan berbagai moda transportasi, baik darat, laut, maupun udara. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas perdagangan global, perusahaan pengelola pelabuhan dituntut untuk terus meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas guna mendukung pertumbuhan ekonomi secara berkelanjutan.

Badan Usaha Pelabuhan selanjutnya disingkat BUP adalah badan usaha yang kegiatan usahanya khusus di bidang pengusahaan jasa kepelabuhanan baik di pelabuhan umum maupun di pelabuhan khusus yang telah memperoleh izin pelimpahan dari kementerian perhubungan.

PT. Pelabuhan Biringkassi Indonesia disingkat PT. Pelsindo merupakan Badan Usaha Pelabuhan (BUP) sekaligus perusahaan afiliasi PT. Semen Tonasa yang bergerak dibidang jasa kepelabuhanan dengan peran utama melayani aktivitas pemanduan dan penundaan, bongkar muat barang, pergudangan, serta jasa pendukung logistik lainnya. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan menghadapi tantangan signifikan, termasuk meningkatnya persaingan antar pelabuhan, fluktuasi volume kargo, serta tekanan untuk menjaga keunggulan kompetitif di tengah perkembangan teknologi dan tuntutan pasar yang dinamis. Sebagai BUP yang daerah operasionalnya terbatas pada wilayah Pelabuhan Khusus Biringkassi.

Pelabuhan Khusus Biringkassi merupakan fasilitas dan asset yang dibangun oleh PT Semen Tonasa. Berbeda dengan Pelabuhan Umum yang digunakan untuk melayani kebutuhan umum masyarakat atau berbagai pihak dalam kegiatan transportasi laut, termasuk bongkar muat barang dan umpang. Pelabuhan Khusus Biringkassi tidak melayani kepentingan umum, hanya melayani kegiatan operasional perusahaan pemilik pelabuhan dan pihak yang berafiliasi. Oleh karena itu Pelabuhan Biringkassi yang



memiliki dermaga sepanjang 2000 meter yang hanya digunakan untuk melayani kebutuhan lalu lintas barang milik PT. Semen Tonasa dalam hal kegiatan bongkar muat semen dan barang tambang lainnya.

Meningkatnya persaingan di Industri semen yang berdampak pada menurunnya volume jual PT Semen Tonasa juga secara langsung ikut mempengaruhi operasional PT Pelsindo berupa menurunnya jumlah kapal yang berkunjung ke Pelabuhan yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan kinerja operasi. Hal ini membuat PT Pelsindo perlu mengadopsi berbagai strategi yang mampu menjamin keberlangsungan bisnis dan peningkatan profitabilitas.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh BUP PT Pelabuhan Biringkassi Indonesia adalah menjaga dan meningkatkan laba operasi sebagai indikator keberhasilan operasional perusahaan. Laba operasi yang stabil dan meningkat merupakan prasyarat penting untuk mencapai profitabilitas yang berkelanjutan. Namun, data awal menunjukkan adanya indikasi fluktuasi dalam kinerja laba operasi perusahaan, yang dapat memengaruhi tingkat profitabilitas secara keseluruhan. Dalam konteks ini, diperlukan strategi-strategi inovatif yang mampu mendorong efisiensi operasional, diversifikasi pendapatan, serta optimalisasi pemanfaatan aset perusahaan.

Tabel 1.1 Kinerja Laba Operasi PT. Pelabuhan Biringkassi Indonesia 3 tahun terakhir (Dalam Ribuan Rupiah)

Deskripsi	2021	2022	2023
Jumlah Pelayanan Kapal	1.253	1.133	1.083
Pendapatan	20.158.980	22.601.562	22.414.273
Biaya Operasional	13.367.335	13.670.602	15.026.817
Biaya Adm & Umum	2.445.433	2.410.651	2.682.546
Pendapatan (Biaya) Lain - Lain	948.652	383.585	432.155
Laba Sebelum Pajak	5.294.864	6.903.894	5.137.065

Sumber : Laporan Kinerja PT Pelsindo, diolah oleh penulis

Strategi peningkatan laba operasi bukan hanya berfokus pada efisiensi biaya, tetapi juga mencakup upaya peningkatan pendapatan melalui inovasi layanan, peningkatan kualitas jasa, serta kolaborasi strategis dengan mitra bisnis. Di sisi lain, penerapan strategi tersebut harus mempertimbangkan faktor eksternal seperti regulasi pemerintah, kondisi ekonomi global, dan perkembangan teknologi dalam industri pelabuhan.



Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis inisiatif strategis yang akan diterapkan oleh BUP PT Pelsindo dalam rangka meningkatkan laba operasi, serta mengkaji pengaruhnya terhadap profitabilitas perusahaan. Dengan memahami hubungan antara kedua variabel tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam perumusan kebijakan perusahaan, serta memperkaya kajian teoritis di bidang manajemen strategis dan keuangan.

Dalam menentukan inisiatif strategi yang akan diimplementasikan oleh PT Pelabuhan Biringkassi Indonesia kedepannya, penggunaan analisis SWOT dengan metode IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) sangat penting untuk dilakukan dalam penerapan problem solving. Analisis IFAS membantu mengevaluasi faktor internal, seperti kekuatan dalam layanan personalisasi dan kelemahan di layanan purna jual. Sementara itu, EFAS mengidentifikasi peluang eksternal, seperti permintaan semen yang meningkat, dan ancaman dari persaingan.

Dengan menerapkan inisiatif strategi korporasi yang tepat, PT. Pelabuhan Biringkassi Indonesia dapat mempertahankan performa operasional dan mencapai tujuan bisnisnya. Berdasarkan penjelasan latar belakang tersebut, maka yang akan peneliti bahas pada penelitian ini adalah "*Inisiatif Strategi Peningkatan Laba Operasi dan Pengaruhnya terhadap Peningkatan Profitabilitas pada BUP PT Pelabuhan Biringkassi Indonesia*".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi laba operasi dan tingkat profitabilitas BUP PT Pelabuhan Biringkassi Indonesia saat ini?
2. Apa saja faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi laba operasi di BUP PT Pelabuhan Biringkassi Indonesia?
3. Strategi apa saja yang dapat diterapkan untuk meningkatkan laba operasi di BUP PT Pelabuhan Biringkassi Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh strategi peningkatan laba operasi terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan?



1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka adapun tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis kondisi laba operasi dan tingkat profitabilitas BUP PT Pelabuhan Biringkassi Indonesia.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi laba operasi di BUP PT Pelabuhan Biringkassi Indonesia.
3. Merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan laba operasi di BUP PT Pelabuhan Biringkassi Indonesia.
4. Menganalisis pengaruh implementasi strategi peningkatan laba operasi terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Secara teoritis, penelitian ini menambah literatur dan pengetahuan ilmiah mengenai implementasi strategi keberlanjutan bisnis dan profitabilitas di industri pelabuhan, yang masih minim dijadikan topik penelitian di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan strategi bisnis di sektor logistik dan transportasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi PT. Pelabuhan Biringkassi Indonesia dalam memperbaiki dan menyempurnakan strategi bisnis yang sudah ada serta sebagai dasar untuk menentukan kebijakan bisnis di masa mendatang

Memberikan panduan dan rekomendasi bagi manajemen PT. Pelabuhan Biringkassi Indonesia dalam mengevaluasi strategi bisnis yang diterapkan serta merancang strategi baru yang lebih efektif untuk mencapai tujuan keberlanjutan dan peningkatan profitabilitas perusahaan. Temuan dari penelitian ini dapat menjadi dasar untuk merancang kebijakan yang berorientasi pada efisiensi, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan.



1.4.3 Manfaat Sosial Ekonomi

Secara social ekonomi penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada sektor pelabuhan dalam rangka meningkatkan daya saing industri pelabuhan nasional dan mendukung perekonomian daerah serta nasional. Dengan semakin kuatnya daya saing dan profitabilitas BUP, diharapkan akan berdampak positif pada perekonomian lokal melalui peningkatan aktivitas ekonomi di sekitar pelabuhan. Selain itu, peningkatan kinerja perusahaan pelabuhan juga berpotensi menciptakan lapangan kerja baru, meningkatkan kualitas infrastruktur pelabuhan, serta memperbaiki citra industri pelabuhan nasional di mata dunia.

1.5 Sistematika Penulisan

Pada usulan penelitian tesis ini, rancangan sistematika penulisan secara keseluruhan diperincikan menjadi 4 bab. Keenam bab tersebut akan diuraikan satu persatu yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini:

1. Bab I Pendahuluan

Bab pertama pendahuluan menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

2. Bab II Tinjauan Pustaka

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisi tinjauan teori dan konsep, tinjauan empiris

3. Bab III Metodologi Penelitian

Bab ketiga metode penelitian yang berisi tentang rancangan penelitian, kehadiran peneliti, situs dan waktu penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan validitas temuan, dan tahap – tahap penelitian.

4. Bab IV Sejarah Singkat dan Status BUP PT Pelsindo

Berisi tentang gambaran status dan bisnis dari perusahaan tempat penelitian dilakukan

5. Bab V Pembahasan Hasil Penelitian

Berisi analisis mendalam tentang hasil penelitian yang telah diperoleh. Peneliti menginterpretasikan data, mengaitkannya dengan kerangka teori



atau literatur sebelumnya, serta menjawab pertanyaan penelitian atau menguji hipotesis

6. Bab VI Penutup dan Kesimpulan

Berisi pemaparan kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan.

1.6 Batasan Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada analisis implementasi inisiatif strategi yang diterapkan oleh PT. Pelabuhan Biringkassi Indonesia. Aspek yang diteliti meliputi penentuan inisiatif strategi untuk keberlanjutan bisnis dan upaya peningkatan profitabilitas. Penelitian ini tidak akan mencakup aspek operasional teknis yang tidak terkait langsung dengan strategi bisnis perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Konsep

2.1.1 Strategi

2.1.1.1 Defenisi Strategi

Secara bahasa strategi berasal dari kata *strategic* yang berarti menurut siasat atau rencana dan *strategy* yang berarti ilmu siasat. Sedangkan, menurut istilah strategi adalah rencana yang cermat mengenal kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Sehingga dengan begitu, strategi merupakan tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai sudut pandang tentang apa yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen dimasa depan. Dalam konteks bisnis, strategi merupakan langkah-langkah yang direncanakan secara hati-hati untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Strategi melibatkan pengambilan keputusan berdasarkan analisis menyeluruh tentang lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sumber daya yang tersedia, peluang, dan tantangan yang dihadapi.

Menurut Sukristono dalam Umar (2013) mengatakan bahwa strategi adalah sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi lebih fokus pada perkiraan dan antisipasi terhadap apa yang mungkin terjadi daripada hanya merespons apa yang telah terjadi. Dalam menghadapi kecepatan inovasi pasar dan perubahan pola konsumen, penting untuk memiliki kompetensi inti yang menjadi daya saing utama perusahaan. Strategi akan mengarahkan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan mempertahankan posisi unggul dalam lingkungan bisnis yang berubah.

Sebagaimana juga dinyatakan oleh Rachmat (2014) bahwa Strategi adalah bakal tindakan yang menuntun manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak merealisasikannya. Strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Strategi tidak hanya berdampak dalam

endeck, tetapi juga berpengaruh pada kehidupan organisasi dalam jangka setidaknya lima tahun ke depan. Oleh karena itu, strategi bersifat berorientasi depan. Strategi juga memiliki konsekuensi yang bersifat multifungsional atau



multidivisional, artinya strategi harus mempertimbangkan berbagai aspek dan area dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi dari berbagai sumber diatas mengenai pengertian strategi, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rencana tindakan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu atau mengatasi masalah tertentu dengan cara yang paling efisien dan efektif. Strategi melibatkan pengambilan yang berbasis pada analisis menyeluruh tentang lingkungan internal dan eksternal suatu entitas, seperti perusahaan, organisasi, atau individu, serta memanfaatkan sumber daya yang ada. Inti dari strategi adalah memikirkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara dan terorganisir, serta menghadapi tantangan dan peluang dengan cerdas.

2.1.1.2 Level Strategi

Rangkuti (2018) mengatakan bahwa Tingkatan strategi dalam konteks bisnis merujuk pada hierarki rencana dan panduan yang mencakup berbagai tingkatan dalam suatu organisasi. Hierarki strategi ini membantu dalam menentukan arah dan pengaturan tindakan di semua tingkatan organisasi. Tingkatan strategi korporasi memberikan arahan utama dan visi jangka panjang, tingkatan strategi bisnis menerjemahkan arahan tersebut ke dalam tindakan di tingkat unit bisnis, dan tingkatan strategi fungsional memberikan panduan taktis di tingkat departemen atau fungsi untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis dan korporasi secara keseluruhan. Dengan adanya hierarki strategi yang terkoordinasi, organisasi dapat bergerak menuju kesuksesan dan pencapaian tujuan secara terarah.

1. Strategi Koporasi

Strategi ditingkat korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan, strategi perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
- b. Aliran keuangan dan sumber daya lainnya ke dan dari divisi-divisi perusahaan.
- c. Hubungan antara perusahaan dengan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.



2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis, juga dikenal sebagai strategi bersaing, merupakan rencana yang dikembangkan pada tingkat divisi atau unit bisnis dalam suatu perusahaan. Strategi ini berfokus pada perbaikan posisi persaingan produk atau layanan perusahaan di industri khusus atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh divisi tersebut. Tujuan utama dari strategi bisnis adalah meningkatkan laba melalui peningkatan produksi dan penjualan produk atau layanan yang dihasilkan oleh divisi tersebut. Strategi bisnis perlu mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional dalam divisi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini berarti mengkoordinasikan dan mengarahkan fungsi-fungsi seperti pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, dan lainnya untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai kesuksesan bisnis.

Ada dua pendekatan utama dalam strategi bisnis, yaitu overall cost leadership (kepemimpinan biaya secara keseluruhan) dan diferensiasi. Dalam overall cost leadership, perusahaan berusaha menjadi produsen dengan biaya produksi yang paling efisien dalam industri atau pasar tertentu. Dalam diferensiasi, perusahaan berusaha menciptakan produk atau layanan yang unik dan bernilai tambah bagi pelanggan, sehingga dapat membedakan diri dari pesaingnya. Strategi bisnis merupakan elemen penting dalam mengarahkan aktivitas dan upaya di tingkat divisi atau unit bisnis untuk mencapai tujuan dan meningkatkan daya saing perusahaan dalam pasar yang dituju.

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional menekankan terutama untuk memaksimalkan sumber daya produktif. Departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka untuk memperbaiki kinerja. Setiap departemen fungsional, seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan lainnya, mengembangkan strategi khusus yang berfokus pada mengumpulkan dan mengoptimalkan berbagai aktivitas dan keahlian mereka untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dengan menggunakan strategi fungsional yang tepat, setiap departemen dalam organisasi berkontribusi untuk mencapai tujuan bisnis yang lebih besar dan meningkatkan performa perusahaan secara keseluruhan. Strategi fungsional



membantu departemen berfokus pada tujuan spesifik mereka dan berkoordinasi dengan bagian lain dalam perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian, strategi fungsional menjadi penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan dan peluang di pasar yang kompetitif.

2.1.2 Konsep dan Teori Inisiatif Strategi

Inisiatif strategis adalah langkah atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya, terutama dalam rangka memperkuat posisi kompetitif dan meningkatkan profitabilitas jangka panjang. Inisiatif strategis dapat berbentuk inovasi produk, ekspansi pasar, efisiensi operasional, serta pendekatan baru terhadap pengelolaan sumber daya. Konsep ini berfokus pada penerapan strategi yang efektif untuk mencapai keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingan dan perubahan pasar yang dinamis.

2.1.2.1 Defenisi Inisiatif Strategi

Menurut Ansoff (1965), inisiatif strategis mencakup langkah-langkah perusahaan dalam menjawab peluang dan ancaman yang dihadapi di pasar. Inisiatif ini diambil untuk mendukung tujuan jangka panjang perusahaan, sehingga memberikan nilai tambah dan memperkuat posisi di industri. Porter (1980) dalam teorinya tentang keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menekankan bahwa inisiatif strategis adalah tindakan-tindakan yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari kekuatan unik yang dimiliki, baik melalui diferensiasi produk, kepemimpinan biaya, atau fokus pada segmen tertentu. Porter menyebut bahwa strategi-strategi ini harus dikembangkan dan diimplementasikan melalui pendekatan yang konsisten untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

Inisiatif strategis adalah tindakan khusus yang dirancang untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Inisiatif ini sangat penting untuk mencapai keberhasilan dan memerlukan perencanaan dan pelaksanaan yang cermat. Inisiatif ini harus:

- Jelas dan terukur : tentukan tujuan spesifik dan metrik keberhasilan.
- Berorientasi pada tindakan : uraikan langkah-langkah dan garis waktu yang spesifik.
- Proaktif : mengantisipasi dan menanggapi perubahan pasar.
- Selaras dengan strategi keseluruhan : berkontribusi pada visi jangka panjang organisasi.



skipun istilah "inisiatif strategis" mungkin terdengar seperti jargon bisnis yang in, istilah ini sama sekali tidak ada gunanya. Inisiatif strategis adalah kompas mandu bisnis dan menargetkan tujuan masa depan. Hal ini mengacu pada PMI untuk *Badan Pengetahuan Manajemen Proyek (PMBOK)*, yang

menyatakan bahwa semua proyek harus selaras secara strategis dengan strategi bisnis organisasi.

Namun, inisiatif strategis lebih dari sekadar satu proyek, inisiatif strategis mencakup banyak proyek yang bekerja sama untuk melayani kebutuhan perusahaan yang lebih besar. Inisiatif strategis bersifat besar dan kompleks, sehingga memerlukan manajer program untuk mengendalikannya.

Inisiatif strategis adalah serangkaian tindakan yang diambil oleh perusahaan untuk meningkatkan operasinya atau menyelesaikan tujuan strategis dan rencana strategis keseluruhannya. Inisiatif strategis, yang juga dikenal sebagai inisiatif bisnis atau inisiatif perusahaan, beroperasi pada tiga tingkatan. Inisiatif strategis harus membahas visi perusahaan, berbicara tentang pemangku kepentingan dan berupaya mengembangkan perusahaan sambil menyelaraskan berbagai segmennya.

Cara lain untuk melihat inisiatif strategis adalah bahwa inisiatif strategis merupakan instrumen yang membantu mewujudkan visi perusahaan. Ini mengambil hal yang abstrak dan menjadikannya praktis dengan menerapkannya di dunia nyata. Dalam definisi ini, inisiatif strategis dapat berupa proyek atau beberapa proyek yang saling terkait, yang dikenal sebagai program dalam manajemen proyek.



Pentingnya membuat inisiatif strategis

Organisasi ingin mengembangkan inisiatif strategis karena hal itu memberi mereka cara untuk mencapai tujuan tertentu. Ini juga dapat menjadi sarana untuk menutup kesenjangan antara target program dan kinerjanya saat ini.

Inisiatif strategis juga membantu para eksekutif yang ingin memiliki kerangka kerja yang dengannya mereka dapat meninjau semua proyek dalam program, menentukan berbagai dampak pada program, dan kemudian berfokus hanya pada proyek-proyek yang dapat memberikan perubahan yang langsung dan terukur.

Ini semua tentang meningkatkan cara organisasi beroperasi. Inisiatif strategis bukan tentang berpuas diri: inisiatif ini berupaya untuk mendapatkan hasil maksimal dari berbagai proyek dalam portofolio Anda.

Inisiatif strategis ibarat jurus pamungkas pahlawan super Anda - tindakan besar dan berani yang Anda lakukan untuk mencapai tujuan terpenting Anda. Tugas-tugas ini berbeda dari tugas-tugas Anda sehari-hari karena memiliki cakupan yang lebih luas dan dampak yang lebih besar. Anggaphlah tugas-tugas ini sebagai pengubah permainan yang akan mendorong bisnis Anda menuju kesuksesan jangka panjang. Apa yang Membuat Inisiatif Strategis Penting untuk Kesuksesan?

Inisiatif strategis dapat mendorong dan memfasilitasi:

- Fokus Laser : Membantu Anda tetap tajam dengan memfokuskan seluruh energi tim Anda pada tujuan yang paling kritis.
- Hasil Terobosan : Inisiatif strategis dirancang untuk menghasilkan kemenangan besar. Ini adalah jenis proyek yang menggerakkan perubahan dan membuat semua orang bersemangat.
- Mempersiapkan Masa Depan : Dunia bisnis terus berubah, dan inisiatif strategis membantu Anda untuk tetap menjadi yang terdepan. Inisiatif strategis memungkinkan Anda beradaptasi dengan tantangan baru dan peluang yang muncul.

Untuk dapat mengetahui bahwa sesuatu itu memenuhi syarat sebagai inisiatif strategis adalah: Jika sesuatu tidak akan membuat perbedaan signifikan bagi masa depan perusahaan Anda, mungkin itu bukan inisiatif strategis.



ajemen Strategi

najemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan ungan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa

memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. Salah satu fokus kajian dalam manajemen strategis ingin memberikan dampak penerapan konsep strategis kepada perusahaan secara jangka panjang. Atau sustainable termasuk dari segi profit yang stabil. Profit yang stabil dipengaruhi oleh stabilitas penjualan yang terus mengalami pertumbuhan (constant growth).

Menurut George A. Steiner dan John B. Miner, Manajemen strategi adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perumusan kebijakan/strategi puncak perusahaan dan implementasinya dalam organisasi publik dan swasta.

Secara umum ruang lingkup manajemen strategis sangat luas baik dari segi internal dan eksternal. Namun secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategis bergerak atas dasar pemahaman dibawah ini, yaitu :

1. Mengkaji dan menganalisis dampak penerapan manajemen strategis kepada internal perusahaan khususnya pada perbaikan yang bersifat sustainable(berkelanjutan).
2. Menempatkan konstruksi manajemen strategis sebagai dasar pondasi perusahaan dalam memutuskan setiap keputusan, khususnya keputusan yang berhubungan dengan profit dan ekspansi perusahaan. Artinya fokus kerja dalam pencapaian kedua sisi tersebut mengacu kepada konstruksi manajemen strategis.
3. Menjadikan ilmu manajemen strategis sebagai base thinking dalam membangun berbagai rencana termasuk rencana produksi, pemasaran, personalia, dan keuangan.

Konsep manajemen strategis memang dipakai untuk membangun sustainable (berkelanjutan) bisnis. Dan itu salah satunya dengan memahami lingkungan (enviroment) khususnya lingkungan industri secara benar dan baik.

Dalam sejumlah perusahaan yang sedang tumbuh, terutama perusahaan besar, kerangka untuk merencanakan strategi adalah proses perencanaan jangka panjang yang formal dan ini adalah proses yang bervariasi di masing – masing perusahaan, tetapi semakin berkaitan sehingga tidak mungkin dapat terlepas dari keseluruhan proses manajemen strategi. Akibatnya, perencanaan strategi adalah suatu cara baru untuk mengelola.

Menurut Sondang P. Siagian, manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.



Walaupun saat ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide – ide yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya, karena dalam arti sesungguhnya

manajemen puncak memang terlibat dalam satu bentuk “peperangan”. Dalam merumuskan strategi manajemen puncak harus memperhatikan berbagai faktor yang sifatnya kritical.

Manajemen strategis adalah proses sistematis yang melibatkan perencanaan, pengimplementasian, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Beberapa teori dalam manajemen strategis mendasari pentingnya inisiatif strategis untuk mencapai profitabilitas dan pertumbuhan berkelanjutan:

1. Teori Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*): Teori yang dikemukakan oleh Porter (1985) ini menjelaskan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing melalui dua pendekatan utama, yaitu kepemimpinan biaya dan diferensiasi produk. Dalam konteks inisiatif strategis, perusahaan yang menerapkan strategi biaya rendah berusaha untuk menjadi produsen dengan biaya terendah di industrinya, sementara strategi diferensiasi berfokus pada menciptakan produk yang unik untuk menarik segmen pasar tertentu.
2. *Resource-Based View (RBV)*: Diperkenalkan oleh Barney (1991), RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif jangka panjang dapat dicapai dengan mengelola sumber daya unik yang sulit ditiru oleh pesaing. Dalam hal inisiatif strategis, perusahaan dapat fokus pada pemanfaatan dan pengembangan sumber daya inti seperti teknologi, merek, dan pengetahuan spesifik yang memberikan nilai tambah.
3. Teori Adaptasi Strategis (*Strategic Adaptation*): Miles dan Snow (1978) mengidentifikasi bahwa perusahaan menghadapi perubahan lingkungan dengan berbagai tipe strategi, seperti *prospector*, *defender*, *analyzer*, dan *reactor*. *Prospector*, misalnya, adalah perusahaan yang berorientasi pada inovasi dan sering kali menjadi pemimpin dalam pasar baru. Dalam konteks ini, inisiatif strategis bertujuan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika pasar dan mengidentifikasi peluang baru.

2.1.2.3 Jenis-Jenis Inisiatif Strategi

Ada berbagai jenis inisiatif strategis yang dapat diambil perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan profitabilitas, di antaranya:

1. Diversifikasi Produk dan Layanan: Diversifikasi adalah strategi yang memungkinkan perusahaan untuk memperluas portofolio produknya, baik melalui pengembangan produk baru maupun akuisisi perusahaan lain. Menurut Ansoff (1965), diversifikasi dapat membantu perusahaan menghadapi risiko pasar dan meraih segmen baru.
2. Ekspansi Pasar: Ekspansi pasar dilakukan dengan memasuki wilayah atau segmen pasar baru, baik domestik maupun internasional. Hill dan Jones (2013) mencatat bahwa



inisiatif ini memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk meningkatkan skala ekonomi dan pangsa pasar.

3. Efisiensi Operasional: Mengacu pada peningkatan proses produksi, pengelolaan rantai pasok, dan pemangkasan biaya operasional. Efisiensi operasional ini sering kali diambil sebagai bagian dari strategi kepemimpinan biaya (cost leadership) seperti yang dijelaskan oleh Porter (1980).
4. Inovasi Teknologi: Pengembangan teknologi baru atau penerapan teknologi terkini untuk meningkatkan kualitas produk, mempercepat proses, atau menurunkan biaya produksi. Menurut Schilling (2013), inovasi teknologi merupakan salah satu faktor kunci untuk mempertahankan daya saing di era digital.
5. Aliansi Strategis dan Kemitraan: Kerjasama dengan perusahaan lain atau aliansi strategis memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan keunggulan yang dimiliki oleh mitra, seperti teknologi, sumber daya, atau akses pasar. Das dan Teng (2000) menyebut bahwa aliansi strategis dapat menjadi inisiatif yang efektif dalam menghadapi persaingan global yang ketat.

Berikut ini adalah tampilan inisiatif strategis dalam bisnis saat ini:

- a. Transformasi Digital: Melibatkan penerapan teknologi digital untuk mengubah secara mendasar cara perusahaan beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggannya. Beberapa contohnya termasuk penerapan AI dan pembelajaran mesin, transisi ke komputasi awan, otomatisasi proses, atau peningkatan keterlibatan pelanggan melalui platform digital.
- b. Keunggulan Operasional: Inisiatif yang difokuskan pada peningkatan efisiensi, pengurangan biaya, dan pengoptimalan operasi. Misalnya, proyek Lean Six Sigma, pengoptimalan rantai pasokan, rekayasa ulang proses, dan peningkatan produktivitas melalui manajemen sumber daya yang lebih baik.
- c. Peningkatan Pengalaman Pelanggan: Proyek yang ditujukan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan dengan memahami dan menangani kebutuhan pelanggan secara lebih efektif seperti menerapkan sistem umpan balik pelanggan, meningkatkan desain antarmuka pengguna, meluncurkan program loyalitas, atau meningkatkan kualitas layanan.
- d. Inovasi dan Pengembangan Produk Baru: Inisiatif yang mendorong terciptanya produk, layanan, atau model bisnis baru. Inisiatif strategis dalam inovasi meliputi proyek R&D, peluncuran produk baru, pengembangan teknologi disruptif, atau memasuki pasar baru.



- e. **Kemitraan dan Aliansi Strategis:** Membangun kolaborasi atau aliansi untuk meningkatkan kemampuan, memasuki pasar baru, atau memanfaatkan sumber daya bersama. Ini bisa berupa usaha patungan, aliansi strategis, merger, akuisisi, atau kemitraan dengan perusahaan teknologi.
- f. **Perluasan Pasar:** Inisiatif yang bertujuan untuk memasuki pasar baru atau memperluas kehadiran perusahaan di pasar yang sudah ada. Ini dapat terkait dengan perluasan geografis, menargetkan segmen pelanggan baru, atau diversifikasi lini produk.
- g. **Pengembangan Bakat dan Tenaga Kerja:** Strategi yang difokuskan pada upaya menarik, mempertahankan, dan mengembangkan bakat organisasi. Contohnya meliputi program pengembangan kepemimpinan, inisiatif keterlibatan karyawan, program pelatihan ulang atau peningkatan keterampilan, serta upaya keberagaman dan inklusi.
- h. **Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR):** Prakarsa yang difokuskan pada promosi praktik berkelanjutan, mengurangi dampak lingkungan, dan meningkatkan tanggung jawab sosial. Prakarsa tersebut dapat berupa proyek pengurangan jejak karbon, manajemen rantai pasokan berkelanjutan, pengadaan yang etis, dan program keterlibatan masyarakat.
- i. **Manajemen Risiko dan Kepatuhan:** Inisiatif yang dirancang untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengurangi risiko, memastikan kepatuhan terhadap peraturan, dan melindungi organisasi dari potensi ancaman. Ini dapat mencakup peningkatan keamanan siber, proyek kepatuhan terhadap peraturan, manajemen risiko perusahaan, dan perencanaan manajemen krisis.
- j. **Transformasi Budaya:** Upaya untuk membentuk kembali budaya organisasi agar selaras dengan tujuan strategis atau menanggapi perubahan dalam lingkungan eksternal seperti inisiatif manajemen perubahan, menumbuhkan budaya inovasi, mempromosikan metodologi tangkas, atau menanamkan pola pikir yang berpusat pada pelanggan.

Inisiatif strategis ini biasanya diprioritaskan berdasarkan keselarasannya dengan tujuan jangka panjang organisasi, sumber daya yang tersedia, dan dampak potensial terhadap bisnis.

2.1.3 Konsep Dasar Profitabilitas



Profitabilitas merupakan ukuran kinerja perusahaan yang menunjukkan kemampuan menghasilkan keuntungan (laba) dari operasi bisnisnya. Kemampuan ini berkaitan erat dengan efisiensi perusahaan dalam mengelola sumber daya, serta kapasitasnya dalam menyeimbangkan antara biaya operasional dan pendapatan. Profitabilitas menjadi salah satu indikator kunci dalam penilaian kesehatan finansial perusahaan dan kinerjanya di pasar,

sehingga dapat memberikan pandangan bagi manajemen, investor, maupun pihak eksternal lainnya tentang stabilitas dan keberlanjutan perusahaan.

2.1.3.1 Defenisi Profitabilitas

Profitabilitas sering didefinisikan sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba dari pendapatan setelah mengurangi biaya yang diperlukan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Menurut Weston dan Copeland (1992), profitabilitas dapat diartikan sebagai rasio laba bersih terhadap total pendapatan atau total aktiva, yang menunjukkan efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan relatif terhadap sumber daya yang dimilikinya. Definisi ini sejalan dengan pandangan Ross, Westerfield, dan Jaffe (2013) yang menyebutkan bahwa profitabilitas mengukur seberapa baik perusahaan memanfaatkan asetnya untuk menghasilkan keuntungan.

2.1.3.2 Indikator Profitabilitas

Dalam praktiknya, profitabilitas dapat diukur melalui beberapa rasio keuangan, antara lain:

1. Gross Profit Margin: Rasio ini menunjukkan persentase laba kotor terhadap penjualan, yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola biaya produksi secara efektif (Brigham & Houston, 2019).
2. Net Profit Margin: Rasio ini mengukur persentase laba bersih terhadap total pendapatan, yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk mengontrol biaya dan memaksimalkan laba setelah seluruh biaya operasional dan pajak
3. Return on Assets (ROA): ROA adalah indikator efektivitas manajemen dalam memanfaatkan total aset perusahaan untuk menghasilkan laba bersih. ROA yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan memiliki efektivitas operasional yang baik
4. Return on Equity (ROE): Rasio ini mengukur laba bersih yang dihasilkan perusahaan dalam hubungannya dengan ekuitas pemegang saham, yang menjadi ukuran penting bagi investor untuk menilai profitabilitas relatif terhadap modal yang diinvestasikan

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Profitabilitas



Profitabilitas dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. **Faktor** mencakup struktur biaya, efisiensi operasional, dan kebijakan manajerial. , strategi untuk mengurangi biaya produksi atau meningkatkan kualitas produk berpengaruh langsung terhadap profitabilitas. **Faktor eksternal** seperti kondisi

ekonomi makro, persaingan industri, serta perubahan preferensi konsumen juga memainkan peran signifikan. Perubahan dalam faktor-faktor eksternal ini dapat mempengaruhi struktur harga, biaya operasional, dan pada akhirnya, profitabilitas perusahaan (Brigham & Ehrhardt, 2014).

Profitabilitas tidak hanya penting bagi pemilik dan manajemen perusahaan, tetapi juga bagi pemangku kepentingan eksternal seperti investor, kreditor, dan pemerintah. Bagi investor, profitabilitas mencerminkan potensi pertumbuhan dan stabilitas dividen di masa depan, sedangkan kreditor melihat profitabilitas sebagai ukuran kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya. Oleh karena itu, profitabilitas menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis, baik untuk pertumbuhan internal maupun ekspansi bisnis ke pasar baru.

2.1.4 Pengaruh Inisiatif Strategi terhadap Profitabilitas

Bagian ini mendalami hubungan antara inisiatif strategis dan dampaknya terhadap profitabilitas perusahaan. Tinjau literatur yang mendukung bagaimana strategi tertentu dapat meningkatkan kinerja finansial.

- a. Diversifikasi Produk dan Layanan: Analisis dampak diversifikasi terhadap profitabilitas, dengan mengacu pada teori diversifikasi dan studi empiris yang menunjukkan bahwa variasi produk dapat memperluas pangsa pasar dan mengurangi risiko bisnis.
- b. Efisiensi Operasional: Jelaskan bagaimana upaya peningkatan efisiensi operasional, seperti pengurangan biaya produksi dan peningkatan efisiensi supply chain, dapat berkontribusi pada peningkatan profitabilitas.
- c. Inovasi Teknologi: Tinjau dampak dari penerapan teknologi baru atau otomatisasi proses terhadap profitabilitas. Jelaskan bagaimana inovasi teknologi dapat menurunkan biaya produksi, meningkatkan kualitas produk, dan mempercepat waktu ke pasar.
- d. Pengembangan Pasar: Uraikan pengaruh dari pengembangan pasar, baik secara geografis maupun segmen pasar baru, terhadap peningkatan pendapatan dan profitabilitas.
- e. Peningkatan Kualitas Layanan: Diskusikan teori dan penelitian yang mengaitkan peningkatan kualitas layanan dengan peningkatan loyalitas pelanggan dan profitabilitas.



lel Canvas

Business Model Canvas adalah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Alexander dan Yves Pigneur (2010) yang memetakan elemen-elemen penting dari sebuah

model bisnis. Kerangka kerja ini membantu perusahaan untuk merancang, menilai, dan mengomunikasikan model bisnisnya secara visual dan komprehensif. Business Model Canvas mengidentifikasi sembilan blok bangunan yang mencakup berbagai aspek dalam penciptaan, pengiriman, dan penangkapan nilai.

Sembilan Blok Bangunan dalam Business Model Canvas

1. Customer Segments (Segmen Pelanggan): Identifikasi kelompok pelanggan yang menjadi target perusahaan. Setiap segmen pelanggan membutuhkan strategi penawaran nilai yang berbeda
2. Value Propositions (Proposisi Nilai): Elemen ini menjelaskan nilai unik yang ditawarkan perusahaan kepada setiap segmen pelanggan. Proposisi nilai mencakup manfaat utama yang diberikan oleh produk atau layanan perusahaan
3. Channels (Saluran): Merujuk pada cara perusahaan menyampaikan nilai kepada pelanggan, termasuk distribusi produk dan promosi. Channel yang efektif membantu meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan mempermudah akses terhadap produk (Kotler & Keller, 2015).
4. Customer Relationships (Hubungan Pelanggan): Strategi untuk membangun dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Hal ini dapat mencakup layanan pelanggan, komunitas, atau personalisasi.
5. Revenue Streams (Sumber Pendapatan): Identifikasi bagaimana perusahaan menghasilkan pendapatan, misalnya melalui penjualan produk, biaya langganan, atau layanan tambahan
6. Key Resources (Sumber Daya Utama): Sumber daya yang diperlukan untuk menciptakan nilai, menjangkau pelanggan, dan menghasilkan pendapatan. Sumber daya ini dapat berupa aset fisik, intelektual, atau manusia.
7. Key Activities (Aktivitas Utama): Aktivitas yang harus dilakukan untuk mendukung proposisi nilai, termasuk produksi, pemasaran, dan distribusi.
8. Key Partnerships (Kemitraan Utama): Kerja sama dengan pihak lain yang membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, seperti pemasok, distributor, atau mitra strategis (Porter, 1980).
9. Cost Structure (Struktur Biaya): Biaya-biaya yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis, termasuk biaya operasional, pemasaran, dan pengembangan



Business Model Canvas

Business Model Canvas memberikan panduan komprehensif dalam mengembangkan bisnis yang jelas, khususnya dalam tahap awal perencanaan bisnis. Dengan pendekatan

visual, tim dapat berkolaborasi lebih efektif untuk memahami komponen bisnis yang saling terkait dan mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian khusus. Teece (2010) menyatakan bahwa Business Model Canvas adalah alat strategis yang memungkinkan perusahaan untuk menguji berbagai skenario dan menilai dampaknya terhadap tujuan bisnis.

Implementasi Business Model Canvas

Business Model Canvas tidak hanya berguna dalam perencanaan awal tetapi juga dapat digunakan untuk inovasi model bisnis. Chesbrough (2007) menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengevaluasi dan mengembangkan model bisnis baru berdasarkan perubahan kondisi pasar atau teknologi. Dengan menyesuaikan setiap blok bangunan dalam canvas, perusahaan dapat beradaptasi dan menemukan cara baru untuk menciptakan nilai yang kompetitif di pasar.

2.1.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengevaluasi Kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weaknesses), Peluang (Opportunities), dan Ancaman (Threats) dalam suatu organisasi atau proyek bisnis. Konsep ini dikembangkan oleh Albert Humphrey pada tahun 1960-an untuk membantu organisasi mengenali faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja mereka.

Freddy Rangkuti (2013) menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Sondang Siagian (2004) menyatakan bahwa analisis SWOT diartikan sebagai salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat, telah diketahui pula secara luas bahwa SWOT merupakan akronim untuk kata-kata *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman).

Analisis matriks SWOT adalah alat analisis yang umumnya digunakan untuk merumuskan strategi atas identifikasi berbagai faktor secara strategis berdasarkan intuisi (pemahaman dan pengetahuan) terhadap suatu objek (Freddy Rangkuti, 2013). Analisis ini



ada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*),
ara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman
alisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal berupa kekuatan dan

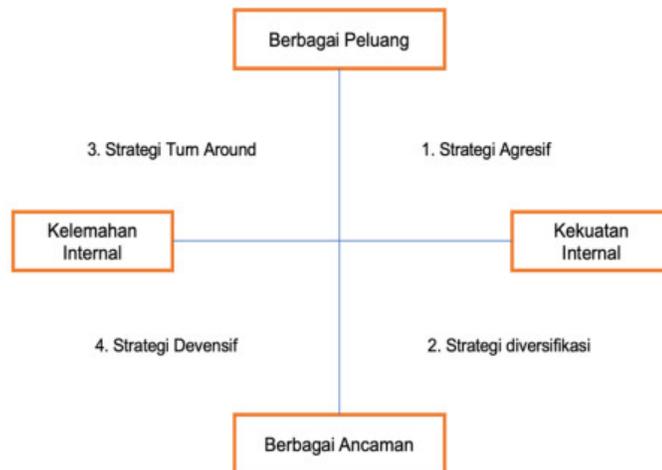
kelemahan serta lingkungan external berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan atau lembaga tertentu.

Komponen Analisis SWOT

- a. **Strengths** (Kekuatan): Kekuatan adalah elemen internal yang memberi nilai tambah atau keuntungan bagi organisasi, seperti merek yang kuat, teknologi yang unggul, atau tim yang berpengalaman. Menurut David (2011), kekuatan perusahaan menjadi basis untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
- b. **Weaknesses** (Kelemahan): Kelemahan adalah aspek internal yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, misalnya keterbatasan sumber daya atau manajemen yang tidak efektif. Identifikasi kelemahan membantu perusahaan mengurangi risiko atau mengatasi keterbatasan tersebut (Grant, 2016).
- c. **Opportunities** (Peluang): Peluang adalah faktor eksternal yang berpotensi meningkatkan kinerja organisasi, seperti pertumbuhan pasar, perubahan teknologi, atau kebijakan pemerintah yang mendukung. Peluang ini memberikan jalan bagi organisasi untuk mengembangkan pasar atau memperkenalkan inovasi produk (Kotler & Keller, 2015).
- d. **Threats** (Ancaman): Ancaman adalah faktor eksternal yang dapat mengganggu operasional atau mengurangi daya saing perusahaan, misalnya persaingan yang ketat, perubahan preferensi pelanggan, atau regulasi yang ketat (Hill & Jones, 2013).

Metode analisis SWOT yang digunakan dengan tepat dapat membantu perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Sedangkan untuk cara membuat analisis SWOT penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.





Gambar 2.1. Kerangka Analisis SWOT (Sumber: Freddy Rangkuti, 2013)

Kuadran 1 : ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Startegi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mndukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) atau strategi yang berorientasi pada pertumbuhan.

Kuadran 2 : meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak , ia menghadapi beberapa kendala/kelamahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question mark* (tanda tanya) pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik. Misalnya, kedai Kopi Merapi menggunakan strategi peninjauan kembali kinerja seluruh karyawan dalam menawarkan produk atau varian menu kopi baru kepada konsumen.

Kuadran 4 : ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.



ekatan pada analisis SWOT

Tahap melakukan analisis SWOT, setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya menggunakan beberapa model sekaligus agar dapat memperoleh analisis SWOT yang lebih lengkap dan akurat. Freddy Rangkuti (2013) menjelaskan bahwa model analisis SWOT yang dapat digunakan sebagai berikut :

1. Matrik TOWS atau Matrik SWOT, alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis dalam analisis SWOT.
2. Matrik BCG, metode pendekatan ini yang paling banyak digunakan perusahaan untuk analisis kinerja internalnya. Cara penggunaan Matriks BCG, sebagai berikut mengidentifikasi unit analisis, mengumpulkan data statistik yang diperlukan untuk analisis, menghitung pangsa pasar relatif, membuat plot pangsa pasar pada diagram matrik BCG, dan menyusun rumusan setiap kuadran sebagai tahapan dalam melakukan analisis.
3. Matriks *General electric*, model matriks ini membutuhkan parameter faktor daya tarik industri dan faktor kekuatan bisnis.
4. Matrik Internal Eksternal, matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini, yaitu untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat yang lebih detail.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam kajian pustaka akan diulas tentang hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki isi atau relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan, hal tersebut sebagai acuan dan sebagai pembanding untuk mencari perbedaan-perbedaan agar tidak terjadi adanya duplikasi. Beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu (<i>Previous Research</i>)	
1	Jurnal Penelitian	<i>Subsidiary contribution to the MNC – impact of strategic initiatives</i>
	Penulis	Najla Podrug, Matea Kovac dan David Pilipovic
		Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Zagreb, Croatia; b Infobip Ltd, Zagreb, Croatia
	Tahun	2021
	Metode Penelitian	Analisis Deskriptif, Survey dengan Kuesioner dan Skala Likert 1-7 terhadap 105 Manajer anak perusahaan di Eropa, Asia & Amerika untuk insudtri ICT
	Tujuan penelitian	Tujuan dari makalah ini adalah untuk menyelidiki inisiatif strategis anak perusahaan sehubungan dengan hubungan kantor pusat-anak perusahaan yang dinamis
Hasil Penelitian	Hasilnya menunjukkan bahwa jaringan anak perusahaan dan otonomi mempunyai pengaruh dan dampak yang signifikan terhadap inisiatif strategis anak perusahaan sedangkan dukungan manajemen puncak dan inovasi pengganti anak perusahaan tidak berdampak untuk variabel yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa inisiasi strategis anak perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap kontribusinya terhadap multi-korporasi nasional (MNC)	
2	Judul Penelitian	<i>The co-ordination of strategic initiatives within global organizations: the role of global teams</i>
	Penulis	Michael Harvey & Milorad M. Novicevic
		Dean and Hearin Chair of Global Business, School of Business Administration, University of Mississippi
	Tahun	2021
	Metode Penelitian	Statistik deskriptif variabel data
	Tujuan Penelitian	Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengembangkan penjelasan teoritis mengenai peran tim global dalam koordinasi inisiatif strategis antara kantor pusat dan anak perusahaan.
Hasil Penelitian	Dalam makalah ini, diusulkan bahwa kerja sama tim global merupakan cara yang tepat untuk mempengaruhi hasil kerja sama dalam proses tawar-menawar inisiatif antara kantor pusat dan anak perusahaan semi-otonom. Model ini menggambarkan cara di mana tim global dapat digunakan untuk memunculkan perilaku koperasi anak perusahaan secara sukarela. Hasil unik dari meningkatnya perilaku koperasi anak perusahaan mendapatkan relevansi strategis yang semakin meningkat, karena pengelolaan akun global dan pengembangan produk baru menjadi praktik utama dalam menangkap nilai dalam organisasi global.	



No	Penelitian Terdahulu (<i>Previous Research</i>)	
3	Judul Penelitian	<i>Strategic initiatives and institutional conformity for low carbon supply chain integration</i>
	Penulis	Xiaohong Liu, David B. Grant & Zhanyu Wei
		Hanken School of Economics, Helsinki, Finland
	Tahun	2022
	Metode Penelitian	Riset & Data Kuantitatif
	Tujuan Penelitian	Penelitian ini bertujuan agar perusahaan memprioritaskan pengurangan emisi karbon dengan mitra eksternal melalui kesesuaian dan integrasi kelembagaan.
Hasil Penelitian	Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menganalisis data dan temuan menunjukkan bahwa pengurangan emisi karbon dan tekanan kelembagaan rendah karbon merupakan kekuatan penting yang mendorong integrasi rantai pasokan rendah karbon eksternal dengan pemasok dan pelanggan eksternal. Lebih jauh lagi, integrasi rantai pasokan rendah karbon secara keseluruhan berdampak positif terhadap kinerja lingkungan perusahaan, integrasi pelanggan eksternal berdampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan, dan kinerja lingkungan memainkan peran mediasi antara integrasi rantai pasokan eksternal rendah karbon dan kinerja keuangan. Studi ini memberikan kontribusi dengan memberikan pencerahan baru pada dua pola integrasi rantai pasok rendah karbon eksternal dibandingkan dengan studi sebelumnya.	
4	Judul Penelitian	<i>Factors influencing paddy producers' profitability and sale to markets: evidence from Battambang Province, Cambodia</i>
	Penulis	Takuji W. Tsusaka, Avishek Datta & Mokbul M. Ahmad
		School of Environment, Resources and Development, Asian Institute of Technology, Klong Luang, Thailand
	Tahun	2023
	Metode Penelitian	Statistik deskriptif, seperti mean, median, persentase, dan deviasi standar, digunakan untuk menjelaskan ciri-ciri sosial ekonomi
	Tujuan Penelitian	Studi ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan dan profitabilitas produksi padi di Provinsi Battambang menggunakan data primer yang dikumpulkan dari 242 petani padi yang dipilih secara acak di barat laut Kamboja.
Hasil Penelitian	Hasilnya menunjukkan bahwa usahatani padi menguntungkan dengan rasio manfaat-biaya sekitar 2,0. Selain itu, petani kecil memperoleh keuntungan lebih besar dibandingkan petani skala menengah dan besar karena skala diseconomies. Biaya pupuk, pestisida, panen, dan benih merupakan biaya utama produksi padi di wilayah studi. Tingkat pendidikan kepala rumah tangga, jumlah rumah tangga, luas lahan yang ditanami padi, jumlah gabah yang dikonsumsi di rumah, jumlah gabah yang disimpan untuk daur ulang benih, jenis beras, dan jarak ke pasar berpengaruh signifikan terhadap penjualan gabah ke pasar, sedangkan tingkat pendidikan kepala rumah tangga berpengaruh signifikan terhadap penjualan gabah ke pasar. kepala rumah tangga, pengalaman bertani, ukuran rumah tangga, varietas padi, harga jual, biaya benih, dan biaya pupuk ditemukan mempengaruhi profitabilitas produksi padi.	



No	Penelitian Terdahulu (<i>Previous Research</i>)	
5	Judul Penelitian	<i>The impact of business intelligence systems on profitability and risks of firms</i>
	Penulis	L. M. Daphne Yiu, Andy C. L. Yeung & T. C. Edwin Cheng
		School of Business, Macau University of Science and Technology, Taipa, Macau
	Tahun	2020
	Metode Penelitian	Resource-Based View (RBV)
	Tujuan Penelitian	Dengan menggunakan sampel 278 perusahaan manufaktur di AS yang telah menggunakan sistem BI dari tahun 2005 hingga 2014, kami menguji dampak sistem BI terhadap profitabilitas dan risiko perusahaan
Hasil Penelitian	Kami menunjukkan bahwa perusahaan meningkatkan profitabilitas mereka dan mengurangi risiko pengembalian keuntungan langsung setelah penggunaan operasional sistem BI. Perusahaan dengan hubungan karyawan yang unggul dan pelembagaan proses yang lebih tinggi (yaitu perusahaan yang bersertifikat ISO 9000) mendapatkan manfaat lebih besar dari penggunaan operasional sistem BI. Kami memberikan perspektif orkestrasi sumber daya (ROP) dari pandangan berbasis sumber daya (RBV) perusahaan untuk keunggulan kompetitif yang diperoleh dari penggunaan operasional sistem BI; dan kami memastikan kondisi yang membuat produsen lebih mungkin memperoleh manfaat dari sistem BI.	
6	Judul Penelitian	<i>Financing modes, risk, efficiency and profitability in Islamic banks: Modeling for the GCC countries</i>
	Penulis	Samir Belkhaoui, Naif Alsagr & Stefan F. van Hemmen
		Business Department, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, Spain
	Tahun	2020
	Metode Penelitian	Statistik deskriptif dengan pendekatan second-generation approach
	Tujuan Penelitian	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan model konseptual yang mencakup variabel-variabel yang terkait dengan mode pembiayaan, pengambilan risiko, efisiensi, dan profitabilitas bank syariah di Negara-negara GCC.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi pembiayaan Mudharabah dan Musyarakah maka akan menghasilkan risiko kredit yang tinggi. Pembiayaan murabahah meningkatkan, secara langsung dan tidak langsung, profitabilitas dan secara simultan meningkatkan rasio kapitalisasi dan efisiensi biaya bagi bank syariah di negara-negara GCC. Kontribusi penelitian kami ada pada dua tingkat. Di satu sisi, penelitian kami merupakan tambahan terhadap literatur yang meneliti faktor-faktor penentu kinerja bank syariah. Model konseptual menambahkan pengambilan risiko dan efisiensi biaya sebagai variabel intervening dalam hubungan mode pembiayaan keuntungan.	



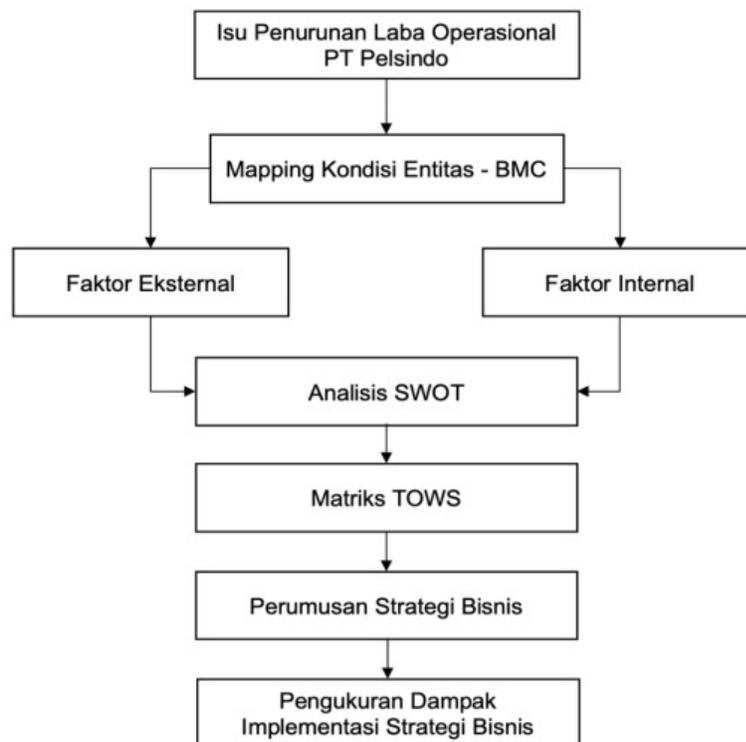
No	Penelitian Terdahulu (<i>Previous Research</i>)	
7	Judul Penelitian	<i>Analysis of efficiency and profitability of franchise services</i>
	Penulis	Constantino J. Garcia Martin, Amparo Medal-Bartual & Marta Peris-Ortiz Department of Business Finance, University of Valencia, Valencia, Spain
	Tahun	2014
	Metode Penelitian	Statistik deskriptif dengan Metode DEA
	Tujuan Penelitian	Jurnal ini bertujuan untuk menganalisis efisiensi serangkaian jasa
	Hasil Penelitian	Hasilnya menunjukkan bahwa layanan waralaba tidak lebih efisien dibandingkan perusahaan sejenis lainnya. Waralaba tidak menjamin bahwa sumber daya perusahaan dikelola secara lebih efisien. Salah satu kontribusi penelitian ini adalah memisahkan efisiensi dan keuntungan sebagai ukuran kinerja dan kemudian mengkaji hubungan keduanya ketika membandingkan waralaba di sektor perdagangan dan jasa lainnya. Literatur ekonomi dan bisnis, termasuk literatur waralaba, secara implisit berasumsi bahwa efisiensi yang lebih besar akan menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi dan sebaliknya, namun bergantung pada metode pengukuran dan kelompok perusahaan.
8	Judul Penelitian	Model Strategi Bisnis Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Pada Kopi Hub Makassar
	Penulis	Wahyuwati Rahman
	Tahun	2024
	Metode Penelitian	Kombinasi <i>Business Model Canvas</i> dengan Analisis SWOT
	Hasil Penelitian	Penelitian ini mengeksplorasi dan menganalisa strategi bisnis existing yang diterapkan oleh Kopi Hub. Penelitian ini juga memformulasikan model strategi bisnis baru yang sebaiknya dilakukan oleh Kopi Hub dengan pendekatan BCM
9	Judul Penelitian	Strategi pengembangan bisnis melalui pendekatan <i>Business Model Canvas</i> pada PT. Pitu Kreatif Berkah
	Penulis	Zulkarnain
	Tahun	2020
	Metode Penelitian	<i>Business Model Canvas</i> untuk mengembangkan model bisnis,
	Hasil Penelitian	PT. Pitu Kreatif Berkah berada pada Kuadran 1 yang berarti PT.
10	Judul Penelitian	Strategi Peningkatan Laba Operasional pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)
	Penulis	Hildayani Rusdy
	Tahun	2024
	Metode Penelitian	Analisis SWOT dengan Metode Kualitatif Deskriptif
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan belum optimal pada rasio likuiditas dan solvabilitas yang menggunakan sistem DuPont. Adapun tantangan yang dihadapi perusahaan adalah regulasi pemerintah, perjanjian dengan sistem <i>take or pay</i> dan fluktuasi harga bahan bakar, sehingga rencana implementasi yang dihasilkan adalah pengembangan energi terbarukan dengan menggunakan <i>smart meter</i> .



2.3 Kerangka Konseptual

Noto Atmodjo dalam buku Metodologi Peneitian menerangkan bahwa kerangka konsep adalah hubungan antara konsep-konsep yang akan diukur maupun diamati dalam suatu penelitian (Notoatmodjo, 2018). Berdasarkan hal tersebut, penulis menggunakan kerangka konsptual sebagai panduan atau struktur teoritis yang akan membantu peneliti dalam merancang, melaksanakan dan menganalisis penelitian.

PT. Pelabuhan Biringkassi Indonesia saat ini merupakan satu-satunya Badan Usaha Pelabuhan yang memperoleh SK Pelimpahan Kewajiban Pemanduan dan Penundaan serta Kontrak Pengelolaan Pelabuhan Khusus Biringkassi dari Kementrian Perhubungan. Dengan kondisi yang bisa dibilang memonopoli bisnis di Pelabuhan Biringkassi membuat Perusahaan seharusnya dapat mengembangkan jenis usaha yang memaksimalkan pendapatan. Pada kenyataanya PT. Pelabuhan Bingkassi Indonesia masih mengalami pendapatan yang kurang optimal disebabkan beban usaha yang cukup besar dan potensi bisnis yang belum di maksimalkan yang berpengaruh pada kinerja laba Perusahaan dan profitabilitasnya. Berdasarkan hal tersebut, kerangka konseptual yang penulis gunakan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konseptual



Dengan melihat kerangka konseptual diatas untuk menguraikan strategi, penelitian ini akan dimulai dengan tahap sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi Isu penurunan laba operasional PT Pelabuhan Biringkassi Indonesia selama 3 tahun terakhir.
2. Menguraikan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi laba operasional Perusahaan yang dikombinasikan dengan BCM yang ada
3. Melakukan analisis SWOT dengan Matriks IFAS dan EFAS sesuai kondisi internal dan eksternal perusahaan.
4. Menyusun strategi menggunakan analisis matriks TOWS berdasarkan hasil analisis SWOT
5. Membuat Rencana Implementasi dan Mengukur dampak implementasi strategi.

