

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan teknologi telah memberikan dampak signifikan terhadap aktivitas sehari-hari kita, bahkan menimbulkan ketergantungan terhadap penggunaannya. Kehadiran teknologi dalam kehidupan modern juga mendorong individu maupun organisasi untuk beradaptasi melalui transformasi digital. Transformasi digital sendiri merupakan proses pengadopsian teknologi digital guna mengubah proses yang telah ada agar tercipta metode atau pendekatan baru. Dengan demikian, transformasi digital mencerminkan perubahan menyeluruh dalam perusahaan atau organisasi yang melibatkan aspek sumber daya manusia, proses kerja, strategi, dan struktur organisasi melalui pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kinerja (Royyana, 2018).

Transformasi merupakan istilah yang merujuk pada perubahan besar dalam suatu organisasi, yang berdampak signifikan terhadap struktur internalnya. Transformasi digital sendiri dipahami sebagai pemanfaatan teknologi digital untuk secara drastis meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi (Royyana, 2018). Selain itu, transformasi digital dapat diartikan sebagai suatu proses yang bertujuan memperkuat entitas organisasi melalui perubahan mendasar pada karakteristiknya, yang didorong oleh penerapan teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas (Putri, Herdiana, Munawar, et al., 2021).

Menurut penelitian Westerman et al. (2011), transformasi digital mencakup tiga komponen utama dalam organisasi, yaitu pengalaman pelanggan, proses internal, dan model bisnis. Untuk mewujudkannya, organisasi perlu memiliki kultur, teknologi, dan platform yang sesuai agar dapat diimplementasikan

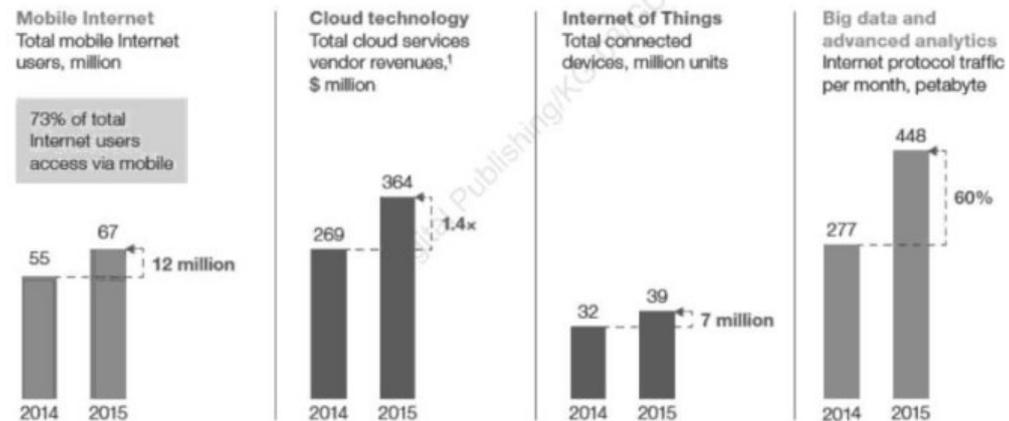


secara optimal. Transformasi digital bisnis adalah penerapan teknologi untuk membangun model bisnis, proses, perangkat lunak, dan sistem baru yang menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi, keunggulan kompetitif yang lebih signifikan, dan efisiensi yang lebih besar. Perusahaan mencapai tujuan ini dengan mengubah proses dan model bisnis, meningkatkan efisiensi dan inovasi tenaga kerja, dan menyesuaikan pengalaman pelanggan/warga negara (Priyono et al, 2020).

Pada Hannover Fair tahun 2011, istilah “Industri 4.0” pertama kali digunakan untuk mempertahankan industri manufaktur Jerman dalam era digital. Konsep ini telah diadopsi di seluruh dunia sejak saat itu dan berkembang menjadi gagasan yang lebih luas tentang transformasi digital di berbagai industri (Hariyono et al, 2024). Revolusi industri 4.0 adalah sebuah era industri digital dimana seluruh bagian yang ada di dalamnya saling berkolaborasi dan berkomunikasi secara real time di mana saja dan kapan saja dengan pemanfaatan IT (teknologi informasi) (Herman dkk, 2015). Revolusi Industri 4.0 mengandung lima tren baru yang tercipta dari teknologi informasi (TI), yaitu kehadiran teknologi *big data* dan *analytics*, penggunaan *social media* secara luas di dunia, penggunaan dan kekuatan teknologi *smartphone* yang dramatis, perkembangan penggunaan teknologi *internet of things* (IoT), serta kehadiran *cloud computing* yang sangat efisien. Bahkan, saat ini Revolusi Industri 4.0 mengatur ulang proses bisnis organisasi modern dan tradisional ke arah peningkatan produktivitas, kecepatan bekerja, efisiensi biaya dan tenaga, serta pelayanan yang dapat menjangkau keperluan yang luas (Canals dan Heukamp, 2020).



Gambar 1 Data Revolusi Digital/Transformasi Digital di Indonesia



¹ Revenues from public cloud services and cloud IT infrastructure.

² 1 petabyte = 1 million gigabytes.

Source: WCIS, Machina, IDC worldwide public cloud services and cloud IT infrastructure tracker, World Robotics report

Sumber : Data Revolusi Digital/Transformasi Digital di Indonesia (M Yopan, 2010)

Salah satu industri yang perlu memanfaatkan transformasi digital ini adalah industri ekspor. Kemajuan dalam teknologi informasi, komunikasi dan transportasi, ditambah dengan intensifnya penggunaan internet dan media sosial dalam skala dunia, telah bertanggung jawab untuk semakin memecahkan hambatan yang dihadapi banyak perusahaan dalam beroperasi di luar batas negara (Jalalgi et al. , 2012). Teknologi digital baru memang telah merevolusi cara perusahaan melakukan bisnis mereka dengan pembeli di luar negeri, dengan memberikan bantuan yang signifikan dalam mencari, menargetkan, melayani, dan berkomunikasi dengan pelanggan di belahan dunia mana pun (Glavas and Mathews, 2014).

Era digital baru ini dapat menguntungkan perusahaan yang beroperasi atau ingin mengejar peluang di pasar internasional dalam beberapa cara, seperti membangun dan memelihara hubungan bisnis dengan pelanggan di berbagai negeri yang jauh, terlepas dari perbedaan ekonomi, politik, budaya atau mengumpulkan informasi yang andal dan berguna tentang pembeli,



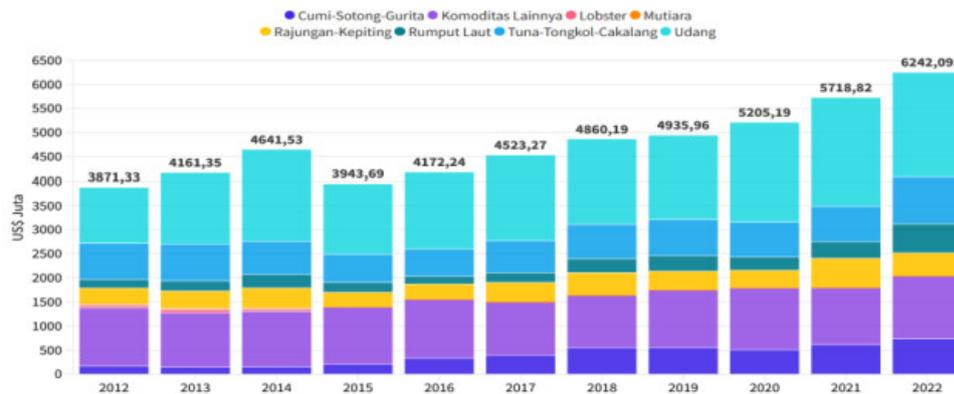
pesaing, dan kondisi lingkungan di berbagai negara, membantu dengan cara ini membuat keputusan pemasaran internasional yang lebih tepat; memperoleh personalisasi dan kustomisasi penawaran pasar yang hemat biaya di berbagai negara; mengelola transaksi bisnis lintas batas dengan cara yang lebih cepat, murah dan mudah, sehingga meningkatkan daya saing dan meningkatkan kinerja keuangan; dan menyederhanakan cara bisnis internasional dilakukan melalui, misalnya, transfer data elektronik, pembayaran elektronik, dan bantuan ekspor online (Gregory et al., 2017; Yip dan Dempster, 2005; Kaynak et al., 2005).

Transformasi digital bukanlah sebuah pilihan bagi perusahaan-perusahaan yang bermain di industri ekspor, melainkan telah menjadi tuntutan yang harus diterapkan jika ingin terus bertahan dalam industri ekspor dan tidak tertinggal dengan para pemain lainnya. Transformasi digital adalah kebutuhan dan peluang terbesar yang dapat diterapkan oleh perusahaan pada pasar global untuk menghadapi tantangan industri yang bergerak semakin cepat meninggalkan model bisnis konvensional. Saat ini, sektor yang paling terpengaruh oleh dinamika industri yang terus berubah adalah sektor perikanan.

Perikanan merupakan salah satu sektor dengan potensi besar yang dimiliki Indonesia. Luas perairan yang dimiliki Indonesia mencapai 2/3 total luas negara Indonesia yang tidak hanya mempunyai perairan air laut tetapi juga perairan air tawar. Menurut Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP, 2019) bahwa luas laut yang dimiliki Indonesia mencapai 5,8 juta kilometer persegi dengan lebih dari 17.000 pulau dan garis pantai sepanjang 81.000 kilometer dan dengan berbagai kemampuan produksi hasil produk perikanan yang sangat besar.



Gambar 2 Nilai Komoditas Ekspor Perikanan Indonesia



Sumber: Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP)

Di antara 8 komoditas pada grafik di atas, udang masih menduduki sebagai komoditi unggulan dan mendominasi ekspor di Indonesia dari periode 2012-2022. Jika dihitung berdasarkan nilai ekspor, udang menyumbang devisa sebesar US\$ 1,3 Miliar atau setara dengan 36,96% total nilai ekspor, sedangkan jika dilihat dari volumenya udang hanya menyumbang 18,35% dari total volume komoditas yang di ekspor. Amerika, Jepang, Belanda dan China merupakan pasar utama produk udang Indonesia. Keempat negara tersebut menyerap lebih dari 85,62% produk udang Indonesia. Sedangkan dari segi nilai, ekspor udang keempat negara tersebut mencapai 89,34% atau sebesar US\$1,16 Miliar dari keseluruhan udang Indonesia yang diekspor (KKP, 2018).

Volume ekspor udang di Indonesia tahun 2017 dengan nilai ekspor baru mencapai US\$1,75 Miliar atau setara Rp25,97 Triliun pada kurs Rupiah terhadap US Dolar Rp14.840. Pada 2018 nilai ekspor mengalami penurunan menjadi US\$1,74 Miliar dan 2019 di angka US\$1,71 Miliar. Ketika masa pandemi Covid-19 tahun 2020, nilai ekspor udang Indonesia meningkat cukup signifikan menjadi US\$2,04 Miliar dan terus meningkat hingga menyentuh angka US\$2,2 Miliar pada

21. Nilai ekspor udang dari Indonesia cenderung mengalami kenaikan 6,57% setiap tahunnya. Amerika adalah pasar tujuan ekspor utama perikanan Indonesia. Indonesia merupakan eksportir udang terbesar ketiga



di pasar dunia setelah Thailand dan India. Khususnya udang Vannamee (*Litopenaeus vannamei*) memiliki rata-rata kontribusi volume ekspor mencapai 85% (Ditjen PDSPKP, 2019).

Berdiri sejak 1980, PT. Bogatama Marinusa terjun dalam bisnis budidaya dan pembenihan udang lalu kemudian berkembang dan fokus pada pengolahan udang. Jumlah mitra PT. Bogatama Marinusa telah berjumlah belasan ribu, yang tersebar dari Sulawesi sampai Kalimantan Timur dan sebagian pada Kalimantan Utara. Selain bermain pada pasar lokal, PT. Bogatama Marinusa juga telah melebarkan sayapnya dengan menembus pasar internasional melalui ekspor ke Jepang, Amerika dan Uni Eropa. Sebagai salah satu perusahaan ekspor terbesar di Sulawesi Selatan, PT. Bogatama Marinusa telah menjalankan strategi bisnis yang cukup baik untuk dapat bersaing pada industri ekspor namun dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0 dan tantangan digitalisasi yang berkembang sangat pesat, PT. Bogatama Marinusa perlu mengembangkan strategi bisnisnya dengan melakukan transformasi digital.

Pada pasar internasional, PT. Bogatama Marinusa menghadapi persaingan yang ketat dari perusahaan besar yang telah mengadopsi teknologi canggih untuk meningkatkan efisiensi dan keberlanjutan produksi udang. Charoen Pokphand Foods (CP Foods) menggunakan UMITRON CELL, yang memantau kondisi lingkungan tambak secara real-time untuk memastikan kesehatan udang dan kualitas air, serta UMITRON FAI, yang memanfaatkan teknologi AI untuk mengoptimalkan pemberian pakan berdasarkan kondisi tambak dan kebiasaan makan udang. Teknologi ini memungkinkan CP Foods untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi pemborosan, dan memperkuat keberlanjutan dalam



salah satu perusahaan akuakultur mereka.

Sementara itu, Viet-Uc Group memanfaatkan e-feeders, sistem otomatisasi pemberian pakan yang disesuaikan dengan kondisi tambak, untuk

mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi. ShrimpTalk, platform yang digunakan oleh Viet-Uc, mengumpulkan dan menganalisis data tambak untuk memberikan wawasan yang mendalam guna pengambilan keputusan yang lebih baik dalam manajemen tambak.

Salah satu tantangan utama dalam perjalanan transformasi digital adalah kenyataan bahwa transformasi ini bersifat multifaset, yang berarti bahwa ada banyak aspek yang harus dikelola secara bersamaan. Organisasi harus mampu menyeimbangkan antara peningkatan efisiensi operasional dengan inovasi produk, antara pengelolaan risiko keamanan dengan kebutuhan untuk tetap gesit dan adaptif, serta antara investasi dalam infrastruktur digital dengan pengembangan bakat dan keterampilan di seluruh organisasi (Cennamo et al., 2023).

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kondisi lingkungan internal maupun eksternal PT. Bogatama Marinusa. Penelitian ini juga bertujuan untuk merumuskan berbagai alternatif strategi yang dapat mengoptimalkan transformasi digital di dalam perusahaan. Dengan demikian, diperlukan pendekatan analisis dan evaluasi strategi yang terarah dan tepat sebagai landasan dalam pengembangan bisnis PT. Bogatama Marinusa secara lebih efektif agar dapat mempertahankan daya saing di tengah industri ekspor yang terus berkembang.

1.2 Rumusan Masalah

Pertanyaan penelitian utama adalah strategi yang perlu dirumuskan oleh PT. Bogatama Marinusa pada masa yang akan datang dan berdasarkan masalah penelitian tersebut, maka dirumuskan beberapa pertanyaan sebagai



aimana lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi

penerapan digitalisasi PT. Bogatama Marinusa?

2. Bagaimana analisis IFAS dan EFAS digunakan dalam merumuskan strategi bisnis berdasarkan penerapan digitalisasi pada PT. Bogatama Marinusa?
3. Bagaimana model *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dapat digunakan untuk memprioritaskan alternatif strategi bisnis yang diidentifikasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi penerapan digitalisasi PT. Bogatama Marinusa
2. Merumuskan strategi bisnis dengan menggunakan analisis IFAS dan EFAS berdasarkan penerapan digitalisasi pada PT. Bogatama Marinusa
3. Menerapkan model *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai alat untuk mengevaluasi dan memprioritaskan alternatif strategi bisnis yang telah diidentifikasi

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Dapat menjadi rujukan bagi peneliti lainnya di masa yang akan datang dalam melakukan penelitian dan mengkaji faktor internal dan eksternal serta perumusan strategi bisnis untuk PT. Bogatama Marinusa.

b. Manfaat Praktis

1. Perusahaan memperoleh informasi mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan yang dapat dipergunakan sebagai masukan dalam mengevaluasi strategi pengembangan bisnis yang melibatkan penerapan digitalisasi.
2. Bagi jajaran Direksi dan Pemegang Saham, diharapkan temuan



penelitian menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategik bisnis untuk meningkatkan daya saing dan mendapatkan keunggulan kompetitif di industri ekspor.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi oleh ruang lingkup situasi pada perusahaan, serta perbaikan strategi bisnis PT. Bogatama Marinusa untuk dapat bersaing dan bertahan dalam industri ekspor perikanan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

David (2019) mengungkapkan bahwa strategi adalah cara yang sering dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi meliputi usaha patungan, pengetatan, pengembangan produk, akuisisi, diversifikasi, ekspansi regional, serta divestasi dan likuidasi. Strategi adalah tindakan yang mungkin dilakukan yang membutuhkan sumber daya perusahaan dan pilihan dari manajemen atas. Menurut Ritson (2017), pengejaran peluang baru secara aktif mendominasi pengembangan strategi dalam bidang kewirausahaan, dan tindakan yang diambil biasanya untuk terus maju dalam menghadapi ketidakpastian. Penilaian yang kuat yang dianggap serius adalah dasar dari strategi. Tujuan utama organisasi atau perusahaan adalah pertumbuhan, dan bahkan di masa yang tidak dapat diprediksi, mencari peluang dapat memberikan hasil yang penting.

Sebagaimana dikutip oleh Taufiqurokhman (2018), Chandler berpendapat bahwa strategi adalah proses yang dilalui oleh suatu organisasi atau bisnis untuk menetapkan tujuan dan sasaran jangka panjang yang fundamental, kemudian memutuskan tindakan yang akan diambil dan sumber daya yang akan dialokasikan untuk mencapai tujuan tersebut. Setidaknya strategi tidak hanya memiliki dua komponen definisi, sebagaimana yang ditunjukkan oleh Henry Mintzberg dalam penelitiannya tentang konsep tersebut: perencanaan (plan) dan pola (pattern). Dalam eksplorasinya terhadap topik tersebut, ia mengungkap bahwa konsep strategi telah berkembang hingga mencakup tiga 'P' tambahan:



perspektif, dan implementasi (poly).

2.2 Manajemen Strategi

David (2019) mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan ilmu mengembangkan, menerapkan, dan menilai keputusan lintas fungsi yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana yang tersirat dalam uraian ini, tujuan manajemen strategis adalah untuk mencapai keberhasilan organisasi dengan mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer. Penciptaan, penerapan, dan evolusi strategi disebut sebagai manajemen strategis.

Manajemen strategis didefinisikan oleh Robbins dan Coulter (2017) sebagai kumpulan pilihan dan aktivitas manajerial yang memengaruhi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Sejumlah argumen telah mengarah pada kesimpulan bahwa manajemen strategis adalah pendekatan bisnis yang melibatkan pemikiran ke depan, tindakan, dan penilaian hasil dengan memperhatikan masa depan. Manajemen strategis, sebagaimana yang tersirat dalam definisi ini, berkaitan dengan integrasi elemen internal dan eksternal organisasi dalam upaya mencapai keberhasilan organisasi.

Selain itu, menurut Taufiqurokhman (2018), manajemen strategis merupakan metode untuk mengawasi sumber daya manusia dan nonmanusia suatu perusahaan agar dapat menjalankan seluruh operasional perusahaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan dapat mengendalikan nasibnya sendiri dengan menggunakan manajemen strategis untuk membuat rencana ke depan daripada bereaksi; hal ini memberikan perusahaan kekuatan untuk menetapkan tujuan dan mengarahkan tindakannya sendiri.



Fungsi Manajemen Strategik

Fungsi manajemen strategis merupakan dasar dari proses manajemen dan panduan para manajer dalam mencapai tujuan. Robbins dan Coulter (2002:

7) menyebutkan empat fungsi manajemen:

1) Perencanaan (*planning*)

Ini adalah proses perencanaan apa yang akan dilakukan dengan sumber daya yang tersedia dan menetapkan rencana untuk masa depan sehingga organisasi dapat mencapai tujuan utamanya.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Ini adalah proses menyusun bagaimana pekerjaan dibagi menjadi unit kerja dan tugas, lalu menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

3) Pengarahan (*directing*)

Ini adalah sesuatu yang dilakukan untuk memastikan bahwa setiap orang dalam kelompok bekerja keras untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen dan organisasi.

4) Pengevaluasian (*evaluating*)

Manajemen kinerja adalah proses mengawasi dan mengarahkan pekerjaan organisasi untuk memastikannya sesuai dengan rencana. Kita dapat mengatakan bahwa tugas organisasi adalah membantu manajemen strategis mencapai tujuannya. Ini berarti bahwa manajemen dan organisasi sangat dekat. Karena manajemen diperlukan untuk mengatur bagaimana unit produknya dijual atau dipasarkan.

b. Tujuan Manajemen Strategik

Tujuan Manajemen Strategik :

1) Strategi yang dipilih harus diimplementasikan dan dievaluasi secara efisien.

2) Tinjau kinerja, periksa kembali masalah, dan buat modifikasi dan koreksi



yang tidak diikuti.

Perbarui pendekatan untuk mencerminkan perubahan eksternal.

Evaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan bahaya bisnis.

5) Inovasikan item yang memuaskan konsumen.

c. Manfaat Manajemen Strategik

Manajemen strategis memungkinkan organisasi untuk memulai dan memengaruhi operasi untuk mengendalikan tujuannya dan membentuk takdirnya. Fred R. David (2017) mengklasifikasikan manfaat strategi menjadi finansial dan non-finansial. Menurutnya, manfaat manajemen strategis: membantu organisasi meningkatkan strategi dengan menerapkan pendekatan yang metodis, logis, dan rasional terhadap pilihan strategis.

1) Ini adalah sebuah proses, bukan penilaian atau dokumen. 1) Metode ini bertujuan untuk menumbuhkan pemahaman dan komitmen di antara para manajer dan karyawan;

2) Ini memberdayakan individu. Pemberdayaan meningkatkan kepercayaan diri karyawan dengan memotivasi dan memberi penghargaan kepada mereka untuk membuat keputusan dan menggunakan kreativitas mereka;

3) Meningkatkan pendapatan;

4) Meningkatkan kesadaran akan bahaya eksternal;

5) Meningkatkan pemahaman strategi pesaing;

6) Meningkatkan produktivitas karyawan;

7) Mengurangi penolakan terhadap perubahan.

8) Pemahaman yang lebih baik tentang penghargaan dan kinerja.

Hal ini bertentangan dengan Greenley (1998:77), yang mengklaim manfaat manajemen strategis:

1) Mengidentifikasi, memprioritaskan, dan memanfaatkan peluang;

2) Menawarkan perspektif objektif tentang isu-isu manajemen;



Menyediakan kerangka kerja untuk pengendalian dan koordinasi aktivitas h baik.

Mengurangi situasi dan perubahan negatif;

5) Menyelaraskan keputusan kritis dengan tujuan; 6) Meningkatkan alokasi waktu dan sumber daya untuk peluang yang teridentifikasi.

7) Menghemat waktu dan uang untuk mengoreksi kesalahan atau keputusan yang tidak diantisipasi;

8) Membangun komunikasi staf;

9) Mengintegrasikan perilaku individu ke dalam kerja tim;

10) Memperjelas tanggung jawab individu; 11) Meningkatkan pemikiran masa depan.

12) Memupuk respons yang kolaboratif, terintegrasi, dan bersemangat terhadap tantangan;

13) Meningkatkan pandangan positif terhadap perubahan.

14) Memberikan struktur manajemen perusahaan.

Berikut ini akan diperkenalkan tiga model strategi generik. Model pertama berasal dari Wheelen dan Hunger, model kedua dari Michael P. Porter, dan model ketiga dari Fred R. David (Racmat, 2014):

1) Model Strategi Generik dari Wheelen dan Hunger

Wheelen dan Hunger mengutip ide dari GE untuk mengilustrasikan sudut pandang mereka mengenai strategi. Strategi generik dapat diklasifikasikan secara luas ke dalam tiga kategori, menurut General Electric: stabilitas, ekspansi, dan pengurangan.ialah sebagai berikut:

a) Strategi Stabilitas.

Strategi ini melibatkan tidak adanya penambahan produk, pasar, atau operasi perusahaan lainnya karena perusahaan ingin meningkatkan efisiensi di semua area untuk meningkatkan kinerja dan profitabilitas.

Metode ini berisiko rendah dan digunakan untuk produk yang matang.

Rencana Pertumbuhan.

Pendekatan ini menekankan penambahan/pelebaran produk, pasar,



dan operasi perusahaan lainnya untuk meningkatkan aktivitas perusahaan. Metode ini memiliki risiko kegagalan yang tinggi tetapi juga menghasilkan laba yang lebih tinggi.

c) Pengurangan Strategis.

Strategi ini bertujuan untuk meminimalkan produksi, pangsa pasar, dan operasi perusahaan, terutama yang memiliki arus kas negatif. Metode ini digunakan oleh perusahaan yang sedang mengalami penurunan. Hal ini dapat terjadi karena sumber daya yang akan dipotong lebih baik digunakan untuk perusahaan lain yang sedang berkembang.

2) Model Strategi Generik dari Michael R.

Porter Menurut Porter (1980), sebuah perusahaan harus memilih antara produk berharga mahal atau produk berbiaya rendah jika ingin mengembangkan bisnisnya di pasar yang persaingannya semakin ketat. Porter mengatakan bahwa ada tiga strategi dasar yang didasarkan pada gagasan ini: Strategi Diferensiasi, Strategi Kepemimpinan Biaya Keseluruhan, dan Strategi Fokus. Berikut ini adalah uraian tentang ketiga jenis strategi generik tersebut:

a) Strategi Diferensiasi (Differentiation).

Dalam strategi ini, organisasi membangun persepsi pasar terhadap produk/layanan yang unggul untuk membedakannya dari yang lain. Kami pikir calon pelanggan akan membeli dengan harga tinggi karena perbedaan tersebut.

b) Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*).

Korporasi mengutamakan pesaing daripada konsumen dengan berfokus pada harga jual produk yang rendah untuk memangkas biaya produksi, promosi, dan penelitian, meskipun itu berarti membuat salinan produk perusahaan lain.



c) Strategi Fokus (Focus).

Perusahaan menggunakan Kepemimpinan Biaya Total atau Diferensiasi untuk menghindari pesaing dengan berfokus pada pangsa pasar yang kecil.

3) Model Strategi Generik dari Fred R.

David Fred R. David membagi taktik generik ke dalam empat kategori:

a) Strategi integrasi vertikal.

Strategi ini menuntut perusahaan untuk mengawasi distributor, pemasok, dan pesaing melalui merger, akuisisi, atau pembentukan perusahaan.

b) Strategi intensif.

Untuk meningkatkan daya saing perusahaan dengan produk yang sudah ada, metode ini memerlukan kerja keras.

c) Diversifikasi strategis.

Tujuannya adalah untuk menambah produk tambahan. Teknik ini mulai ditinggalkan karena kesulitan dalam mengelola aktivitas perusahaan.

d) Strategi defensif.

Rencana ini berupaya menyelamatkan perusahaan dari kerugian lebih lanjut dan kebangkrutan.

2.3 Analisis Transformasi Digital

Deni (2023) mengatakan bahwa transformasi digital merupakan perubahan besar dalam cara bisnis berjalan dan terhubung dengan pelanggan yang disebabkan oleh teknologi digital.

Karena berdampak pada hal-hal berikut, Hendro Wijayanto dan Paulus



2021) mengatakan bahwa analisis penting dalam transformasi digital:

galaman Digital. Keberhasilan berarti memberikan pengalaman digital

yang relevan, efektif, dan menarik secara emosional kepada pelanggan.

Organisasi yang bertransformasi secara digital menciptakan pengalaman yang berorientasi pada pelanggan, bukan sekadar produk atau layanan.

- 2 **Operasi Digital.** Pelanggan membutuhkan perusahaan yang tanggap dan cekatan untuk memberikan layanan yang baik. Hal ini memerlukan teknologi, prosedur, orang, dan keterampilan yang tepat, serta organisasi yang mendorong kerja sama, eksperimen, dan inovasi.
- 3 **Inovasi Digital.** Eksperimen lab inovasi dan pendekatan uji-dan-pelajari sering kali memulainya. Namun, organisasi juga harus berinvestasi dalam memperluas dan menerapkan bukti konsep bernilai tambah ke dalam produksi untuk membangun metodologi inovasi yang dapat diskalakan. Transformasi digital memengaruhi setiap organisasi secara berbeda, namun transformasi yang efektif memiliki elemen-elemen penting.

2.4 Analisis Lingkungan Perusahaan

1. Analisis Lingkungan Internal

David (2006) menyatakan bahwa pendekatan fungsi bisnis mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor internal yang mempengaruhi kemampuan dan keterbatasan perusahaan, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

a) Manajemen

Manajemen mencakup lima tugas utama: pengorganisasian, perencanaan, pemberian motivasi, penempatan staf, dan pengendalian (David, 2006). Setiap tindakan yang diambil untuk mempersiapkan diri menuju kesuksesan di masa depan dianggap sebagai perencanaan. Penetapan tujuan, perumusan rencana, penetapan kebijakan, penetapan target, dan peramalan adalah beberapa tugas yang spesifik. Setiap tindakan yang diambil oleh seorang manajer yang berkaitan dengan hierarki tugas dan hubungan pelaporan adalah aktivitas



pengorganisasian. Struktur organisasi, analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, rentang kendali, kesatuan komando, koordinasi, dan spesialisasi pekerjaan adalah beberapa subjek spesifik yang dibahas. Tujuan dari pemberian motivasi adalah untuk memengaruhi tindakan orang. Kepemimpinan, komunikasi, tim, perubahan perilaku, pemberian tanggung jawab yang lebih besar kepada orang lain, melakukan pekerjaan yang lebih baik, memenuhi kebutuhan, beradaptasi dengan perubahan, moral organisasi, dan moral manajer dan karyawan adalah beberapa subjek spesifik yang dibahas.

Administrasi penggajian dan upah, tunjangan karyawan, wawancara, perekrutan, pelatihan, pengembangan manajemen, keselamatan karyawan, kesempatan kerja yang setara, hubungan serikat pekerja, penelitian personel, kebijakan disiplin, prosedur pengaduan, hubungan masyarakat, dan tindakan afirmatif adalah semua area fokus untuk aktivitas manajemen staf. Istilah "pengendalian" mencakup semua tindakan manajerial yang diambil untuk menjamin bahwa hasil sesuai dengan harapan. Masalah dengan pengendalian kualitas, penjualan, inventaris, dan biaya serta analisis varians, insentif, dan hukuman merupakan hal yang sangat penting.

b) Pemasaran

Kotler (1997) mengatakan bahwa pemasaran adalah proses manajemen sosial di mana orang dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan membuat dan memperdagangkan barang yang bernilai. Pemasaran digunakan untuk tujuh hal utama:

1. Analisis pelanggan
2. Penjualan produk/jasa
 - perencanaan produk/jasa
 - penetapan harga
 - distribusi



6. Riset pemasaran

7. Analisis peluang

c) Keuangan

Industri keuangan perlu dilihat dari sudut pandang strategis untuk melihat apakah suatu perusahaan dalam kondisi baik atau tidak. Sasaran, rencana, dan aturan perusahaan harus dipatuhi saat memperoleh dana jangka pendek dan jangka panjang dari sumber luar. Rasio utang terhadap total aset adalah cara yang tepat untuk berbicara tentang leverage keuangan, yang merupakan penggunaan utang untuk meningkatkan laba bagi pemegang saham.

d) Produksi

Setiap bisnis harus membuat sesuatu, dan itu bisa berupa objek fisik atau layanan. Hal-hal yang masuk, diubah, dan dihasilkan dari manajemen produksi dan operasi berbeda untuk setiap industri dan pasar. Dalam manufaktur, hal-hal seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas diubah menjadi barang dan jasa jadi.

e) Penelitian dan Pengembangan

Manajer penelitian dan pengembangan menyusun dan melaksanakan strategi teknologi perusahaan, dengan mempertimbangkan kebijakan dan tujuan bisnis. Tugas manajer adalah (1) memilih teknologi baru mana yang akan digunakan perusahaan, (2) mengubah teknologi baru menjadi barang dan metode produksi, dan (3) memastikan bahwa sumber daya perusahaan tersebar sehingga teknologi baru dapat digunakan dengan benar.

f) Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen dapat membantu bisnis menjadi lebih baik membuat keputusan yang lebih baik bagi manajemen (David, 2006). Sistem informasi manajemen yang baik adalah mengumpulkan, mengatur, menganalisis, menyimpan, menggabungkan, dan menampilkan data dengan cara



yang dapat menjawab pertanyaan strategis dan praktis yang penting. Basis data, yang menyimpan catatan dan data penting bagi manajer, merupakan inti dari sistem informasi manajemen.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Tujuan audit eksternal adalah membuat daftar pendek peluang yang bisa menjadi baik dan ancaman yang harus dihindari. David (2006) mengatakan bahwa kekuatan luar dapat dipecah menjadi lima kelompok utama: (1) kekuatan ekonomi, (2) kekuatan masyarakat, budaya, populasi, dan lingkungan, (3) kekuatan politik, hukum, dan pemerintah, (4) kekuatan teknologi, dan (5) kekuatan persaingan. Keinginan konsumen untuk barang dan jasa industri dan konsumen berubah ketika kekuatan luar berubah. Jenis barang yang dibuat, cara pasar disegmentasi dan diposisikan, layanan yang disediakan, dan bisnis yang dibeli atau dijual semuanya dipengaruhi oleh kekuatan luar. Pemasok dan dealer secara langsung dipengaruhi oleh kekuatan luar.

a) Faktor Ekonomi

Perekonomian suatu negara akan berdampak pada bisnis yang terhubung langsung dengan negara tersebut. Misalnya, ketika suku bunga naik, biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan uang yang dibutuhkan untuk menambah modal akan lebih mahal atau bahkan mustahil. Selain itu, ketika suku bunga naik, orang akan menghabiskan lebih sedikit pendapatan mereka untuk barang dan jasa.

Beberapa contoh faktor ekonomi yang dapat dilihat dan dipahami oleh sebagian besar bisnis adalah:

1. Tahapan siklus bisnis, perekonomian dapat diklasifikasikan seperti dalam keadaan depresi, resesi, kebangkitan (*recovery*), dan kemakmuran.



• Gejala inflasi dan deflasi barang dan jasa.

• Kebijakan moneter, tingkat suku bunga dan devaluasi atau revaluasi uang bungannya dengan uang asing.

4. Kebijakan fiskal, tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan.

5. Neraca pembayaran, surplus atau defisit dalam hubungannya dengan perdagangan luar negeri.

b) Faktor Sosial Budaya

Faktor sosial memengaruhi bisnis karena faktor tersebut mencakup pandangan, nilai, sikap, pendapat, dan cara hidup orang-orang di sekitar bisnis. Faktor-faktor tersebut berasal dari faktor budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnis. Jones dan Pearce, 1996. Ketika berbagai hal dalam masyarakat berubah, demikian pula keinginan untuk berbagai jenis pakaian, buku, hal-hal menyenangkan untuk dilakukan, dan sebagainya.

c) Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Pemerintah mengendalikan dan melonggarkan aturan, memberikan subsidi, mempekerjakan orang, dan membeli barang dari banyak bisnis. Karena itu, faktor kekuatan politik, pemerintahan, dan peradilan dapat menjadi peluang atau ancaman besar bagi kelompok kecil maupun besar. Arah dan tren ekonomi nasional sebagian besar ditentukan oleh seberapa stabil pemerintah dan kebijakan apa yang dimilikinya.

Ada efek besar dan strategis pada tindakan bisnis yang bergantung pada iklim politik pemerintah. Sangat bagus untuk bisnis ketika negara stabil dan pemerintah ramah. Hal ini juga memberi investor di negara tersebut ketenangan pikiran dan keamanan.

d) Faktor Teknologi

Saat membuat rencana, hal terpenting yang perlu dipikirkan adalah kekuatan teknologi yang menciptakan peluang dan ancaman. Teknologi baru dapat ak besar pada barang dan jasa suatu bisnis, serta pelanggan, pemasok, r, pesaing, pasar, metode produksi, strategi pemasaran, dan tempatnya Teknologi baru dapat membuka pasar baru, membuat produk lebih baik



dan lebih beragam, mengubah struktur biaya suatu industri, dan akhirnya membuat barang dan jasa lama tidak berguna. Perubahan teknologi dapat menurunkan atau menghilangkan hambatan dalam bentuk biaya tinggi antarbisnis. Perubahan tersebut juga dapat memperpendek siklus produksi, mempersulit pencarian orang dengan keterampilan teknis yang tepat, dan menyebabkan pekerja, manajer, dan pelanggan memiliki nilai dan harapan yang berbeda.

e) Lingkungan Industri

Lima kekuatan mendefinisikan persaingan industri:

1. Kemungkinan masuknya pesaing baru

Kehadiran pesaing baru memperketat persaingan yang ada karena mereka dapat mendeteksi celah di mana pangsa pasar dapat diperoleh dengan merebut atau mengisi pangsa pasar yang tidak ditempati oleh produsen yang ada. Ketika perusahaan sejenis memasuki industri, pangsa pasar akan terbagi. Hal ini mengancam produsen yang sudah ada.

2. Persaingan antar perusahaan dalam industri

Perusahaan sejenis akan bersaing dengan cara memangkas biaya, meningkatkan kualitas, menambah fitur, memberikan layanan, memperpanjang garansi, dan memperluas promosi untuk menarik pelanggan. Persaingan antara perusahaan sejenis merupakan ancaman terbesar dari kelima kekuatan kompetitif tersebut.

3. Potensi pengembangan produk substitusi

Di beberapa industri, perusahaan bersaing dengan penyedia produk alternatif, seperti minuman teh untuk menggantikan minuman kopi dan kendaraan serta sepeda motor. Ketika produk pengganti murah dan konsumen dapat dengan



eralih, tekanan persaingan meningkat. Seberapa besar pangsa pasar miliki produk pengganti dan ambisi mereka untuk meningkatkan kapasitas produksi pasar merupakan indikator terbaik dari kekuatan kompetitif mereka.

4. Kekuatan tawar menawar penjual/pemasok

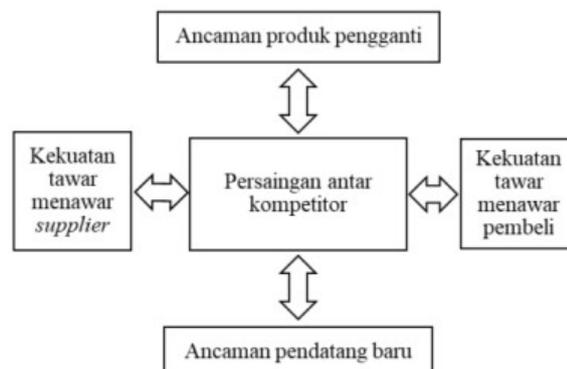
Posisi negosiasi yang kuat memungkinkan pemasok untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas komoditas bagi pelanggan. Dengan demikian, perusahaan pemasok memiliki kekuatan besar jika (1) menguasai/memiliki bahan baku tertentu, (2) bahan baku tersebut sulit digantikan karena berhubungan langsung dengan spesifikasi produk, dan (3) industri tertentu bukan pelanggan penting.

5. Kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen.

Ketika konsumen (1) terkonsentrasi di satu tempat dan membeli produk yang mereka butuhkan dalam jumlah besar, (2) pertimbangan harga untuk produk yang mereka beli bukan pertimbangan utama, (3) produk pengganti dengan manfaat yang relatif sama tersedia di pasar, (4) produk industri tidak penting bagi pembeli, dan (5) semakin banyak perusahaan yang memproduksi produk serupa, konsumen menjadi lebih kuat. Pesaing mungkin memberikan jaminan 22 tahun, layanan tambahan, harga rendah, dan kualitas tinggi.

Pengambil keputusan strategis di perusahaan harus memahami sifat dan pengaruh kelima elemen ini untuk merancang strategi, misi, dan kebijakan yang benar serta memanfaatkan peluang di masa depan. Model lima kekuatan pesaing ditunjukkan di bawah ini.

Gambar 3 Model Lima Kekuatan Pesaing



Sumber: David (2006)



2.5 Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Analisis SWOT dimulai oleh Albert Humphrey sekitar tahun 1960-1970. Singkatan SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Freddy Rangkuti mengatakan analisis SWOT ini secara metodis menemukan komponen-komponen untuk mengembangkan strategi perusahaan. SWOT memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Strategi perusahaan memerlukan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan secara internal dan eksternal untuk memandu perencanaan masa depan (Freddy Rangkuti, 2016).

Menurut Wijayanti (2019:19) strategi yang dapat dipetakan ada empat yakni sebagai berikut:

- 1) **Strategi SO** yaitu strategi yang dibuat menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal.
- 2) **Strategi WO** yaitu strategi yang dibuat untuk memperbaiki kelemahan internal dan menggunakan kesempatan eksternal. WO juga dapat menunjukkan kesempatan yang ada di dalam jangkauan yang bisa diraih oleh suatu perusahaan jika perusahaan tersebut berhasil memperbaiki kelemahan internalnya.
- 3) **Strategi ST** yaitu untuk mengantisipasi ancaman eksternal dengan menggunakan kekuatan internalnya yang dimiliki.
- 4) **Strategi WT** bisa saja terjadi terutama jika perusahaan menghadapi faktor-faktor kelemahan dan ancaman yang tidak dapat ditangani dengan menggunakan kekuatan dan peluang yang ada.



Gambar 4 Matriks SWOT

<div style="text-align: center;">Internal</div> <div style="text-align: center;">Eksternal</div>	Kekuatan (S)		Kelemahan (W)		
	1		1		
	2		2		
	3	Daftar kekuatan	3	Daftar kelemahan	
	4		4		
	5		5		
Peluang (O)		Strategi SO		Strategi WO	
1		1	Menggunakan	1	Memperkecil
2		2	kekuatan untuk	2	kelemahan dengan
3	Daftar peluang	.	memanfaatkan	.	memanfaatkan peluang
4		.	peluang	.	
5		n		n	
Ancaman (T)		Strategi ST		Strategi WT	
1		1	Menggunakan	1	Memperkecil
2		2	kekuatan untuk	2	kelemahan dan
3	Daftar ancaman	.	menghindari ancaman	.	menghindari
4		.		.	ancaman
5		n		n	

Sumber : (David, 2011)

2.6 Proses Formulasi Strategi

Teknik untuk menyusun strategi dapat digunakan dalam ketiga langkah pengambilan keputusan. Semua organisasi, tidak peduli apa pun ukuran atau jenisnya, dapat menggunakan alat dalam struktur ini untuk menemukan, mengevaluasi, dan memilih strategi. Ini adalah Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE), dan Matriks Profil Kompetitif (CPM). Mereka membentuk tahap pertama analisis pengembangan strategi. Matriks SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman), Matriks BCG, Matriks Internal-Eksternal (IE), dan Matriks Strategi Besar membentuk tahap kedua, yang merupakan tahap pencocokan. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah satu-satunya alat yang digunakan pada tahap ketiga, yang merupakan

han (David & David, 2017).



Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) adalah cara yang bagus untuk mengatur data internal, eksternal, dan kompetitif terpenting yang Anda butuhkan untuk membuat rencana strategi yang baik (Gupta et al., 2015). Banyak penelitian sebelumnya telah menemukan hal yang sama: QSPM adalah alat terbaik untuk membuat keputusan tentang strategi mana yang paling penting atau terbaik. Tujuan analisis QSPM adalah untuk menemukan strategi terbaik untuk langkah pengambilan keputusan dan untuk memberi peringkat strategi yang telah dipilih (Taslimi et al., 2014); Analisis QSPM digunakan untuk mengetahui strategi manajemen apa yang dibutuhkan (Ghorbani et al., 2015); Analisis QSPM digunakan untuk memberi peringkat berbagai faktor yang memengaruhi perencanaan strategis (Abya et al., 2015); Tujuan analisis QSPM adalah untuk menemukan strategi terbaik untuk diterapkan (Purwoko et al., 2016); Strategi yang akan digunakan dalam langkah pengambilan keputusan dapat ditemukan dalam matriks QSPM (Ahmadian & Tabibian, 2016); Jika kita perlu memilih antara dua atau lebih taktik dan mencari tahu mana yang terbaik, analisis QSPM adalah jawaban terbaik. Pada akhirnya, analisis QSPM membuat perusahaan lebih mungkin membuat keputusan rencana terbaik (Gupta et al., 2015).

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah cara untuk mengevaluasi rencana secara objektif. Dalam arti luas, analisis QSPM mencari tahu metode mana yang paling mungkin berhasil dengan melihat faktor internal dan eksternal yang penting untuk mencapai keberhasilan (David & David, 2017). Tujuannya adalah untuk menemukan strategi terbaik bagi suatu bisnis sebagai saran selama tahap pertumbuhan organisasi (Sarma, 2014) dan untuk mencari tahu apa yang perlu dilakukan berdasarkan prioritas untuk menghadapi an (Walukow & Pangemanan, 2015). Anda juga dapat membandingkan berbagai metode dengan melihat seberapa baik faktor-faktor kunci ilan digunakan dan ditingkatkan (Candra & Linda, 2014).



Salah satu keuntungan analisis QSPM adalah memungkinkan pengamatan banyak strategi secara simultan atau berurutan. Pengambilan keputusan strategis dapat memperoleh manfaat dari kemampuan QSPM untuk mendorong penggabungan berbagai pertimbangan internal dan eksternal yang relevan. Membuat analisis QSPM memerlukan pengurangan kemungkinan mengabaikan atau terlalu menekankan aspek-aspek penting (David & David, 2017).

Menurut Supratikta dan Rusilowati (2016), analisis QSPM merupakan metode yang membutuhkan firasat yang sehat. Unsur-unsur yang menyusun QSPM adalah: bobot, teknik alternatif, faktor-faktor penting, skor daya tarik total (TAS), dan jumlah total peringkat daya tarik (AS). Enam langkah yang diperlukan untuk membangun QSPM (David & David, 2017) meliputi mendeskripsikan skor AS, TAS, dan jumlah total skor daya tarik:

1. Membuat daftar berbagai peluang-ancaman eksternal dan kekuatan-kelemahan internal di kolom kiri QSPM,
2. Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal,
3. Memeriksa hasil pencocokan (tahap kedua) dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan,
4. Menentukan skor daya tarik (AS) yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dengan mempertimbangkan faktor tunggal eksternal atau internal,
5. Menghitung total skor daya tarik, dan
6. Menghitung jumlah keseluruhan total skor.

Pertimbangan elemen internal dan eksternal sangat penting saat merancang QSPM. Kapasitas untuk mengelola keadaan internal dan eksternal secara efektif an oleh skor yang diberikan untuk setiap elemen (Majlessi et al., 2015). nemungkinkan penentuan alternatif berdasarkan minat, yang diputuskan kat minat pada lingkungan internal dan eksternal organisasi (Viryawan et



al., 2016). Setiap industri yang ingin tumbuh harus terus mencari peluang baru di pasar, itulah sebabnya setiap perusahaan harus memperhatikan perkembangan lingkungan. Mencapai tujuan jangka pendek, menengah, dan panjangnya akan membutuhkan organisasi untuk merencanakan ke depan untuk kemungkinan apa pun. Mengabaikan peluang dan bahaya potensial dapat menempatkan perusahaan dalam posisi yang genting, menurut analisis SWOT dan QSPM. Itulah sebabnya penting untuk memikirkan peluang dan metode penting untuk menghindari situasi krisis. Organisasi dapat memanfaatkan kekuatan, peluang, dan kemampuan pengambilan keputusannya untuk mencapai keberhasilan (Shojaie et al., 2014).

2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan hasil sintesis dari proses berpikir deduktif (penerapan teori) dan induktif (fakta yang ada, empiris), yang diikuti dengan pengembangan kemampuan kreatif yang inovatif, sehingga menghasilkan konsep atau ide baru yang dikenal sebagai kerangka konseptual (Risya & Nawangwulan, 2018). Pemanfaatan teknologi untuk membangun model bisnis, proses, perangkat lunak, dan sistem baru yang menghasilkan peningkatan laba, keunggulan kompetitif yang lebih substansial, dan peningkatan efisiensi dikenal sebagai transformasi bisnis digital. Dengan menyesuaikan pengalaman pelanggan/warga negara, meningkatkan efisiensi dan inovasi tenaga kerja, serta mentransformasikan proses dan model bisnis, perusahaan mencapai tujuan ini (Priyono et al, 2020).

Analisis SWOT digunakan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan mengidentifikasi faktor-faktor internal di PT. Bogatama . Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan langkah-strategis yang akan mengoptimalkan keunggulannya dan mengatasi kendala yang ada. Analisis SWOT juga penting untuk mengidentifikasi



peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk mendorong pertumbuhan perusahaan. Selain itu, QSPM menawarkan pendekatan kuantitatif yang sistematis untuk pengembangan strategi prioritas, memastikan bahwa tujuan jangka panjang perusahaan diprioritaskan berdasarkan inisiatif yang memiliki dampak terbesar. Akibatnya, integrasi analisis SWOT dan QSPM berfungsi sebagai instrumen strategis yang efektif bagi PT. Bogatama Marinusa untuk mengawasi dan mengoptimalkan variabel-variabel penting yang memengaruhi kelangsungan dan kinerja bisnisnya.



Gambar 5 Kerangka Konseptual

