FORMULASI STRATEGI UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA USAHA DAGANG BUDI JAYA MELALUI *STRATEGY-FORMULATION ANALYTICAL FRAMEWORK*

Sherly Angellika Setiawati[1], Rina Djunita Pasaribu[2]
[1] Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, angellikaas@student.telkomuniversity.ac.id
[2] Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, rinadjunita@telkomuniversity.ac.id

Abstract
Usaha Dagang Budi Jaya is a company that has been operating for more than 30 years in Probolinggo, with a primary focus on providing freight transportation services. An evaluation of the company's performance revealed several issues, necessitating the development of a comprehensive development strategy to enable further business growth. The primary objective of this study is to evaluate the company's external and internal environments, formulate alternative strategies using the IE matrix and SWOT matrix, and determine priority strategies using QSPM.
The research method employed is a qualitative approach with a descriptive methodology. Data collection techniques involved interviews with six informants from both internal and external sources. Data validity testing was conducted through member checking and triangulation of sources.
The research results showed a weighted score of 3.42 for the EFE matrix and a weighted score of 2.65 for the IFE matrix. The IE coordinates were in quadrant II. Based on this position, strategies were formulated using the SWOT matrix, resulting in 10 (ten) alternative strategies. Following verification, the internal team selected three strategies. In the final stage, using QSPM, the following strategies were identified: 1) good rates and services to build customer reputation and loyalty, 2) creating a website for booking and adopting GPS for truck position monitoring, 3) fleet optimization to reduce operational costs.

Keywords: strategy formulation, EFE, IFE, IE, SWOT, QSPM, freight transportation

---

Abstrak
Usaha Dagang Budi Jaya adalah perusahaan yang beroperasi lebih dari 30 tahun di Probolinggo, dengan fokus utama pada penyediaan layanan transportasi barang. Evaluasi kinerja perusahaan menunjukkan adanya masalah, sehingga perlu disusun strategi pengembangan secara menyeluruh agar bisnis dapat berkembang lebih lanjut. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan, memformulasikan alternatif strategi melalui matriks IE dan matriks SWOT, serta menentukan strategi prioritas menggunakan QSPM.
Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan enam narasumber dari internal dan eksternal. Uji keabsahan data penelitian dilakukan dengan member checking, triangulasi sumber.
Hasil penelitian menunjukkan *weighted score* matriks EFE sebesar 3.42 dan weighted score matriks IFE sebesar 2.65. Koordinat IE berada di kuadran II. Berdasarkan posisi tersebut, strategi disusun dengan menggunakan matriks SWOT dan menghasilkan 10 (sepuluh) strategi alternatif. Selanjutnya hasil verifikasi, internal memilih 3 (tiga) strategi. Tahap terakhir, dengan menggunakan QSPM, diperoleh strategi 1) tarif dan layanan yang baik membangun reputasi dan loyalitas pelanggan, 2) membuat website untuk pemesanan dan mengadopsi GPS untuk monitoring posisi truk, 3) optimalisasi armada untuk mengurangi beban operasional.

Kata Kunci: formulasi strategi, *EFE*, *IFE*, *IE*, *SWOT*, *QSPM*, transportasi barang

---

I. PENDAHULUAN

Transportasi merupakan bagian dari sektor tersier. Sektor ini turut berkontribusi positif pada pertumbuhan ekonomi nasional di kisaran 5%. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2022 dan 2023, transportasi tercatat memberikan pertumbuhan tertinggi dibandingkan sektor lainnya yaitu dikisaran 15% yang turut mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Christiadi & Alamsyah (2024) menyatakan bahwa dalam pasar global yang berkembang pesat saat ini, kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dan tetap waspada terhadap perubahan kompetitif sangat penting untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Transportasi merupakan elemen krusial dalam kemajuan suatu negara. Sebagai fondasi bagi pembangunan ekonomi, transportasi berkontribusi signifikan terhadap perkembangan masyarakat dan pertumbuhan industri. Dengan adanya sistem transportasi yang baik, aktivitas perekonomian di suatu wilayah, maupun di tingkat nasional, dapat meningkat secara signifikan. Hal ini juga terjadi di daerah Jawa Timur termasuk pada UD. Budi Jaya.

UD. Budi Jaya, sebuah perusahaan angkutan barang yang berdiri sejak 1990 di Probolinggo, Jawa Timur, menghadapi tantangan signifikan meskipun telah beroperasi lebih dari 30 tahun. Meskipun pendirinya adalah seorang *entrepreneur* berdedikasi tanpa latar belakang akademis formal, performa perusahaan menunjukkan fluktuasi laba yang tidak stabil dan cenderung menurun dalam beberapa tahun terakhir. Permasalahan utama meliputi permintaan pelanggan yang belum terpenuhi akibat keterbatasan armada truk, negosiasi harga yang menekan profitabilitas, keterlambatan pembayaran dari pelanggan, dan perlunya pembuatan *website* untuk pemesanan. Kondisi ini mengindikasikan urgensi bagi UD. Budi Jaya untuk merumuskan dan mengevaluasi strategi baru guna meningkatkan daya saing serta mencapai target di masa mendatang. Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), tabel EFE (*External Factor Evaluation*), dan IFE (*Internal Factor Evaluation*), kemudian menghasilkan alternatif strategi dengan Matriks IE dan Matriks SWOT, serta memprioritaskan strategi menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Manajemen Strategik

Menurut Wheelen et al. (2015), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang bertujuan untuk menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Proses ini meliputi analisis lingkungan, baik eksternal maupun internal, perumusan strategi (perencanaan jangka panjang), pelaksanaan strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

a. Tahapan Manajemen Strategik

Menurut David (2017) terdapat 3 tahapan penting dalam manajemen strategik, yaitu Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi Strategi.

b. Tingkatan Manajemen Strategik

Menurut Wheelen dan Hunger (2012), terdapat tiga tingkatan strategi dalam sebuah perusahaan, yaitu Strategi Korporasi, Strategi Bisnis, dan Strategi Fungsional.

B. *Resource-Based View* (RBV)

Resource-Based View (RBV) adalah pendekatan dalam manajemen strategis yang menyoroti pentingnya sumber daya internal perusahaan sebagai kunci untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Teori ini berpendapat bahwa keberhasilan suatu strategi tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal atau posisi pasar, tetapi lebih pada kemampuan perusahaan dalam mengelola aset dan kapabilitas yang dimiliki dengan efektif.

Menurut Barney & Hesterly (2018) Suatu sumber daya dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, maka harus memenuhi empat kriteria yang dikenal sebagai kerangka VRIN, yaitu: *Valuable* (bernilai) adalah memberikan kontribusi terhadap penciptaan nilai atau efisiensi, *Rare* (langka) adalah tidak dimiliki oleh banyak pesaing, *Inimitable* (sulit ditiru) adalah tidak mudah ditiru oleh pesaing karena faktor historis, kondisi sosial, atau kompleksitas, *Non-substitutable* (tidak tergantikan) adalah tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain yang serupa.

C. Strategi Bisnis

Strategi Bisnis terdiri dari tiga elemen utama: ruang lingkup bisnis, kompetensi khusus, dan tata kelola bisnis. Ruang lingkup bisnis meliputi berbagai aspek, seperti jenis usaha yang dijalankan, produk atau layanan yang ditawarkan, segmentasi pasar, tingkat persaingan, serta nilai-nilai dan misi perusahaan. Di sisi lain, kompetensi khusus merujuk pada bidang di mana perusahaan memiliki keunggulan yang membedakannya dari para pesaing. Kompetensi ini menjadi faktor penentu kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar.

Contoh dari penelitian ini meliputi strategi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, pelayanan, dan penetapan harga.

D. Formulasi Strategi

Menurut David & David (2017) terdapat tiga tahapan atau prosedur dalam mengembangkan formulasi strategi. Tahap input dalam prosedur analisis dimulai dengan pembuatan Matriks EFE, Matriks IFE, dan CPM. Selanjutnya, tahap pencocokan dalam kerangka meliputi Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Grand Strategy Matriks. Terakhir, tahap keputusan dengan menggunakan QSPM.

a. Lingkungan Eksternal

Menurut Rismayani, Romadlon dan Fatimah (2020) Aspek eksternal perusahaan merupakan kondisi lingkungan yang berada di luar kendali perusahaan yang merupakan karakteristik dasar industri dan struktur persaingan tempat perusahaan beroperasi.

Menurut David & David (2019) peluang dan ancaman eksternal adalah faktor-faktor yang muncul dari tren dan kejadian di bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan persaingan. Faktor-faktor ini dapat memberikan keuntungan atau kerugian bagi organisasi di masa yang akan datang. Widiartha & Pasaribu (2023) Perusahaan perlu merespons secara proaktif dan reaktif terhadap berbagai faktor dengan menentukan strategi yang dapat memanfaatkan peluang eksternal atau mengurangi dampak dari potensi ancaman.

- **PESTEL**

Menurut Cherian & Jacob (2013), PESTEL adalah sebuah kerangka yang digunakan untuk menganalisis dampak faktor-faktor eksternal, yaitu politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum, terhadap manajemen suatu organisasi. Beberapa aspek yang termasuk dalam PESTEL meliputi: Politik (*Political*), Ekonomi (*Economic*), Sosial (*Social*), Teknologi (*Technological*), Lingkungan (*Environment*), dan Hukum (*Legal*).

- ***Porter's Five Forces***

Analisis lima kekuatan Porter adalah sebuah kerangka yang diciptakan oleh Michael Porter, yang mencakup lima kekuatan utama yang dapat memengaruhi daya tarik serta profitabilitas sebuah industri. Kekuatan-kekuatan tersebut meliputi: (1) Ancaman dari pesaing baru, (2) Ancaman dari produk atau jasa pengganti, (3) Kekuatan tawar menawar pembeli, (4) Kekuatan tawar menawar pemasok, dan (5) Ancaman dari pesaing di dalam industri.

- **Matriks EFE**

Menurut David (2023), Matriks EFE memberikan kesempatan kepada perencana strategis untuk merangkum dan mengevaluasi informasi mengenai budaya, lingkungan, ekonomi, sosial, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks EFE digunakan untuk menilai faktor-faktor eksternal yang memengaruhi perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis berbagai isu, seperti ekonomi, sosial-budaya, lingkungan, politik, teknologi, hukum, dan persaingan di pasar industri.

- **Lingkungan Internal**

Menurut David (2013) Lingkungan internal mencakup aktivitas dalam suatu organisasi yang dapat dikelola dan dilaksanakan dengan baik. Aktivitas ini meliputi pemasaran, operasi, sistem informasi, penelitian dan pengembangan (*Research & Development*), keuangan, dan sumber daya manusia.

- **Manajemen Pemasaran**

Menurut Kotler dan Keller (2018), menyatakan bahwa manajemen pemasaran adalah perpaduan antara seni dan ilmu dalam menentukan pasar sasaran, serta dalam menarik, mempertahankan, dan meningkatkan nilai pelanggan. Ini dilakukan dengan cara menciptakan, menyampaikan, dan mengkomunikasikan nilai yang luar biasa bagi pelanggan.

- **Manajemen Operasi**

Manajemen operasi (*Operations management-OM*) adalah kumpulan aktivitas yang menciptakan nilai dalam bentuk produk dan layanan melalui proses transformasi *input* menjadi *output* (Jay Heizer dan Barry Render, 2015).

- **Manajemen Sistem Informasi**

Sistem informasi manajemen adalah serangkaian sub-sistem informasi yang terintegrasi dan terkoordinasi, dirancang secara sistematis untuk mengolah data menjadi informasi. Proses ini dilakukan melalui berbagai metode dengan tujuan meningkatkan produktivitas, sesuai dengan gaya dan karakteristik manajer, berdasarkan kriteria kualitas yang telah ditentukan.

- **Manajemen Penelitian & Pengembangan**

Penelitian dan pengembangan dibuat untuk mendukung kelangsungan organisasi dalam industri. Fungsi penelitian dan pengembangan membantu organisasi dalam menciptakan produk atau layanan unggulan dan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

- **Manajemen Keuangan**

Menurut KD Wilson (2020) Manajemen keuangan berfokus pada pengelolaan dana, mencakup penggalangan dan penggunaannya secara efisien, dengan tujuan utama meningkatkan kekayaan para pemegang saham.

- **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap aktivitas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia. Tujuan dari manajemen ini adalah untuk mencapai berbagai sasaran individu, organisasi, dan masyarakat. Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya (Sadilla & Wahyuningtyas, 2023).

- **Matriks IFE**

Menurut David (2023), langkah-langkah dalam melakukan audit manajemen strategis internal mencakup merangkum Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE). Matriks ini berfungsi sebagai alat perumusan strategi yang mengkonsolidasikan dan menilai kekuatan serta kelemahan utama di berbagai bidang fungsional perusahaan.

b. Matriks IE

Menurut Saputra & Noviaristanti (2023) Sebelum strategi diimplementasikan, perencanaan strategi harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Isu-isu strategis yang akan dianalisis harus ditentukan karena diperkirakan isu-isu tersebut dapat memengaruhi perusahaan di masa mendatang.

Menurut David & David (2017) menjelaskan Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama: (1) skor total tertimbang IFE yang terletak pada sumbu-x, dan (2) skor total tertimbang EFE yang terletak pada sumbu-y. Untuk sumbu-x Matriks IE, skor IFE antara 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor antara 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor antara 3,0 hingga 4,0 menunjukkan posisi internal yang kuat. Sementara itu, pada sumbu-y, skor EFE antara 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor antara 2,0 hingga 2,99 dianggap sedang; dan skor antara 3,0 hingga 4,0 dianggap tinggi.

c. Analisis SWOT

Menurut Shidik & Triono (2024), Analisis SWOT adalah metode untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang dihasilkan berdasarkan matriks IE. Beragam strategi alternatif dapat dirumuskan melalui analisis ini.

Menurut Sudiantini (2022), Analisis SWOT adalah metode untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal suatu organisasi, yang digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal mencakup penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*), sedangkan analisis eksternal meliputi faktor peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*).

d. Matriks SWOT

David & David (2019) Matriks Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) merupakan alat analisis yang krusial bagi manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi: strategi SO (kekuatan – peluang), strategi WO (kelemahan – peluang), strategi ST (kekuatan – ancaman), dan strategi WT (kelemahan – ancaman).

Menurut Pasaribu, Shalsabila, & Djatmiko (2023) Matriks SWOT menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi:

1. Strategi SO (Kekuatan-Peluang): Dikenakan berdasarkan pemikiran perusahaan untuk memanfaatkan semua kekuatan yang dimiliki dalam mengeksplorasi peluang yang ada.
2. Strategi ST (Kekuatan-Ancaman): Menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengatasi ancaman yang muncul.
3. Strategi WO (Kelemahan-Peluang): Diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang tersedia untuk memperbaiki kelemahan.
4. Strategi WT (Kelemahan-Ancaman): Berfokus pada aktivitas defensif yang bertujuan untuk meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman yang mungkin terjadi.

e. QSPM

Menurut Rismayani et al., (2024) QSPM adalah teknik yang secara objektif menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan organisasi dengan menggunakan informasi yang diperoleh dalam tahap input untuk mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap pencocokan.

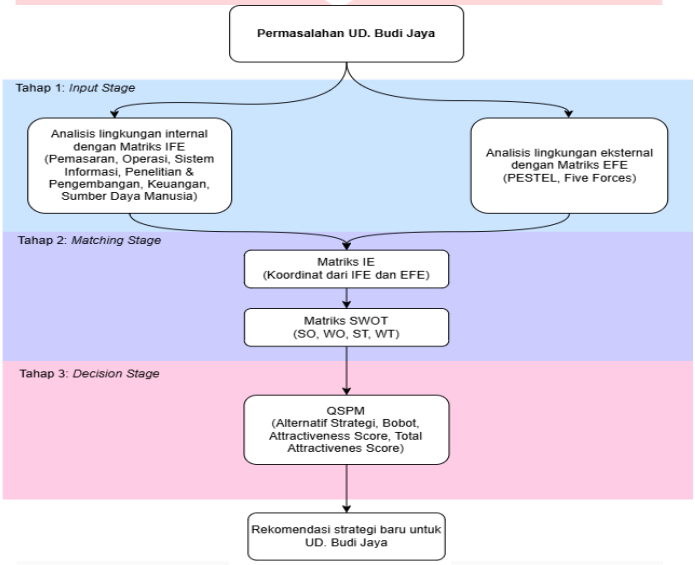
David & David (2019) QSPM adalah alat yang membantu para ahli strategi menilai berbagai strategi alternatif secara objektif, dengan mempertimbangkan faktor kunci keberhasilan baik dari sisi eksternal maupun internal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

f. Digitalisasi

Dikutip dari Sunarsi dalam Wijoyo (2020), sistem pemasaran digital dapat membantu menjangkau lebih banyak orang melalui *website* dan media sosial. Penerapan digitalisasi dalam operasional memberikan kemudahan karena semua proses dapat dikelola dalam satu sistem terpusat yang lebih praktis, efisien, dan mengurangi biaya.

Perkembangan usaha di era digital memanfaatkan kemajuan teknologi internet, perangkat lunak, dan elektronik, dengan semua elemen tersebut dikemas dalam format digital. Sunarsi (2020) mengidentifikasi bahwa sektor-sektor dengan peluang terbesar dalam bisnis digital meliputi transportasi, jasa digital, finansial, akomodasi, dan *e-commerce*, di mana kelima sektor ini menghadapi persaingan yang sangat ketat. Pada penelitian ini strategi yang diformulasikan seperti pembuatan *website* dan adopsi GPS relevan dalam tren digitalisasi.

E. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Sumber: Diadaptasi dari David & David (2019)

III.METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian adalah upaya untuk menemukan solusi terhadap suatu masalah melalui studi yang mendalam dan analisis terhadap faktor-faktor situasional yang ada (Indrawati, 2018).

Tabel 1. Karakteristik Penelitian

No.	Karakteristik Penilaian	Jenis
1	Berdasarkan tujuan	Deskriptif
2	Berdasarkan metode	Kualitatif
3	Berdasarkan latar penelitian	Natural setting
4	Berdasarkan strategi penelitian	Wawancara
5	Berdasarkan keterlibatan peneliti	Moderat
6	Berdasarkan unit analisis	Unit bisnis
7	Berdasarkan waktu pelaksanaan	*Cross sectional*

Sumber: Data yang telah diolah (2025)

B. Operasionalisasi Variabel

Variabel yang dibahas meliputi strategi pengembangan, Lingkungan internal mencakup faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan suatu organisasi, sedangkan lingkungan eksternal meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi.

C. Pengumpulan Data dan Sumber Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara dengan pemilik perusahaan. Hasil analisis dari tahap ini kemudian digunakan sebagai sumber data untuk tahap selanjutnya, yaitu pengukuran data secara kualitatif.

D. Situasi Sosial

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang terdiri dari tempat (*place*), aktivitas (*activities*), dan pelaku (*actors*).

Tabel 2. Situasi Sosial

1.	Tempat (*Place*)	Jalan Gili Ps., Gili Ps., Warujinggo, Kec. Leces, Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur, 67237.
2.	Aktivitas (*Activities*)	Pengumpulan data secara kualitatif menggunakan berbagai metode seperti wawancara, dan studi dokumentasi. Selanjutnya, dilakukan analisis internal dan eksternal untuk memperoleh hasil yang akan dihitung menggunakan matriks IE, matriks SWOT, serta QSPM, yang kemudian digunakan untuk menentukan rekomendasi strategi bagi UD. Budi Jaya.
3.	Pelaku (*Actors*)	Pimpinan, Manajer Keuangan, Manajer Pemasaran, dan Manajer Operasional, Admin, Kompetitor, dan Pelanggan.

Sumber: Data yang telah diolah

E. Uji Keabsahan Data

Untuk memastikan kredibilitas data, penelitian ini menggunakan metode *member checking* dan triangulasi. Dilakukan pula pengujian *transferability, dependability, dan confirmability*. Serta *focus group discussion* (FGD) untuk menghasilkan kesepakatan dan pemahaman baru terkait isu yang dibahas.

F. Teknik Analisis Data

Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa kegiatan dalam analisis data meliputi pengurangan data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (conclusion drawing/verification).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Faktor Eksternal

Tabel 3. Analisis Faktor Eksternal

Lingkungan Eksternal		
Indikator	Peluang (*Opportunity*)	Ancaman (*Threat*)
Politic	1. Ketidakpengaruhannya kondisi politik memberi kebebasan bagi perusahaan untuk berkembang.	-
Economic	2. Negosiasi tarif dengan pelanggan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas.	1. Inflasi menurunkan permintaan pelanggan dan kas perusahaan.
Social	3. Kesadaran pentingnya transportasi membuka peluang.	-
Technology	4. Penerapan teknologi dapat meningkatkan efisiensi operasional.	2. Ketergantungan pada tenaga manusia mengurangi efisiensi.
Environmental	-	3. Perubahan iklim mempengaruhi operasional.
Legal	-	-
Persaingan Dengan Perusahaan Baru	5. Reputasi baik menarik lebih banyak pelanggan.	4. Persaingan yang ketat.
Persaingan Dari Layanan Pengganti	6. Fokus pada layanan truk dapat memperkuat posisi.	-
Kekuatan Tawar Menawar Dengan Pelanggan	7. Loyalitas pelanggan membantu perusahaan mempertahankan pendapatan. 8. Kualitas layanan yang baik dapat menarik pelanggan.	-

Kekuatan Tawar Menawar Dengan Pemasok	-	5. Fluktuasi harga bahan bakar mengurangi profitabilitas perusahaan.
Persaingan Dengan Perusahaan Sejenis	9. Pengalaman dalam industri transportasi memberikan keunggulan kompetitif. 10. Keunggulan dalam pelayanan meningkatkan posisi di pasar.	-

Sumber: Data yang telah diolah (2025)

B. Analisis Faktor Internal

Tabel 4. Analisis Faktor Internal

Lingkungan Internal		
Indikator	Kekuatan (*Strength*)	Kelemahan (*Weakness*)
Pemasaran	1. Komunikasi yang baik dan penerimaan kritik membangun loyalitas pelanggan.	-
Operasi	2. Pengelolaan armada yang baik untuk efisiensi operasional. 3. Efisiensi layanan dalam pemilihan rute.	-
Sistem Informasi	-	1. Belum mengadopsi teknologi digital. 2. Pemesanan masih dilakukan secara manual.
Penelitian & Pengembangan (R&D)	-	3. Tidak melakukan uji coba layanan baru.
Keuangan	4. Strategi penyesuaian tarif.	4. Kesulitan mempertahankan margin keuntungan.
Sumber Daya Manusia	5. Rekrutmen karyawan berdasarkan riwayat kinerja. 6. Fokus pada kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan produktivitas.	-

Sumber: Data yang telah diolah (2025)

C. Matriks EFE

Tabel 5. Matriks EFE

No.	**Matriks EFE UD. Budi Jaya**			
	Faktor Eksternal	**Weight**	**Rating**	**Weighted Score**
	Opportunities			
1.	Ketidakpengaruhannya kondisi politik memberi kebebasan bagi perusahaan untuk berkembang	0.08	4	0.32
2.	Negosiasi tarif dengan pelanggan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas	0.06	3	0.19
3.	Kesadaran pentingnya transportasi membuka peluang	0.07	3	0.2
4.	Penerapan teknologi dapat meningkatkan efisiensi operasional	0.07	3	0.21
5.	Reputasi baik menarik lebih banyak pelanggan	0.08	4	0.33
6.	Fokus pada layanan truk dapat memperkuat posisi	0.07	3	0.2
7.	Loyalitas pelanggan membantu perusahaan mempertahankan pendapatan.	0.08	4	0.31
8.	Kualitas layanan yang baik dapat menarik pelanggan	0.07	4	0.29

9.	Pengalaman dalam industri transportasi memberikan keunggulan kompetitif.	0.07	4	0.29
10.	Keunggulan dalam pelayanan meningkatkan posisi di pasar	0.07	4	0.29
	TOTAL			**2.63**
No.	**Threats**	**Weight**	**Rating**	**Weighted Score**
1.	Inflasi menurunkan permintaan pelanggan dan kas perusahaan	0.06	3	0.17
2.	Ketergantungan pada tenaga manusia mengurangi efisiensi	0.07	3	0.2
3.	Perubahan iklim mempengaruhi operasional	0.03	2	0.07
4.	Persaingan yang ketat	0.06	3	0.19
5.	Fluktuasi harga bahan bakar mengurangi profitabilitas perusahaan	0.06	3	0.18
	TOTAL			**0.8**
	GRAND TOTAL	**1**		**3.42**

Sumber: Data yang telah diolah (2025)

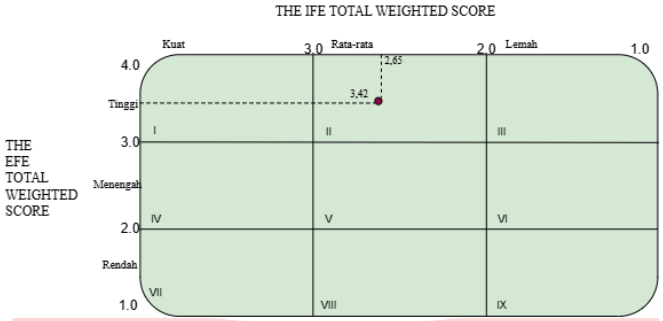
D. Matriks IFE

Tabel 6. Matriks IFE

No.	**Matriks IFE UD. Budi Jaya**			
	Faktor Internal	**Weight**	**Rating**	**Weighted Score**
	Strength			
1.	Komunikasi yang baik dan penerimaan kritik membangun loyalitas pelanggan	0.11	4	0.44
2.	Pengelolaan armada yang baik untuk efisiensi operasional	0.11	3	0.33
3.	Efisiensi layanan dalam pemilihan rute	0.1	3	0.3
4.	Strategi penyesuaian tarif	0.11	4	0.44
5.	Rekrutmen karyawan berdasarkan riwayat kinerja	0.11	4	0.44
6.	Fokus pada kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan produktivitas	0.07	3	0.21
	TOTAL			**2.16**
No.	**Weakness**	**Weight**	**Rating**	**Weighted Score**
1.	Belum mengadopsi teknologi digital	0.11	1	0.11
2.	Pemesanan masih dilakukan secara manual	0.07	1	0.07
3.	Tidak melakukan uji coba layanan baru	0.1	2	0.2
4.	Kesulitan mempertahankan margin keuntungan	0.11	1	0.11
	TOTAL			**0.49**
	GRAND TOTAL	**1**		**2.65**

Sumber: Data yang telah diolah (2025)

E. Matriks IE



Gambar 2. Matriks IE Sumber: Data yang telah diolah (2025)

UD. Budi Jaya terletak pada posisi sumbu horizontal dengan total skor matriks IFE sebesar 2,65 dan sumbu vertikal menunjukkan total skor matriks EFE sebesar 3.42. Posisi UD. Budi Jaya berada pada Sel II.

F. Matriks SWOT

Tabel 7. Matriks SWOT

	Kekuatan (*Strength*)	**Kelemahan (*Weakness*)**
	1. (S1) Komunikasi yang baik dan penerimaan kritik membangun loyalitas pelanggan. 2. (S2) Pengelolaan armada yang baik untuk efisiensi operasional. 3. (S3) Efisiensi layanan dalam pemilihan rute. 4. (S4) Strategi penyesuaian tarif. 5. (S5) Rekrutmen karyawan berdasarkan riwayat kinerja. 6. (S6) Fokus pada kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan produktivitas.	1. (W1) Belum mengadopsi teknologi digital. 2. (W2) Pemesanan masih dilakukan secara manual. 3. (W3) Tidak melakukan uji coba layanan baru. 4. (W4) Kesulitan mempertahankan margin keuntungan.
Peluang (*Opportunities*)	**Strategi S-O**	**Strategi W-O**
1. (O1) Ketidakpengaruhannya kondisi politik memberi kebebasan bagi perusahaan untuk berkembang. 2. (O2) Negosiasi tarif dengan pelanggan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas. 3. (O3) Kesadaran pentingnya transportasi membuka peluang. 4. (O4) Penerapan teknologi dapat meningkatkan efisiensi operasional.	1. (S1, S4 – O2, O5, O7, O8, O10) Memanfaatkan komunikasi yang baik, strategi penyesuaian tarif, dan kualitas layanan unggul untuk negosiasi tarif, membangun reputasi baik serta meningkatkan loyalitas dan mempertahankan pelanggan. 2. (S2, S3 – O3, O4, O6, O9) Meningkatkan efisiensi operasional melalui pengelolaan armada yang	1. (W1, W2 – O3, O4, O5, O8) Mengadopsi teknologi digital untuk pemesanan guna meningkatkan efisiensi operasional, memanfaatkan kesadaran pentingnya transportasi, reputasi yang baik, dan kualitas layanan yang dapat menarik pelanggan. 2. (W2, W4 – O1, O2, O7) Melakukan uji coba layanan baru secara terukur dan fokus pada

5. (O5) Reputasi baik menarik lebih banyak pelanggan. 6. (O6) Fokus pada layanan truk dapat memperkuat posisi. 7. (O7) Loyalitas pelanggan membantu perusahaan mempertahankan pendapatan. 8. (O8) Kualitas layanan yang baik dapat menarik pelanggan. 9. (O9) Pengalaman dalam industri transportasi memberikan keunggulan kompetitif. 10. (O10) Keunggulan dalam pelayanan meningkatkan posisi di pasar.	baik dan pemilihan rute yang optimal, mengadopsi teknologi, dan fokus pada layanan truk untuk memperkuat posisi pasar dan memanfaatkan pengalaman industri. 3. (S5 – O1, O3, O4, O9) Merekrut karyawan berdasarkan riwayat kinerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan produtivitas, memanfaatkan kebebasan politik, kesadaran pentingnya transportasi, mengadopsi teknologi, dan pengalaman industri.	upaya mempertahankan margin keuntungan dengan memanfaatkan kebebasan politik dan loyalitas pelanggan.
Ancaman (*Threats*)	**Strategi S-T**	**Strategi W-T**
1. (T1) Inflasi menurunkan permintaan pelanggan dan kas perusahaan. 2. (T2) Ketergantungan pada tenaga manusia mengurangi efisiensi. 3. (T3) Perubahan iklim mempengaruhi operasional. 4. (T4) Persaingan yang ketat. 5. (T5) Fluktuasi harga bahan bakar mengurangi profitabilitas perusahaan.	1. (S1, S4 - T1, T4) Mempertahankan loyalitas pelanggan melalui komunikasi yang baik dan penyesuaian tarif yang strategis untuk mengatasi penurunan permintaan akibat inflasi dan ketatnya persaingan. 2. (S2, S3 - T2, T3, T5) Mengoptimalkan pengelolaan armada dan efisiensi rute untuk mengurangi ketergantungan pada tenaga manusia, mitigasi dampak perubahan iklim, dan menekan fluktuasi harga bahan bakar. 3. (S5, S6 – T2, T4) Merekrut karyawan berdasarkan riwayat kinerja dan tingkatkan kesejahteraan mereka untuk meningkatkan produktivitas guna mengatasi ketergantungan pada tenaga manusia dan ketatnya persaingan.	1. (W1, W2 - T1,T2) Menyegerakan adopsi teknologi digital untuk pemesanan guna mengurangi dampak inflasi dan ketergantungan pada proses manual yang tidak efisien. 2. (W3, W4 - T4) Fokus pada peningkatan efisiensi internal dan pengelolaan biaya yang ketat untuk mempertahankan margin keuntungan di tengah persaingan yang sengit tanpa perlu uji coba layanan baru yang berisiko.

Sumber: Data yang telah diolah (2025)

G. Matriks QSPM

Tabel 8. Matriks QSPM

		Strategy 1		Strategy 2		Strategy 3	
		Tarif dan layanan yang baik membangun reputasi dan loyalitas pelanggan.		Membuat website untuk pemesanan dan mengadopsi GPS untuk monitoring posisi truk.		Optimalisasi armada untuk mengurangi beban operasional.	
Strengths	**Weight**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Komunikasi yang baik dan penerimaan kritik membangun loyalitas pelanggan	0.11	4	0.44	3.5	0.385	2.5	0.275
Pengelolaan armada yang baik untuk efisiensi operasional	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Efisiensi layanan dalam pemilihan rute	0.1	3.5	0.35	3.5	0.35	3	0.3
Strategi penyesuaian tarif	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44
Rekrutmen karyawan berdasarkan riwayat kinerja	0.11	4	0.44	4	0.44	1.5	0.165
Fokus pada kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan produktivitas	0.07	3.5	0.245	3	0.21	2.5	0.175
Weakness	**Weight**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Belum mengadopsi teknologi digital	0.11	2.5	0.275	4	0.44	3.5	0.385
Pemesanan masih dilakukan secara manual	0.07	3	0.21	4	0.28	2.5	0.175
Tidak melakukan uji coba layanan baru	0.1	2.5	0.25	3.5	0.35	4	0.4
Kesulitan mempertahankan margin keuntungan	0.11	4	0.44	4	0.44	3.5	0.385
Total	**1**						
Opportunities	**Weight**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Ketidakpengaruhannya kondisi politik memberi kebebasan bagi perusahaan untuk berkembang	0.08	2.5	0.2	2	0.16	2.5	0.2
Negosiasi tarif dengan pelanggan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas	0.06	4	0.24	2.5	0.15	2.5	0.15
Kesadaran pentingnya transportasi membuka peluang	0.07	2.5	0.175	2.5	0.175	3	0.21
Penerapan teknologi dapat meningkatkan efisiensi operasional	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
Reputasi baik menarik lebih banyak pelanggan	0.08	4	0.32	3.5	0.28	4	0.32
Fokus pada layanan truk dapat memperkuat posisi	0.07	2.5	0.175	3.5	0.245	3.5	0.245
Loyalitas pelanggan membantu perusahaan mempertahankan pendapatan	0.08	3.5	0.28	3.5	0.28	4	0.32
Kualitas layanan yang baik dapat menarik pelanggan	0.07	4	0.28	4	0.28	2.5	0.175
Pengalaman dalam industri transportasi memberikan keunggulan kompetitif	0.07	3.5	0.245	3.5	0.245	3	0.21
Keunggulan dalam pelayanan meningkatkan posisi di pasar	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Threats	**Weight**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**

Inflasi menurunkan permintaan pelanggan dan kas perusahaan	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Ketergantungan pada tenaga manusia mengurangi efisiensi	0.07	2	0.14	3.5	0.245	3	0.21
Perubahan iklim mempengaruhi operasional	0.03	2.5	0.075	2.5	0.075	3.5	0.105
Persaingan yang ketat	0.06	3.5	0.21	4	0.24	4	0.24
Fluktuasi harga bahan bakar mengurangi profitabilitas perusahaan	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Total	**1**						
Grand Total			**6.65**		**7.08**		**6.57**

Sumber: Data yang telah diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM di atas nilai TAS tertinggi didapatkan oleh strategi 2 yaitu membuat *website* untuk pemesanan dan mengadopsi GPS untuk monitoring posisi truk, sebesar 7.08.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Analisis matriks EFE menghasilkan total skor 3.42, menunjukkan bahwa UD. Budi Jaya berada dalam lingkungan eksternal yang sangat mendukung peluang pertumbuhan. Analisis matriks IFE menunjukkan bahwa lingkungan internal UD. Budi Jaya memiliki total skor 2.65 yang mengindikasikan kondisi lingkungan internal yang cukup kuat. Analisis matriks SWOT menghasilkan tiga alternatif strategi utama yaitu tarif dan layanan yang baik membangun reputasi dan loyalitas pelanggan, membuat website untuk pemesanan dan mengadopsi GPS untuk monitoring posisi truk, dan optimalisasi armada untuk mengurangi beban operasional. Berdasarkan hasil prioritas alternatif strategi matriks QSPM yang dilihat dari daya tarik relatif melalui perhitungan TAS (*Total Attractive Score*). Strategi dengan hasil TAS tertinggi (7.08) dan yang paling sesuai adalah membuat website untuk pemesanan dan mengadopsi GPS untuk monitoring posisi truk.

B. Saran

a. Bagi UD. Budi Jaya

UD. Budi Jaya disarankan untuk memprioritaskan dan mengimplementasikan strategi yang berfokus pada peningkatan efisiensi operasional seperti mengadopsi GPS untuk memonitor truk dan *platform* pemesanan *online* yang modern untuk mengurangi ketergantungan manual dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk terus memaksimalkan tarif dan layanan yang baik guna membangun reputasi dan loyalitas pelanggan. Lalu, UD. Budi Jaya perlu terus mengoptimalkan armada untuk mengurangi beban operasional.

b. Bagi Penelitian Selanjutnya

- Disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan memperluas cakupan sampel wawancara kepada lebih banyak pelanggan dan kompetitor untuk mendapatkan perspektif yang lebih beragam dan data yang lebih komprehensif mengenai dinamika persaingan tarif.
- Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menambahkan analisis kuantitatif yang lebih mendalam, misalnya dengan menganalisis data keuangan historis secara detail untuk mengukur dampak strategi yang telah diterapkan atau untuk memproyeksikan potensi keuntungan dari implementasi strategi baru.
- Dapat pula dilakukan studi perbandingan (*benchmarking*) dengan perusahaan transportasi angkutan barang sejenis yang sukses dalam mengadopsi teknologi atau mengelola biaya, guna mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diterapkan.

c. Implikasi kebijakan dan rekomendasi praktis untuk UMKM serta pemerintah

- Implikasi kebijakan untuk pemerintah: peningkatan akses UMKM terhadap teknologi digital, dukungan pembiayaan pengadaan armada dan digitalisasi, dan penguatan regulasi layanan logistik lokal.
- Rekomendasi praktis untuk UMKM: adopsi teknologi secara bertahap, peningkatan kualitas layanan pelanggan, manajemen keuangan berbasis digital, kolaborasi antar pelaku UMKM.

REFERENSI

Barney, J., & Hesterly, W. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts & Cases.* New York.

Cherian, J. J. (2013). Impact of PESTEL Factors on Business Performance. *International Journal of Business and Management*, 41-49.

Christiadi, H., & Alamsyah, M. I. (2024). Mengevaluasi Opsi Strategis Menggunakan QSPM: Meningkatkan Plaza Keunggulan Kompetitif Indonesia Realty. *Jurnal Internasional Tinjauan Bisnis Indonesia*.

David, F. R. (2013). *Strategic Management, Edisi Ke-14, Global Edition.* United States: Person Education.

David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts, and Cases, Edisi 16, Global Edition.* Malaysia: Pearson Education.

David, F. R. (2023). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concept and Cases 17th Edition (16th ed.).* Pearson Education Limited.

Fred. R. David., &. F. (2019). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, concept and cases. Sixteenth edition.*

Heizer, J., & Render, B. (2015). *Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan, edisi 11.* Salemba Empat, Jakarta.

Indrawati. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen Dan Bisnis Konvergensi Teknologi Informasi Dan Komunikasi.* PT. Refika Aditama.

Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revampling Business Strategy Using Business Model Canvas (BMC), SWOT Analysis, and TOWS Matrix. *Heritage and Sustainable Development*.

Philip Kotler, K. L. (2018). *Manajemen Pemasaran.* Jakarta: Erlangga.

Rismayani, R., Romadlon, H., & Fatimah, M. A. (2020). BUSINESS STRATEGY FORMULATION OF INDIHOME PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA AREA OF WEST NUSA TENGGARA. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga Vol. 5. No. 2*.

Rismayani, R., Wahyuningtyas, R., & Disastra, G. (2024). Respond, Recovery, and Renew Strategies in Strengthening Competitiveness of Cooperatives After COVID-19 Pandemic in West Java. *Binus Business Review*.

Sadilla, V., & Wahyuningtyas, R. (2023). THE EFFECT OF REWARD AND RECOGNITION ON EMPLOYEE ENGAGEMENT (CASE STUDY AT PT.X PART DIRECTORATE H). *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*.

Saputra, A. F., & Noviaristanti, S. (2023). The Analysis Of Coffee Shop's Business Strategy Formulation (A Case Study at Coffee & Chill, Bandar Lampung). *e-Proceeding of Management*.

Shidik, A. S., & Triono, S. H. (2024). SWOT Analysis In Developing Business Strategy For MSMEs Payme Foods . *e-Proceeding of Management*.

Sudiantini, D. (2022). *Manajemen Strategi.*

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D).* Bandung: Alfabeta.

Thomas L. Wheelen, J. D. (2015). *Global EditIon Global Edition Strategic Management and business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability. Fourteenth edition.*

Widiartha, I. W., & Pasaribu, R. D. (2023). Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Analisis Swot Dan Matriks QSPM (Studi Kasus Pada Ud. DInamo Gianyar). *Journal of Indonesia Business Research*.

Wijoyo, H. (2020). *Digitalisasi UMKM.* Indonesia: Insan Cendekia Mandiri.

Wilson. (2020). Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas, dan Leverage Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Manajemen*.