



Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan Transportasi Pelayaran dengan Pendekatan *IFE – EFE* dan *SWOT*

Miracle Patricia Ryvita

Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Surabaya

*Email Korespodensi: miraclepatricia.22049@mhs.unesa.ac.id

Diterima: 03-05-2026 | Disetujui: 07-05-2025 | Diterbitkan: 09-05-2026

ABSTRACT

This study aims to formulate business strategies for PT XYZ as a maritime transportation company through an analysis of the company's internal and external conditions. The research employs a qualitative approach with a case study design. Data were collected through observation, interviews, and documentation, and subsequently analyzed using the Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), and SWOT matrix. The results indicate that PT XYZ's main strengths include its large fleet capacity, strategic route coverage, integration support from ASDP Indonesia Ferry, and digital service system through RoRo Hub. However, the company also faces several weaknesses, such as high operational costs, dependence on fluctuating fuel prices, and limited service innovation. From an external perspective, the company has opportunities arising from the growth of inter-island logistics activities, transportation digitalization, maritime infrastructure development, and the expansion of tourism and e-commerce sectors. On the other hand, the company faces threats from industry competition, regulatory changes, extreme weather risks, and the development of alternative transportation modes. Based on the IFE and EFE analysis, PT XYZ is positioned in a strong strategic condition and is capable of optimally utilizing external opportunities. The recommended strategies include market development, market penetration, digital service enhancement, logistics service integration, and related business diversification. This study is expected to serve as a reference for companies in formulating adaptive and sustainable business strategies within the maritime transportation industry.

Keywords: *business strategy; IFE; EFE; SWOT; maritime transportation*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bisnis pada PT XYZ sebagai perusahaan transportasi pelayaran melalui analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), dan SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ memiliki kekuatan utama berupa kapasitas armada yang besar, cakupan lintasan strategis, dukungan integrasi dari ASDP Indonesia Ferry, serta sistem layanan digital melalui RoRo Hub. Namun, perusahaan juga menghadapi kelemahan seperti tingginya biaya operasional, ketergantungan terhadap fluktuasi harga bahan bakar, dan keterbatasan inovasi layanan. Dari sisi eksternal, perusahaan memiliki peluang berupa peningkatan aktivitas logistik antarpulau, perkembangan digitalisasi transportasi, dukungan pembangunan infrastruktur maritim, serta pertumbuhan sektor pariwisata dan e-commerce. Di sisi lain, perusahaan menghadapi ancaman berupa persaingan industri, perubahan regulasi pemerintah, risiko cuaca ekstrem, serta perkembangan moda transportasi alternatif. Berdasarkan hasil analisis IFE dan EFE, PT XYZ berada pada posisi strategis yang kuat dan mampu memanfaatkan peluang eksternal secara optimal. Strategi yang direkomendasikan meliputi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan layanan digital, integrasi layanan logistik, serta diversifikasi bisnis terkait. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan dalam menyusun strategi bisnis yang adaptif dan berkelanjutan di industri transportasi pelayaran.

Kata kunci: strategi bisnis; IFE; EFE; SWOT; transportasi pelayaran

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Ryvita, M. P. (2026). Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan Transportasi Pelayaran dengan Pendekatan IFE – EFE dan SWOT. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 2(1), 532-546. <https://doi.org/10.63822/ygpets25>

PENDAHULUAN

Manajemen strategik merupakan proses penting dalam menentukan arah, keberlanjutan, dan keunggulan kompetitif organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang. Bagi perusahaan jasa transportasi pelayaran, penerapan manajemen strategik menjadi semakin krusial mengingat industri ini beroperasi dalam lingkungan yang kompleks, dipengaruhi oleh tingkat persaingan yang tinggi, regulasi pemerintah yang ketat, serta faktor eksternal seperti kondisi geografis dan cuaca yang dapat memengaruhi aktivitas operasional perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan transportasi pelayaran memerlukan perencanaan strategis jangka panjang yang adaptif terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Manajemen strategik tidak hanya berfokus pada penyusunan rencana tetapi mencakup cara perusahaan dalam menerapkan dan mengevaluasi strategi secara berkelanjutan (Komariyah, 2025). Efektivitas strategi perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memahami kondisi lingkungan eksternal, seperti intensitas persaingan industri, perubahan kebijakan pemerintah, serta kondisi ekonomi makro. Sebaliknya, faktor internal seperti kualitas sumber daya manusia, efektivitas operasional armada, serta kondisi keuangan perusahaan turut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan strategis organisasi. Penerapan manajemen strategik berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Asaari *et al.* (2022) menemukan bahwa manajemen strategik berkontribusi sebesar 57.2% terhadap produktivitas organisasi sehingga dinilai cukup efektif meningkatkan produktivitas suatu organisasi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa manajemen strategik berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi di sektor industri.

Penelitian mengenai penerapan manajemen strategik pada perusahaan transportasi pelayaran masih terbatas, khususnya yang menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan secara komprehensif sebagai dasar perumusan strategi. Penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada sektor publik dan UMKM sehingga belum merepresentasikan karakteristik strategik perusahaan pelayaran yang memiliki kompleksitas operasional tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis manajemen strategik pada PT XYZ sebagai perusahaan transportasi pelayaran untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan serta merumuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa analisis strategik yang lebih spesifik pada sektor transportasi pelayaran.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (David, 2011). Menurut Komariyah (2025), manajemen strategik membantu perusahaan untuk menyesuaikan kondisi akibat perubahan lingkungan internal maupun eksternal secara efektif. Proses manajemen strategik mencakup analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Penerapan manajemen strategik memungkinkan perusahaan mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal secara lebih terstruktur. Sehingga, penyusunan strategi perusahaan berperan dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan di tengah dinamika lingkungan bisnis.

Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan Transportasi Pelayaran dengan Pendekatan IFE – EFE dan SWOT

(Ryvita.)

Analisis SWOT

Menurut David (2011), analisis SWOT merupakan metode analisis yang digunakan untuk mengetahui kondisi terkini perusahaan melalui identifikasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman. Analisis ini tidak hanya membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal, tetapi juga memetakan peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal (Lucky *et al.*, 2024). Sehingga, analisis SWOT banyak digunakan perusahaan untuk mengevaluasi posisi strategisnya secara sistematis sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis.

Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat pencocokan strategis yang digunakan untuk membantu manajer dalam merumuskan alternatif strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal perusahaan (David, 2011). Matriks ini menghasilkan empat jenis strategi, yaitu:

- Strategi *strengths opportunities* (SO) merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal yang tersedia.
- Strategi *weaknesses opportunities* (WO) merupakan strategi yang bertujuan untuk meminimalkan kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal guna meningkatkan kemampuan organisasi dalam meraih peluang tersebut.
- Strategi *strengths threats* (ST) merupakan strategi dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman dari lingkungan eksternal.
- Strategi *weaknesses threats* (WT) merupakan strategi defensif untuk meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal untuk mengurangi risiko yang dihadapi perusahaan.

Perusahaan memanfaatkan matriks SWOT untuk menyusun strategi bisnis yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang, meminimalkan kelemahan, serta mengantisipasi ancaman yang dihadapi. Sehingga, matriks SWOT membantu perusahaan dalam menentukan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi strategisnya.

Matriks IFE dan EFE

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) merupakan analisis strategis untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan. Menurut Maulida *et al.* (2021), matriks IFE merupakan alat analisis untuk mengevaluasi faktor internal perusahaan melalui analisis terhadap kekuatan dan kelemahan utama. Sedangkan, matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan yang bermanfaat dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman. Kedua matriks tersebut, membantu perusahaan dalam mengukur kemampuan organisasi dalam merespon faktor strategis yang memengaruhi kinerjanya. Sehingga, matriks IFE dan EFE menjadi dasar penting dalam menentukan posisi strategis perusahaan dan merumuskan strategi yang tepat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini didasarkan pada pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yaitu penelitian terhadap satu objek dalam konteks nyata untuk memahami fenomena yang diteliti secara komprehensif (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian ini

Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan Transportasi Pelayaran dengan Pendekatan IFE – EFE dan SWOT

(Ryvita.)

memanfaatkan data primer sebagai informasi utama. Menurut Sugiyono (2023), data primer adalah data yang diperoleh secara langsung. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung dan wawancara dengan pihak manajemen serta karyawan perusahaan. Objek pada penelitian ini adalah PT XYZ yang merupakan perusahaan transportasi pelayaran. Analisis data dilakukan menggunakan matriks SWOT melalui identifikasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman untuk merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal Pada PT XYZ

1. Analisis Kekuatan (*Strength*)

- a. Memiliki lebih dari 50 armada kapal ferry
Jumlah armada yang besar menunjukkan kapasitas operasional perusahaan yang memadai untuk melayani berbagai rute penyeberangan secara simultan. Ketersediaan armada yang banyak juga meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam mengatur jadwal operasional dan melakukan substitusi kapal apabila terjadi gangguan teknis.
- b. Melayani 21 lintasan penyeberangan strategis di Indonesia
Cakupan lintasan yang luas memperkuat posisi perusahaan dalam menjangkau berbagai wilayah strategis nasional serta memperbesar pangsa pasar yang dapat dilayani. Hal ini juga menunjukkan peran penting perusahaan dalam mendukung konektivitas antarwilayah di Indonesia.
- c. Akuisisi oleh ASDP Indonesia Ferry
Integrasi dengan ASDP memberikan dukungan strategis berupa sinergi operasional, peningkatan akses terhadap sumber daya, serta standarisasi layanan yang lebih baik. Kondisi ini dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan memperkuat daya saing perusahaan.
- d. Standar keselamatan tinggi dengan sertifikasi dari Biro Klasifikasi Indonesia (BKI)
Sertifikasi dari BKI menunjukkan bahwa armada perusahaan telah memenuhi standar keselamatan dan kelayakan operasional yang ditetapkan. Hal ini meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata regulator maupun pelanggan.
- e. Memiliki sistem pemesanan tiket online melalui RoRo Hub
Digitalisasi layanan tiket memberikan kemudahan akses bagi pelanggan dalam melakukan pemesanan secara cepat dan efisien. Sistem ini juga meningkatkan kualitas pelayanan serta mendukung modernisasi operasional perusahaan.
- f. Harga tiket yang kompetitif dan bervariasi sesuai kebutuhan pelanggan
Penetapan harga yang fleksibel memungkinkan perusahaan menjangkau berbagai segmen pasar dan meningkatkan daya tarik layanan dibandingkan kompetitor. Strategi harga ini dapat mendukung peningkatan volume penumpang dan kendaraan.
- g. Sistem kerja terintegrasi antardivisi untuk meningkatkan efisiensi operasional
Koordinasi yang terintegrasi antar divisi membantu memperlancar alur kerja dan mempercepat pengambilan keputusan operasional. Hal ini mendukung efisiensi proses bisnis perusahaan secara keseluruhan.
- h. Pemeliharaan kapal secara berkala untuk memastikan kelayakan operasional

Perawatan rutin armada membantu menjaga kondisi kapal tetap optimal serta meminimalkan risiko kerusakan saat operasional. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertahankan tingkat keselamatan dan keandalan layanan.

i. Menyediakan layanan angkutan kendaraan dan logistik

Diversifikasi layanan tidak hanya meningkatkan sumber pendapatan perusahaan tetapi juga memperluas peran perusahaan dalam mendukung distribusi logistik nasional. Hal ini memberikan nilai tambah dibanding perusahaan yang hanya melayani penumpang.

j. Struktur organisasi yang jelas

Struktur organisasi yang terdefinisi dengan baik mendukung efektivitas koordinasi, pengawasan, dan pembagian kerja dalam perusahaan. Kejelasan peran ini membantu meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi manajerial.

2. Analisis Kelemahan (*Weakness*)

a. Ketergantungan pada harga bahan bakar yang fluktuatif

Operasional PT XYZ sangat dipengaruhi oleh harga bahan bakar yang tidak stabil. Kondisi ini berdampak langsung pada peningkatan biaya operasional perusahaan. Fluktuasi harga BBM dapat menurunkan efisiensi biaya dan profitabilitas perusahaan.

b. Biaya operasional yang tinggi terutama untuk pemeliharaan armada dan fasilitas

Perusahaan menghadapi beban biaya operasional yang tinggi, khususnya pada pemeliharaan armada. Kondisi ini diperlukan untuk menjaga keselamatan dan kelayakan operasional kapal. Namun, tingginya biaya tersebut dapat menekan margin keuntungan perusahaan.

c. Keterbatasan dalam inovasi layanan dibandingkan moda transportasi alternatif

Inovasi layanan perusahaan masih relatif terbatas dibandingkan moda transportasi lain. Hal ini dapat memengaruhi daya saing perusahaan dalam menarik pelanggan. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pengembangan layanan berbasis kebutuhan pasar.

d. Infrastruktur pelabuhan di beberapa lokasi masih terbatas

Keterbatasan infrastruktur pelabuhan di beberapa rute menjadi hambatan operasional. Kondisi ini dapat memengaruhi kelancaran proses bongkar muat dan pelayanan. Selain itu, keterbatasan ini juga berdampak pada efisiensi waktu operasional.

e. Beberapa rute memiliki tingkat keterisian rendah

Tingkat keterisian pada beberapa rute masih rendah sehingga kurang efisien secara operasional. Hal ini menyebabkan optimalisasi kapasitas armada belum tercapai. Kondisi tersebut dapat memengaruhi pendapatan perusahaan pada rute tertentu.

f. Sistem pemesanan online belum sepenuhnya terintegrasi

Sistem pemesanan online belum terintegrasi secara menyeluruh dengan seluruh mitra bisnis. Hal ini dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam proses pemesanan tiket. Selain itu, kondisi ini berpotensi menghambat pengalaman pelanggan.

g. Persaingan ketat dengan operator ferry lain

Industri transportasi pelayaran memiliki tingkat persaingan yang tinggi. Banyak operator menawarkan layanan serupa dengan harga dan fasilitas kompetitif. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas layanan.

- h. Ketergantungan pada cuaca yang dapat menyebabkan penundaan perjalanan
Operasional perusahaan sangat dipengaruhi oleh kondisi cuaca. Cuaca buruk dapat menyebabkan penundaan bahkan pembatalan perjalanan. Hal ini berdampak pada ketepatan jadwal dan kepuasan pelanggan.
- i. Perubahan regulasi pemerintah dapat memengaruhi operasional
Perusahaan sangat bergantung pada kebijakan dan regulasi pemerintah. Perubahan regulasi dapat memengaruhi operasional dan struktur biaya perusahaan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk selalu beradaptasi terhadap kebijakan baru.
- j. Kebijakan cuti karyawan belum cukup fleksibel untuk kondisi darurat
Kebijakan cuti yang ada belum sepenuhnya fleksibel dalam kondisi tertentu. Hal ini dapat memengaruhi kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, kurangnya fleksibilitas dapat berdampak pada efektivitas manajemen SDM.

3. Analisis Peluang (*Opportunity*)

- a. Peningkatan aktivitas perdagangan antarpulau meningkatkan permintaan logistik
Peningkatan perdagangan antarpulau mendorong kebutuhan jasa transportasi laut. Kondisi ini membuka peluang peningkatan volume angkutan barang bagi perusahaan. Hal tersebut dapat meningkatkan pendapatan dari sektor logistik.
- b. Dukungan pemerintah dalam pengembangan infrastruktur maritim
Pemerintah terus mendorong pembangunan infrastruktur maritim di Indonesia. Dukungan ini menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi operasional perusahaan pelayaran. Selain itu, infrastruktur yang lebih baik dapat meningkatkan efisiensi layanan.
- c. Tren digitalisasi transportasi membuka peluang *e-ticketing*
Perkembangan digitalisasi transportasi membuka peluang peningkatan sistem layanan berbasis teknologi. Implementasi *e-ticketing* dapat meningkatkan kemudahan akses bagi pelanggan. Hal ini juga berpotensi meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.
- d. Potensi ekspansi ke rute baru dengan permintaan tinggi
Perusahaan memiliki peluang untuk memperluas layanan ke rute baru yang memiliki permintaan tinggi. Ekspansi ini dapat meningkatkan jangkauan pasar dan pendapatan perusahaan. Selain itu, diversifikasi rute dapat memperkuat posisi kompetitif perusahaan.
- e. Pertumbuhan sektor pariwisata bahari meningkatkan kebutuhan transportasi laut
Pertumbuhan sektor pariwisata bahari yang semakin meningkat akan mendorong permintaan transportasi laut. Kondisi ini memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan jumlah penumpang. Hal ini juga dapat memperluas segmen pasar perusahaan.
- f. Kerja sama dengan perusahaan logistik untuk meningkatkan volume pengiriman
Kolaborasi dengan perusahaan logistik dapat meningkatkan volume distribusi barang. Kerja sama ini memungkinkan optimalisasi kapasitas angkutan perusahaan. Selain itu, sinergi tersebut dapat meningkatkan efisiensi operasional.
- g. Perbaikan infrastruktur pelabuhan meningkatkan efisiensi operasional
Perbaikan infrastruktur pelabuhan mendukung kelancaran proses bongkar muat. Kondisi ini dapat mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan efisiensi operasional. Hal tersebut berdampak positif pada kualitas layanan perusahaan.

- h. Integrasi dengan aplikasi pemesanan transportasi lainnya
Integrasi dengan platform pemesanan transportasi lain meningkatkan aksesibilitas layanan. Hal ini memudahkan pelanggan dalam melakukan pemesanan tiket. Selain itu, integrasi ini dapat memperluas jangkauan pasar perusahaan.
- i. Potensi investasi kapal berbahan bakar ramah lingkungan
Perkembangan teknologi mendorong penggunaan kapal berbahan bakar ramah lingkungan. Investasi ini dapat meningkatkan citra perusahaan sebagai operator yang berkelanjutan. Selain itu, hal ini mendukung efisiensi energi jangka panjang.
- j. Peningkatan permintaan jasa ekspedisi laut seiring pertumbuhan *e-commerce*
Berkembangnya layanan *e-commerce* akan meningkatkan kebutuhan jasa pengiriman barang melalui laut. Kondisi ini membuka peluang peningkatan pendapatan pada layanan logistik. Perusahaan dapat memanfaatkan tren ini untuk memperluas bisnisnya.

4. Analisis Ancaman (*Threat*)

- a. Fluktuasi harga bahan bakar yang meningkatkan biaya operasional
Kondisi ini berdampak langsung pada peningkatan biaya operasional perusahaan. Ketidakstabilan harga bahan bakar membuat perencanaan biaya menjadi kurang pasti. Hal tersebut dapat menurunkan efisiensi dan profitabilitas perusahaan.
- b. Munculnya pesaing baru dalam industri transportasi laut
Hal ini meningkatkan intensitas persaingan di industri pelayaran. Perusahaan berpotensi kehilangan pangsa pasar jika tidak mampu bersaing. Kondisi tersebut menuntut peningkatan kualitas layanan dan efisiensi operasional.
- c. Peningkatan infrastruktur jalan tol dan kereta api
Perkembangan moda transportasi darat dapat mengalihkan sebagian permintaan dari transportasi laut. Dampaknya, volume penumpang atau barang pada rute tertentu dapat menurun. Hal ini menjadi tantangan dalam menjaga stabilitas pendapatan perusahaan.
- d. Perubahan kebijakan pemerintah
Hal ini dapat berdampak langsung pada operasional perusahaan. Perubahan regulasi mencakup tarif, standar keselamatan, hingga perizinan. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk selalu adaptif terhadap kebijakan baru.
- e. Risiko cuaca ekstrem
Kondisi ini dapat mengganggu jadwal perjalanan kapal. Dampaknya berupa keterlambatan atau pembatalan operasional. Selain itu, risiko keselamatan pelayaran juga meningkat.
- f. Ancaman dari maskapai penerbangan dengan tiket lebih murah
Hal ini menyebabkan meningkatnya alternatif moda transportasi bagi pelanggan. Permintaan terhadap transportasi laut dapat berkurang pada rute tertentu. Kondisi ini meningkatkan tekanan persaingan lintas moda.
- g. Risiko gangguan keamanan
Hal ini dapat mengancam keselamatan penumpang dan operasional kapal. Risiko tersebut juga berpotensi menimbulkan kerugian material bagi perusahaan. Oleh karena itu, aspek keamanan menjadi faktor penting dalam operasional.

- h. Ancaman cyber security pada sistem reservasi online
Gangguan pada sistem digital dapat memengaruhi proses pemesanan tiket. Risiko kebocoran data pelanggan juga dapat terjadi. Hal ini dapat menurunkan kepercayaan pengguna terhadap layanan perusahaan.
- i. Isu lingkungan dan tekanan regulasi emisi kapal
Hal ini berpotensi meningkatkan standar kepatuhan lingkungan perusahaan. Dampaknya adalah peningkatan biaya operasional untuk memenuhi regulasi. Perusahaan juga dituntut beradaptasi dengan teknologi ramah lingkungan.
- j. Keamanan dan stabilitas politik di beberapa wilayah
Kondisi ini dapat memengaruhi kelancaran operasional rute pelayaran. Gangguan politik dapat menyebabkan perubahan jalur atau penundaan perjalanan. Hal tersebut meningkatkan risiko operasional perusahaan.

Matriks IFE – EFE

Matriks IFE merupakan alat analisis internal perusahaan yang mempertimbangkan dua aspek utama, yaitu kekuatan yang dimiliki perusahaan dan kelemahan yang dapat dicegah maupun diatasi. Adapun Matriks IFE PT XYZ dapat ditunjukkan dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Matriks IFE PT XYZ

Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
Kekuatan			
Memiliki lebih dari 50 armada kapal ferry	0,1	4	0,4
Melayani 21 lintasan penyeberangan strategis di Indonesia.	0,09	4	0,36
Akuisisi oleh ASDP Indonesia Ferry	0,08	4	0,32
Standar keselamatan tinggi dengan sertifikasi dari Biro Klasifikasi Indonesia (BKI).	0,08	4	0,32
Memiliki sistem pemesanan tiket online melalui RoRo Hub.	0,07	3	0,21
Harga tiket yang kompetitif dan bervariasi sesuai kebutuhan pelanggan.	0,06	3	0,18
Sistem kerja terintegrasi antardivisi untuk meningkatkan efisiensi operasional.	0,05	3	0,15
Pemeliharaan kapal secara berkala untuk memastikan kelayakan operasional.	0,05	4	0,2
Menyediakan layanan angkutan kendaraan dan logistik	0,04	4	0,16
Struktur organisasi yang jelas	0,04	3	0,12
Subtotal Kekuatan	0,66		2,42
Kelemahan			
Ketergantungan pada harga bahan bakar yang fluktuatif.	0,04	2	0,08
Biaya operasional yang tinggi terutama untuk pemeliharaan armada dan fasilitas.	0,04	2	0,08
Keterbatasan dalam inovasi layanan dibandingkan dengan moda transportasi alternatif.	0,04	2	0,08
Infrastruktur pelabuhan di beberapa lokasi masih terbatas.	0,04	2	0,08
Beberapa rute memiliki tingkat keterisian rendah sehingga dapat mengurangi efisiensi operasional.	0,03	2	0,06
Sistem pemesanan online belum sepenuhnya terintegrasi dengan semua mitra	0,03	2	0,06

Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan Transportasi Pelayaran dengan Pendekatan IFE – EFE dan SWOT

(Ryvita.)

Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
bisnis.			
Persaingan ketat dengan operator ferry lain yang menawarkan layanan serupa.	0,03	2	0,06
Ketergantungan pada cuaca yang dapat menyebabkan penundaan perjalanan.	0,03	2	0,06
Perubahan regulasi pemerintah dapat memengaruhi kebijakan operasional.	0,03	1	0,03
Kebijakan cuti karyawan belum cukup fleksibel untuk kondisi darurat	0,03	1	0,03
Subtotal Kelemahan	0,34		0,62
TOTAL SKOR IFE	1,00		3,04

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan tabel 1, PT XYZ memperoleh skor IFE sebesar 3,04 yang menunjukkan kondisi internal perusahaan berada pada kategori kuat, dengan kekuatan yang lebih dominan dibandingkan kelemahannya. Kekuatan utama perusahaan terletak pada kapasitas armada ferry yang besar, cakupan layanan di lintasan strategis nasional, dukungan kelembagaan dari ASDP Indonesia Ferry, sistem pemesanan tiket online RoRo Hub, standar keselamatan yang baik, serta layanan angkutan logistik antarpulau. Namun, perusahaan masih menghadapi beberapa kelemahan, seperti ketergantungan pada fluktuasi harga bahan bakar, tingginya biaya operasional, keterbatasan inovasi layanan, ketimpangan infrastruktur pelabuhan, rendahnya keterisian pada beberapa rute, serta pengaruh cuaca ekstrem terhadap operasional.

Matriks EFE merupakan strategi untuk mengumpulkan dan menilai factor – faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan, seperti kondisi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, dan persaingan. Adapun Matriks EFE PT XYZ dapat ditunjukkan dengan tabel sebagai berikut

Tabel 2. Matriks EFE PT XYZ

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
Peluang			
Peningkatan aktivitas perdagangan antarpulau meningkatkan permintaan logistik.	0,08	4	0,32
Dukungan pemerintah dalam pengembangan infrastruktur maritim.	0,06	3	0,18
Tren digitalisasi transportasi membuka peluang untuk meningkatkan sistem <i>e-ticketing</i> .	0,08	4	0,32
Potensi ekspansi ke rute baru dengan permintaan tinggi.	0,07	3	0,21
Pertumbuhan sektor pariwisata bahari meningkatkan kebutuhan transportasi laut.	0,07	3	0,21
Kerjasama dengan perusahaan logistik untuk meningkatkan volume pengiriman barang.	0,07	3	0,21
Perbaikan infrastruktur pelabuhan yang akan meningkatkan efisiensi operasional.	0,07	3	0,21
Integrasi dengan aplikasi pemesanan transportasi lainnya untuk meningkatkan aksesibilitas.	0,05	3	0,15
Potensi investasi dalam kapal berbahan bakar ramah lingkungan	0,05	3	0,15
Pemintaan jasa ekspedisi laut yang meningkat seiring pertumbuhan <i>e-commerce</i> .	0,05	3	0,15

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
Subtotal Peluang	0,65		2,11
Ancaman			
Fluktuasi harga bahan bakar yang dapat meningkatkan biaya operasional.	0,04	2	0,08
Munculnya pesaing baru dalam industri transportasi laut.	0,04	2	0,08
Peningkatan infrastruktur jalan tol dan kereta api yang mengurangi ketergantungan pada transportasi laut.	0,04	2	0,08
Perubahan kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan.	0,04	2	0,08
Risiko cuaca ekstrem yang dapat menyebabkan gangguan operasional.	0,04	1	0,04
Ancaman dari maskapai penerbangan yang menawarkan tiket lebih murah untuk rute tertentu.	0,03	1	0,03
Risiko gangguan keamanan	0,03	1	0,03
Ancaman cyber security terhadap sistem reservasi online.	0,03	1	0,03
Isu lingkungan yang dapat menyebabkan tekanan regulasi terhadap emisi kapal	0,03	1	0,03
Keamanan dan stabilitas politik di beberapa wilayah yang dapat memengaruhi rute perjalanan.	0,03	1	0,03
Subtotal Ancaman	0,35	14	0,51
TOTAL SKOR EFE	1		2,62

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan tabel 2, PT XYZ memperoleh skor EFE sebesar 2,62 yang menunjukkan perusahaan cukup mampu memanfaatkan peluang eksternal dan menghadapi ancaman di industri transportasi laut. Peluang utama perusahaan berasal dari meningkatnya kebutuhan logistik antarpulau, tren digitalisasi transportasi, dukungan pemerintah terhadap infrastruktur maritim, serta potensi ekspansi rute dan integrasi layanan digital. Namun, perusahaan tetap menghadapi beberapa ancaman seperti fluktuasi harga bahan bakar, persaingan dengan moda transportasi lain, gangguan cuaca ekstrem, perubahan kebijakan pemerintah, dan risiko keamanan siber, sehingga diperlukan strategi yang adaptif untuk menjaga stabilitas dan daya saing perusahaan.

Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis pada tabel IFE dan EFE, PT XYZ dapat menyusun berbagai alternatif strategi yang tepat melalui Matriks SWOT. Adapun Matriks SWOT PT XYZ dapat ditunjukkan dengan tabel sebagai berikut.

Tabel 3. Matriks SWOT PT XYZ

Matriks SWOT			
INTERNAL	<i>Strength</i>		<i>Weakness</i>
		1. Memiliki lebih dari 50 armada kapal ferry	21 lintasan penyeberangan strategis di

Matriks SWOT

<p>Indonesia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Akuisisi oleh ASDP Indonesia Ferry. 4. Standar keselamatan tinggi dengan sertifikasi dari Biro Klasifikasi Indonesia (BKI). 5. Memiliki sistem pemesanan tiket online melalui RoRo Hub. 6. Harga tiket yang kompetitif dan bervariasi sesuai kebutuhan pelanggan. 7. Sistem kerja terintegrasi antar divisi untuk meningkatkan efisiensi operasional. 8. Pemeliharaan kapal secara berkala untuk memastikan kelayakan operasional 9. Menyediakan layanan angkutan kendaraan dan logistik 10. Struktur organisasi yang jelas dengan peran dan tanggung jawab masing - masing divisi. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Keterbatasan dalam inovasi layanan dibandingkan dengan moda transportasi alternatif. 4. Infrastruktur pelabuhan di beberapa lokasi masih terbatas. 5. Beberapa rute memiliki tingkat keterisian rendah sehingga dapat mengurangi efisiensi operasional. 6. Sistem pemesanan online belum sepenuhnya terintegrasi dengan semua mitra bisnis. 7. Persaingan ketat dengan operator ferry lain yang menawarkan layanan serupa. 8. Ketergantungan pada cuaca yang dapat menyebabkan penundaan perjalanan. 9. Perubahan regulasi pemerintah dapat memengaruhi kebijakan operasional. 10. Kebijakan cuti karyawan belum cukup fleksibel untuk kondisi darurat
---	--

EKSTERNAL

Opportunity	Strategi S – O	Strategi W – O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan aktivitas perdagangan antarpulau meningkatkan permintaan logistik. 2. Dukungan pemerintah dalam pengembangan infrastruktur maritim. 3. Tren digitalisasi transportasi membuka peluang untuk meningkatkan sistem e-ticketing. 4. Potensi ekspansi ke rute baru dengan permintaan tinggi. 5. Pertumbuhan sektor pariwisata bahari meningkatkan kebutuhan transportasi laut. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan armada yang besar dan jaringan lintasan yang luas untuk mendukung peningkatan permintaan logistik dan ekspedisi laut seiring pertumbuhan e-commerce. (S1, S2, O10) 2. Mengembangkan sistem pemesanan online dan mengintegrasikannya dengan aplikasi transportasi lain guna meningkatkan aksesibilitas dan pengalaman pelanggan. (S5, O8, O3) 3. Menjalin kerja sama dengan perusahaan logistik untuk meningkatkan volume pengiriman barang dan mengoptimalkan penggunaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil dengan berinvestasi dalam kapal berbahan bakar ramah lingkungan untuk menekan biaya operasional. (W1, W2, O9) 2. Meningkatkan inovasi layanan dan digitalisasi dalam sistem pemesanan agar lebih unggul dibandingkan moda transportasi alternatif. (W3, W6, O3) 3. Berkolaborasi dengan pemerintah dan perusahaan terkait untuk meningkatkan infrastruktur pelabuhan yang masih terbatas di beberapa lokasi. (W4, O2, O7)

Matriks SWOT

6. Kerja sama dengan perusahaan logistik untuk meningkatkan volume pengiriman barang.	layanan angkutan kendaraan serta logistik. (S9, O6)	4. Melakukan ekspansi ke rute baru dengan permintaan tinggi guna meningkatkan efisiensi operasional pada rute yang memiliki tingkat keterisian rendah. (W5, O4)
7. Perbaikan infrastruktur pelabuhan yang akan meningkatkan efisiensi operasional.	4. Menawarkan harga tiket yang lebih kompetitif untuk menarik wisatawan bahari dan memanfaatkan pertumbuhan sektor pariwisata laut. (S6, O5)	5. Memperbaiki kebijakan SDM dengan membuat sistem cuti yang lebih fleksibel untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan efisiensi operasional. (W10, O1)
8. Integrasi dengan aplikasi pemesanan transportasi lainnya untuk meningkatkan aksesibilitas.	5. Memanfaatkan standar keselamatan tinggi dan sertifikasi untuk menarik mitra bisnis dalam ekspansi ke rute baru dengan permintaan tinggi. (S4, O4)	
9. Potensi investasi dalam kapal berbahan bakar ramah lingkungan		
10. Permintaan jasa ekspedisi laut yang meningkat seiring pertumbuhan e-commerce..		

<i>Threat</i>	Strategi S – T	Strategi W – T
1. Fluktuasi harga bahan bakar yang dapat meningkatkan biaya operasional.	1. Meningkatkan efisiensi bahan bakar melalui optimalisasi rute dan pemeliharaan armada yang lebih ketat untuk mengurangi dampak fluktuasi harga bahan bakar. (S8, T1)	1. Mengembangkan alternatif bahan bakar ramah lingkungan untuk mengurangi ketergantungan pada harga bahan bakar yang fluktuatif. (W1, T1, T9)
2. Munculnya pesaing baru dalam industri transportasi laut.	2. Mengembangkan sistem keamanan digital untuk melindungi sistem reservasi online dari ancaman siber. (S5, T8)	2. Melakukan efisiensi biaya operasional melalui inovasi teknologi dan otomatisasi dalam pengelolaan armada. (W2, T2)
3. Peningkatan infrastruktur jalan tol dan kereta api yang mengurangi ketergantungan pada transportasi laut.	3. Menjalinkan kerja sama dengan pemerintah dan regulator untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan operasional yang terus berubah. (S3, T4)	3. Meningkatkan fleksibilitas operasional agar lebih adaptif terhadap kondisi cuaca ekstrem dan perubahan regulasi. (W8, T5, T4)
4. Perubahan kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan.	4. Menawarkan program loyalitas pelanggan untuk bersaing dengan moda transportasi lain seperti penerbangan dan kereta api. (S6, T6)	4. Mengoptimalkan strategi pemasaran digital dan kemitraan untuk menghadapi persaingan dengan moda transportasi lain. (W7, T3, T6)
5. Risiko cuaca ekstrem yang dapat menyebabkan gangguan operasional.	5. Memanfaatkan standar keselamatan tinggi dan sertifikasi untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan dalam menghadapi	5. Meningkatkan keamanan siber dalam sistem pemesanan untuk mengurangi risiko serangan digital. (W6, T8)
6. Ancaman dari maskapai penerbangan yang menawarkan tiket lebih murah untuk rute tertentu.		
7. Risiko gangguan keamanan		
8. Ancaman <i>cyber security</i> terhadap sistem reservasi <i>online</i> .		

Matriks SWOT

9. Isu lingkungan yang dapat menyebabkan tekanan regulasi terhadap emisi kapal	risiko cuaca ekstrem dan keamanan jalur laut. (S4, T5, T7)
10. Keamanan dan stabilitas politik di beberapa wilayah yang dapat memengaruhi rute perjalanan	

Sumber: Data diolah peneliti

Pengambilan Keputusan Alternatif Strategi Pada Analisis SWOT

Berdasarkan perhitungan *Grand Strategy Matrix*, PT XYZ berada pada Kuadran I dengan nilai sumbu X sebesar 1,80 yang diperoleh dari selisih skor kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta nilai sumbu Y sebesar 1,60 yang diperoleh dari selisih skor peluang dan ancaman. Posisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang dominan serta kemampuan yang baik dalam memanfaatkan peluang eksternal. Kondisi ini menempatkan PT XYZ pada posisi strategis yang menguntungkan sehingga perusahaan memiliki kapasitas untuk menerapkan strategi pertumbuhan secara agresif guna memperkuat daya saing dan memperluas pangsa pasar.

Strategi yang dapat diterapkan perusahaan meliputi strategi pengembangan pasar melalui ekspansi layanan ke pelabuhan atau wilayah baru yang memiliki potensi permintaan tinggi, khususnya pada kawasan kepulauan dan wilayah yang belum terlayani secara optimal. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan mengoptimalkan rute yang telah ada melalui peningkatan frekuensi pelayaran, pengelolaan jadwal yang lebih efisien, serta penguatan promosi layanan guna meningkatkan jumlah penumpang. Perusahaan juga dapat menerapkan strategi pengembangan produk melalui peningkatan digitalisasi layanan, seperti optimalisasi sistem reservasi maupun pelayanan *e-ticketing*.

Perusahaan dapat memperkuat pertumbuhan melalui strategi integrasi dan diversifikasi. Strategi integrasi ke depan dilakukan dengan memperluas layanan logistik hingga distribusi akhir untuk meningkatkan nilai tambah layanan kepada pelanggan. Strategi integrasi ke belakang dapat diterapkan melalui optimalisasi kerja sama dengan penyedia bahan bakar, galangan kapal, dan jaringan perawatan armada untuk meningkatkan efisiensi operasional. Sementara itu, strategi integrasi horizontal dan diversifikasi terkait dapat diwujudkan melalui sinergi dengan operator pelayaran lain serta pengembangan layanan pendukung seperti pengelolaan terminal, penyewaan kapal, dan jasa logistik terpadu guna memperluas portofolio bisnis perusahaan.

KESIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan PT XYZ berada pada Kuadran I *Grand Strategy Matrix* yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang dominan dan memiliki kemampuan yang baik dalam memanfaatkan peluang eksternal. Posisi tersebut menandakan bahwa perusahaan berada dalam kondisi strategis yang menguntungkan sehingga dapat menerapkan strategi pertumbuhan agresif. Strategi yang direkomendasikan meliputi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, dan

Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan Transportasi Pelayaran dengan Pendekatan IFE – EFE dan SWOT

(Ryvita.)

integrasi.

Berdasarkan temuan penelitian, perusahaan disarankan untuk memprioritaskan strategi pengembangan pasar melalui ekspansi rute potensial, meningkatkan digitalisasi layanan, serta memperkuat integrasi operasional dan layanan logistik supaya memaksimalkan potensi pertumbuhan perusahaan. Selain itu, perusahaan perlu terus meningkatkan inovasi layanan dan efisiensi biaya operasional agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah dinamika industri transportasi.

Penelitian ini hanya terbatas pada penggunaan Matriks SWOT dan Matriks IFE – EFE sehingga hasil penelitian belum menunjukkan prioritas strategi secara kuantitatif. Selain itu, penelitian ini hanya berfokus pada satu perusahaan pelayaran sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan perusahaan pelayaran di Indonesia. Dengan demikian, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan alat analisis tambahan seperti QSPM untuk menentukan prioritas strategi yang lebih terukur serta memperluas objek penelitian pada beberapa perusahaan dalam industri transportasi pelayaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Asaari, M., Sandhi, A. F., & Anggiani, S. (2022). Efektivitas Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategik Terhadap Tingkat Produktivitas Organisasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(5), 2440–2447. journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (D. C. Felts (ed.); Fifth). SAGE.
- David, F. R. (2011). Strategic Management Concepts and Cases. In *South Carolina* (13 ed.).
- Komariyah, I. (2025). *Manajemen Strategik Teori dan Praktik* (Y. W. Suwandi (ed.)). CV Bravo Press Indonesia.
- Lucky, A. N., Lestari, A. S. A., Aprilia, D. D., Arum, D. S., Mukti, N. F., & Apriliansyah, W. (2024). Implementasi SWOT Dalam Mengoptimalkan Manajemen Strategik Pada Bisnis Modern. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(6), 1–13. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i6.1662>
- Maulida, E., Djuanda, G., Silalahi, I. V., Yasa, N. N. K., Rahmayanti, P. L. D. R., Tasrim, T., Wardhana, A., Widagda, I. G. N. J. A., Aprilia, H. D., Yusiana, E., Atika, A., & Ismail, R. S. (2021). *Manajemen Strategik*.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2 ed.).