

PERANCANGAN STRATEGI PEMASARAN PADA AZZAHRA TRANSPORTAMA MENGGUNAKAN METODE SWOT (*STRENGTHS WEAKNESSES OPPORTUNITIES AND THREATS*) DAN QSPM (*QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX*)

1st Fadhlurrohman Adh-Dhiyaan
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
fadhlurrohman@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Dr. Bobby Hera Sagita, S.E., M.M.
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
bobyhs@telkom.university.ac.id

3rd Dr. Ir. Yati Rohayati, M.T.
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
yatirohayati@telkomuniversity.ac.id

Abstrak— Sektor logistik yang mencakup transportasi dan pergudangan di Indonesia terus tumbuh dan menjadi penggerak utama ekonomi nasional. Azzahra Transportama, perusahaan ekspedisi yang berdiri sejak 2022 di Makassar dan Jakarta, menghadapi kendala dalam mencapai pendapatan stabil akibat keterbatasan sumber daya, riset pasar, promosi, dan strategi pemasaran. Penelitian ini merancang strategi pemasaran berdasarkan analisis SWOT, Matriks IE, dan QSPM untuk meningkatkan daya saing dan kestabilan pendapatan. Hasilnya, diperoleh 12 alternatif strategi, dengan prioritas utama pemanfaatan dan peningkatan saluran pemasaran yang meraih skor TAS tertinggi 5,71. Roadmap implementasi disusun untuk memastikan strategi dijalankan secara terarah dan berkelanjutan.

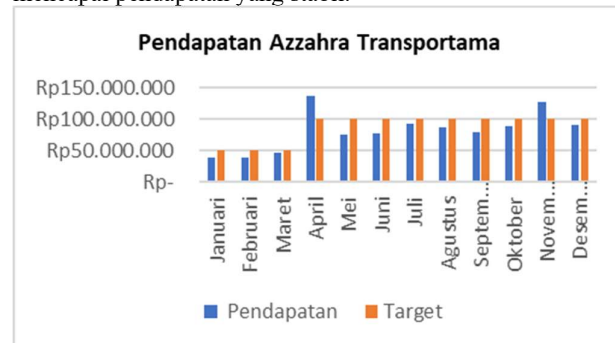
Kata kunci— Logistik, Ekspedisi, Strategi Pemasaran, SWOT, QSPM, Roadmap

I. PENDAHULUAN

Perekonomian Indonesia diproyeksikan tumbuh 4,7–5,5% pada 2024. Sektor transportasi dan pergudangan mencatat pertumbuhan di atas PDB nasional, dengan kontribusi masing-masing Rp1.276,66 triliun (11,09%) dan Rp346,99 triliun (18,26%), didorong oleh sektor industri, perdagangan, pertambangan, konstruksi, dan pertanian [1].

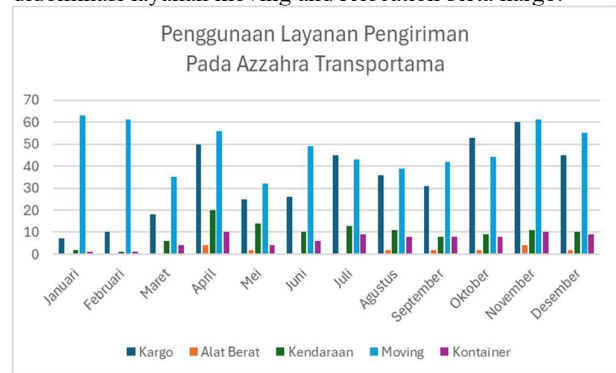
Pasar pengangkutan dan logistik Indonesia diperkirakan mencapai USD 131,2 miliar pada 2025 dan USD 178,1 miliar pada 2030, dengan CAGR sebesar 6,29% selama 2025–2030 [2]. Laporan *Populix* mencatat hampir 40% masyarakat Indonesia menggunakan layanan pengiriman 2–3 kali per bulan saat berbelanja online maupun pengiriman pribadi [3].

Pertumbuhan sektor logistik membuka peluang bagi Azzahra Transportama untuk berkembang sebagai penyedia jasa ekspedisi darat, laut, dan udara di Makassar dan Jakarta. Namun, sejak berdiri akhir 2022, perusahaan belum mencapai pendapatan yang stabil.



Gambar 1
Pendapatan Azzahra Transportama

Gambar 1 menunjukkan fluktuasi pendapatan Azzahra Transportama sepanjang 2024, dengan puncak Rp137,5 juta pada April dan Rp127,75 juta pada November. Di bulan lain, pendapatan berada di bawah target. Ketidaktercapaian ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, dengan volume pengiriman didominasi layanan moving and relocation serta kargo.



Gambar 2
Penggunaan Layanan Pengiriman Azzahra Transportama

Gambar 2 menunjukkan layanan pengiriman Azzahra Transportama didominasi oleh kargo dan moving, akibat minimnya promosi dan kemitraan strategis pada layanan lain. Persaingan ketat dengan kompetitor yang memiliki jangkauan dan variasi layanan lebih luas menjadi tantangan utama, serta memengaruhi keputusan konsumen dalam memilih jasa ekspedisi [4].

TABEL 1
Perbandingan Produk Layanan Perusahaan Ekspedisi

Layanan Perusahaan	Produk dan Layanan	Jangkauan Pengiriman
JNE	JNE YES, JNE REG, JNE OKE, SS, JESIKA, JNE Diplomat, JNE Internasional Express, JTR, Warehouse dan fulfillment Service, Distribution Service. Serta layanan tambahan, seperti COD, Asuransi, JNE Loyalty Card, PESONA (Pesanan Oleh-oleh Nusantara), JNE Money Remittance, Aplikasi My JNE, Cek Tarif, Realtime Tracking.	Seluruh Wilayah Indonesia dan Luar Negeri
JNT	JNT REG, JNT ECO, JNT Cargo, JNT Express, JNT EZ, JNT Super, JNT Doc, JNT Heboh Warehouse dan fulfillment Service. Serta layanan tambahan, seperti COD, Asuransi, Realtime Tracking, Membership JNT, Cek Tarif, Aplikasi JNT.	Seluruh Wilayah Indonesia dan Luar Negeri
SiCepat	Reguler, Halu (Harga Mulai Lima Ribu), Best (Express), Sicepat Go (Internasional), BBM (Berani Bayar Murah), Gokil (Cargo Kilat). Serta layanan tambahan, seperti COD, Asuransi, Aplikasi SiCepat, Cek Tarif, Realtime Tracking.	Seluruh Wilayah Indonesia dan Luar Negeri

Layanan Perusahaan	Produk dan Layanan	Jangkauan Pengiriman
Tiki	<i>Same Day Service, Over Night Service, Regular Service, Economy Service, Trucking Service (Cargo), Froozy, Fish Delivery, Reptile Delivery, Plants and Fruits Delivery, International Service.</i> Serta layanan tambahan, seperti <i>COD, Tiki Drive Thru, Membership</i> Tiki, Asuransi, Aplikasi Tiki, Cek Tarif, <i>Realtime Tracking</i> .	Seluruh Wilayah Indonesia dan Luar Negeri
Indah Logistik Cargo	<i>Regular, Cargo, Express, Same Day Delivery, Trucking, Towing, City Courier.</i> Serta layanan tambahan, seperti <i>COD, Asuransi, Aplikasi Indah Cargo Logistik, Cek Tarif, Realtime Tracking</i> .	Seluruh Wilayah Indonesia dan Luar Negeri
SNG Logistik	<i>Cargo, Cargo Express, Sewa Kontainer, Kirim Kendaraan, Trucking, Kirim Alat Berat.</i> Serta layanan, seperti <i>COD, Aplikasi SNG Logistik, Asuransi, Cek Tarif, Realtime Tracking</i> .	Seluruh Wilayah Indonesia
Boska Transportama	<i>Cargo Project, Cargo Express, Pengiriman Alat Berat, Pengiriman Kendaraan, Jasa Moving dan Relocation, Sewa Kontainer, Sewa Truk.</i> Serta layanan tambahan, seperti <i>COD, Asuransi, Cek Tarif, Realtime Tracking</i> .	Kota Besar di Indonesia
Azzahra Transportama	<i>Cargo, Kirim Alat Berat, Kirim Kendaraan, Moving dan Relocation, Sewa Kontainer.</i> Serta layanan tambahan, seperti <i>COD, Asuransi, Cek Tarif, Realtime Tracking</i> .	Kota Besar di Indonesia

Azzahra Transportama saat ini hanya melayani pengiriman barang berukuran besar, berbeda dengan pesaing seperti JNE, Indah Cargo, yang menawarkan layanan lebih beragam. Jangkauan layanan Azzahra Transportama juga terbatas pada pengiriman dari dan ke Jakarta serta Makassar, sehingga akses ke wilayah lain masih belum optimal.

Dari sisi pemasaran digital, perusahaan memanfaatkan akun di Website, Facebook, Instagram, dan WhatsApp, namun kontennya minim. Promosi lebih aktif di grup Facebook, sementara strategi media sosial masih kalah dari kompetitor dan kurang efektif untuk target B2B. sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.

TABEL 2
Perbandingan *Social Media* Perusahaan Ekspedisi

Media Sosial Perusahaan	Instagram	Tiktok	X	Facebook	Youtube
JNE	2,3 juta	1,7 juta	158,7 ribu	333 ribu	35,6 ribu
JNT	1,1 juta	1,5 juta	161,2 ribu	166 ribu	185 ribu
SiCepat	784 ribu	53,5 ribu	40 ribu	95 ribu	1,56 juta
Tiki	155 ribu	24,2 ribu	24,8 ribu	95 ribu	9,32 ribu
SAPX Express	50,6 ribu	1,4 ribu	-	72 ribu	1,83 ribu
Indah Logistik Cargo	11,7 ribu	8,3 ribu	136	4,4 ribu	1,78 ribu
SNG Logistik	2,2 ribu	1,5 ribu	-	1,1 ribu	281
Boska Transportama	1,4 ribu	1,1 ribu	28	4,4 ribu	15
Azzahra Transportama	396	-	-	83	-

Perusahaan belum memiliki strategi pemasaran yang terstruktur, baik jangka pendek maupun panjang, dan cenderung bersikap reaktif. Padahal, perencanaan strategis penting untuk meningkatkan pendapatan dan daya saing [5]. Pendekatan PDCA (Plan-Do-Check-Act) dapat digunakan

sebagai metode perbaikan berkelanjutan dalam menyusun strategi pemasaran dan operasional [6], [7].

TABEL 3
Wawancara PDCA dengan CEO Azzahra Transportama

Tahapan Manajemen Strategis	Keterangan
Plan (Kegiatan Perancangan Strategi)	- Tidak memiliki perancangan strategi yang matang - Tidak melakukan riset pasar - Karyawan masih belum memahami strategi pemasaran
Do (Pelaksanaan Perancangan Strategi)	- Saluran komunikasi pemasaran terbatas - Promosi hanya aktif dilakukan melalui grup dan forum di <i>Facebook</i> - Perusahaan cenderung bersikap reaktif daripada proaktif
Check (Pemantauan hasil setelah Pelaksanaan Strategi)	- Tidak mencapai target perusahaan - Kurangnya umpan balik dari pelanggan
Action (Evaluasi dan Perbaikan Strategi)	- Tidak ada perbaikan atau evaluasi karena keterbatasan sumber daya

II. KAJIAN TEORI

A. Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang bertujuan untuk membantu organisasi mencapai sasarannya [8].

B. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah proses di mana manajer pemasaran menetapkan misi, tujuan pemasaran dan keuangan, serta kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh penawaran pasar [9].

C. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan dalam pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai kriteria dengan pertimbangan subjektif seperti ide, perasaan, dan emosi, yang kemudian dikonversi ke dalam skala numerik untuk menentukan prioritas alternatif [10]. Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) terdiri dari langkah-langkah berikut, yaitu Identifikasi Masalah, Penetapan Tujuan dan Kriteria Penilaian, Menentukan Tingkat Kepentingan Relatif Setiap Faktor terhadap Tujuan [11].

D. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal mencakup berbagai kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam aspek-aspek fungsional bisnis, seperti manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, riset dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen [8].

E. Analisis PESTEL

Sebagai bagian dari prinsip pemasaran, analisis PESTEL berfungsi untuk menilai lingkungan eksternal khususnya pelang dan ancaman yang memengaruhi perusahaan, terutama dalam merespons dinamika makro saat menjalankan atau merancang proyek, produk, maupun layanan baru. [12]. PESTLE ini terdiri dari enam kata yang mewakili *Politics, Economics, Social, Technology, Legal, dan Environment*.

F. Analisis Lima Kekuatan Porter

Analisis Lima Kekuatan Porter merupakan tools yang digunakan perusahaan untuk menganalisis persaingan dalam suatu industri. Analisis Lima Kekuatan Porter terdiri dari persaingan antara perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar menawar pemasok, dan kekuatan tawar-menawar/konsumen [13].

G. Formulasi Strategi

Formulasi strategi pemasaran menggunakan metode QSPM dilakukan dengan menggunakan tiga tahap, yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. [8].

H. Matriks Internal *Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE mengevaluasi faktor internal seperti kekuatan dan kelemahan untuk menilai dukungan kapabilitas dan sumber daya terhadap tujuan strategis. Faktor dinilai dengan bobot (0–1) dan skor (1–4), lalu dijumlahkan untuk menunjukkan kapabilitas perusahaan [8].

I. Matriks Eksternal *Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE menganalisis faktor eksternal utama seperti kebijakan, teknologi, ekonomi, dan sosial untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Setiap faktor diberi bobot dan skor, lalu dijumlahkan untuk menilai respons organisasi terhadap dinamika eksternal [8].

J. Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks IE membantu perusahaan mengevaluasi posisi strategisnya dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan internal [8]. Matriks IE menggabungkan Matriks EFE dan Matriks IFE untuk menempatkan organisasi dalam salah satu dari sembilan sel dalam diagram IE [8]. Matriks IE dibagi menjadi tiga zona utama:

1. Zona Pertumbuhan dan Pembangunan (sel 1, 2, 4)
2. Zona Pemeliharaan dan Stabilitas (sel 3, 5, 7)
3. Zona Pemanenan dan Divestasi (sel 6, 8, 9)

K. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan yang sistematis dan efektif, yang kerap digunakan dalam merumuskan strategi guna mencapai tujuan pembangunan [14]. Strategi Matriks SWOT, yaitu:

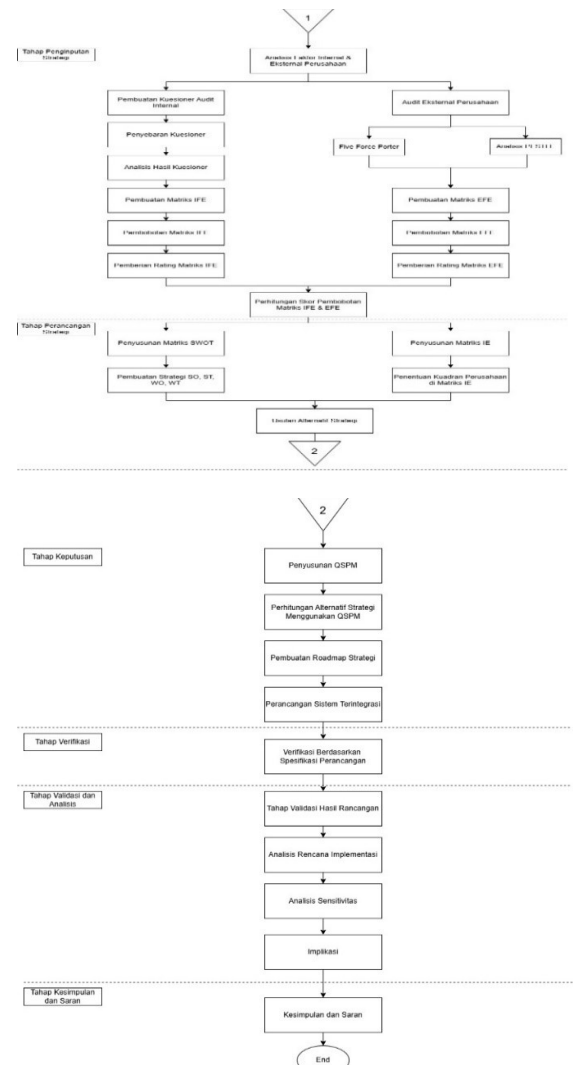
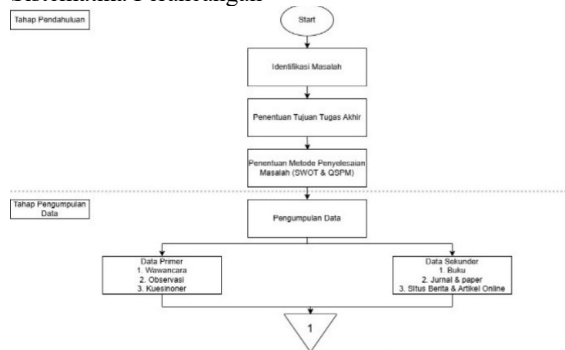
1. Strategi S-O, menggunakan peluang dan keunggulan dari perusahaan
2. Strategi S-T, menggunakan beberapa keunggulan untuk mencapai target yang diinginkan
3. Strategi W-O, merupakan pemilihan faktor mana yang akan dipacu dan faktor mana yang harus ditunda
4. Strategi W-T, merupakan ketelitian serta kewaspadaan dalam mencapai target yang diinginkan

L. Matriks QSPM

QSPM adalah metode analisis untuk menentukan strategi terbaik berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal yang telah dianalisis. Metode ini membantu organisasi menetapkan prioritas strategi berdasarkan bobot dan daya tarik tiap alternatif [15].

III. METODE

A. Sistematika Perancangan



Gambar 3
Sistematika Perancangan

B. Deskripsi Mekanisme Pengumpulan Data

TABEL 4
Teknik Pengambilan Sumber Data

No	Tahap Perancangan	Teknik Pengambilan Data	Sumber Data
1	Identifikasi faktor internal dan eksternal	observasi, Studi literatur, Wawancara	Literatur buku, jurnal penelitian, dan CEO Azzahra Transportama
2	Analisis faktor internal dan eksternal	Wawancara dan Kuesioner	CEO, COO, dan CFO Azzahra Transportama
		Studi Literatur dan Observasi	Literatur buku, jurnal penelitian, situs berita, dan artikel online
3	Pembentukan Matriks IE dan Matriks SWOT	Wawancara	CEO Azzahra Transportama

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi dan analisis internal dilakukan melalui audit yang mencakup enam aspek utama, yaitu manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, riset dan pengembangan, serta manajemen sistem informasi. Data diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Format jawaban bertipe “Ya” atau “Tidak”. Jawaban “Ya” menunjukkan kekuatan, sedangkan “Tidak” mencerminkan kelemahan perusahaan. Jika aspek tersebut tidak diketahui atau tidak diterapkan oleh perusahaan, maka dijawab “Tidak Tahu/Tidak Ada”.

A. Audit Internal

1) Manajemen

TABEL 5
Audit Internal Manajemen

No	Kode	Pertanyaan
1	M1	Apakah Azzahra Transportama menggunakan konsep manajemen strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan?
2	M2	Apakah visi dan misi Azzahra Transportama dapat diukur dan dikomunikasikan dengan baik?
3	M3	Apakah manajer pada tiap level hirarki merencanakan pekerjaan dengan efektif?
4	M4	Apakah manajer mendelegasikan pekerjaan dengan baik?
5	M5	Apakah struktur organisasi Azzahra Transportama telah mengakomodir kebutuhan perusahaan?
6	M6	Apakah deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan jelas?
7	M7	Apakah para pegawai memiliki moral kerja yang tinggi?
8	M8	Apakah pergantian dan ketidakhadiran pegawai rendah?
9	M9	Apakah mekanisme Azzahra Transportama dalam mengelola dan memberikan <i>reward</i> kepada karyawan efektif?

2) Pemasaran

TABEL 6
Audit Internal Pemasaran

No	Kode	Pertanyaan
1	MK1	Apakah pasar disegmentasi secara efektif?
2	MK2	Apakah posisi Azzahra Transportama cukup baik dibanding pesaing?
3	MK3	Apakah pangsa pasar Azzahra Transportama meningkat?
4	MK4	Apakah <i>channel</i> distribusi dapat dipercaya dan efektif biayanya?
5	MK5	Apakah <i>sales</i> produk dan layanan Azzahra Transportama telah mencapai target?
6	MK6	Apakah Azzahra Transportama melakukan riset pasar?
7	MK7	Apakah kualitas produk dan pelayanan pelanggan baik?
8	MK8	Apakah produk dan layanan Azzahra Transportama dihargai dengan tepat?
9	MK9	Apakah Azzahra Transportama memiliki promosi, periklanan, dan strategi publikasi yang efektif?
10	MK10	Apakah pemasaran, perencanaan, dan pendanaan efektif?
11	MK11	Apakah manajer pemasaran punya pelatihan dan pengalaman yang sesuai?
12	MK12	Apakah kehadiran perusahaan dalam internet mudah ditemukan dibandingkan pesaing?

3) Keuangan

TABEL 7
Audit Internal Keuangan

No	Kode	Pertanyaan
1	F1	Apakah Azzahra Transportama memiliki kondisi keuangan yang baik?
2	F2	Apakah Azzahra Transportama dapat meningkatkan modal jangka pendek yang diperlukan?
3	F3	Apakah Azzahra Transportama dapat meningkatkan modal jangka panjang yang diperlukan melalui utang atau modal sendiri?
4	F4	Apakah Azzahra Transportama memiliki modal kerja yang cukup?
5	F5	Apakah prosedur <i>budgeting</i> keuangan efektif?
6	F6	Apakah manajer keuangan Azzahra Transportama berpengalaman dan terlatih?
7	F7	Apakah kondisi hutang Azzahra Transportama dalam kondisi baik?

4) Operasional

TABEL 8
Audit Internal Operasional

No	Kode	Pertanyaan
1	O1	Apakah sumber daya Azzahra Transportama dapat diandalkan dan masuk akal?
2	O2	Apakah Fasilitas, peralatan, mesin, dan kantor dalam kondisi baik?
3	O3	Apakah kebijakan dan <i>standard operating procedure</i> efektif?
4	O4	Apakah fasilitas, sumber daya, dan pasar berlokasi strategis?
5	O5	Apakah Azzahra Transportama memiliki kompetensi teknologi?

5) Riset dan Pengembangan

TABEL 9
Audit Internal Riset dan Pengembangan

No	Kode	Pertanyaan
1	RD1	Apakah Azzahra Transportama mempunyai fasilitas RnD? Apakah fasilitas itu memadai?
2	RD2	Jika perusahaan Riset dan Pengembangan luar digunakan, apakah akan efektif dari segi biaya?
3	RD3	Apakah produk dan layanan saat ini kompetitif?
4	RD4	Apakah sistem informasi manajemen dan computer telah memadai?

6) Manajemen Sistem Informasi

TABEL 10
Audit Internal Sistem Informasi

No	Kode	Pertanyaan
1	SI1	Apakah manajemen menggunakan sistem informasi untuk membuat keputusan?
2	SI2	Apakah terdapat direktur atau manager sistem informasi pada Azzahra Transportama?
3	SI3	Apakah data dalam sistem informasi dapat diperbaharui secara berkala?
4	SI4	Apakah seluruh staff Azzahra Transportama memiliki kontribusi untuk memasukkan informasi ke dalam sistem?
5	SI5	Apakah semua pengguna sistem informasi memahami <i>competitive advantage</i> yang dapat diberikan sistem informasi kepada perusahaan?

No	Kode	Pertanyaan
6	SI6	Apakah sistem informasi perusahaan terus ditingkatkan dalam hal konten dan <i>user friendliness</i> ?

B. Audit Eksternal

1) PESTLE Analysis

a. *Politic*

Pemerintah Indonesia mendukung sektor logistik lewat program Tol Laut dalam Kebijakan IPMD untuk meningkatkan konektivitas antarpulau dan efisiensi distribusi barang ke wilayah 3TP, guna menekan biaya logistik dan disparitas harga [16].

b. *Economic*

Industri logistik Indonesia diproyeksikan tumbuh 12,53% pada 2025 dengan kontribusi Rp1.623,65 triliun terhadap PDB, didorong oleh transportasi dan pergudangan [17]. Meski demikian, biaya logistik domestik masih tinggi 14,29% dari PDB karena tantangan geografis sebagai negara kepulauan [18]. Fluktuasi harga BBM yang menyumbang 29–32% biaya operasional turut menjadi risiko utama [19]. Di sisi lain, penurunan daya beli masyarakat akibat deflasi awal 2025 dapat menekan permintaan pengiriman [20]. Pertumbuhan UMKM sebagai penopang utama ekonomi nasional mendorong kebutuhan pengiriman barang, menciptakan peluang besar bagi sektor logistik [21].

c. *Social*

Mayoritas konsumen Indonesia memilih pengiriman langsung ke pembeli (50,88%) dengan layanan reguler (51,79%) sebagai favorit, disusul ekspres (27,47%) dan ekonomi (14,16%) [22]. Selain itu, pengguna *e-commerce* Indonesia diproyeksikan terus Pengguna *e-commerce* diproyeksikan naik dari 73 juta (2025) menjadi 99,1 juta pada 2029, seiring digitalisasi dan tren belanja online [23].

d. *Technologic*

Penggunaan *Transportation Management System* (TMS) seperti yang dikembangkan oleh FLYND dan McEasy membantu UMKM menekan biaya operasional hingga 60% [24], [25], [26]. Di sisi lain, pemanfaatan media sosial yang tinggi di Indonesia mencapai 143 juta pengguna menjadi peluang pemasaran digital, terutama lewat WhatsApp, Instagram, Facebook, dan TikTok yang mendominasi platform pilihan masyarakat [27].

e. *Legal*

Regulasi logistik Indonesia diatur melalui Permenhub No. 60/2019 yang mencakup tarif, perizinan, standar keselamatan, dan pengawasan angkutan barang, termasuk larangan *over dimension* dan *overloading*. Aspek perpajakan diatur melalui PMK No. 71/PMK.03/2022 dan PP No. 49/2022 dengan insentif PPN bagi jasa pengiriman tertentu, namun mensyaratkan kelengkapan dokumen seperti IPP. Perlindungan konsumen diatur dalam UU No. 8/1999, yang mewajibkan penyedia jasa menjamin keamanan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab atas barang guna menjaga kepercayaan dan kepastian hukum.

f. *Environment*

Sektor logistik Indonesia mulai mengadopsi konsep logistik hijau untuk meningkatkan efisiensi dan menekan dampak lingkungan, didukung oleh pemanfaatan

kecerdasan buatan (*AI*) dalam optimasi rute yang mampu mengurangi jarak tempuh hingga 30%, menghemat bahan bakar, serta mempercepat pengiriman[28].

2) *Porter's Five Forces Analysis*

a. Keadaan Persaingan antar Kompetitor

Persaingan industri logistik pengiriman barang di Indonesia sangat ketat, dengan kehadiran perusahaan besar seperti JNE, TIKI, J&T, dan SiCepat, serta pemain menengah seperti SNG Logistik dan Boska Transportama. Terdapat sekitar 15,8 ribu usaha pergudangan, ekspedisi, dan kurir di seluruh Indonesia [29]. antangan utama industri ini adalah mempertahankan eksistensi dan memperluas pasar di tengah persaingan yang intens serta kebutuhan pengembangan layanan baru [30].

b. Daya Tawar Menawar Konsumen

Daya tawar konsumen dalam industri logistik sangat tinggi karena banyaknya pilihan layanan pengiriman. Konsumen dapat dengan mudah beralih ke penyedia lain yang menawarkan harga lebih terjangkau, layanan lebih cepat, hingga armada lebih lengkap. Konsumen kini lebih sensitif terhadap harga dan kualitas layanan, sehingga perusahaan harus terus menambah nilai untuk meningkatkan loyalitas pelanggan [31].

c. Daya Tawar Menawar Supplier

Daya tawar supplier dalam industri pengiriman barang tergolong rendah hingga moderat karena banyaknya pilihan penyedia [13], seperti teknologi logistik (McEasy, FLYND, SERA, Adexin) yang memungkinkan perusahaan untuk bernegosiasi guna mendapatkan harga dan layanan terbaik [1]. Meski demikian, perusahaan harus waspada terhadap risiko ketergantungan dengan melakukan diversifikasi supplier dan membangun hubungan jangka panjang guna menjaga kestabilan harga dan layanan [32], [33].

d. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti

Ancaman produk atau jasa pengganti di industri pengiriman barang cukup tinggi, terutama dari layanan ojek online seperti Gojek dan Grab yang menawarkan pengiriman cepat, fleksibel, dan murah untuk jarak pendek [34]. Meski untuk pengiriman barang besar dan lintas pulau, jasa ekspedisi tetap dibutuhkan. Selain itu, digitalisasi dokumen seperti e-mail turut mengurangi kebutuhan pengiriman dokumen fisik, perubahan teknologi dan perilaku konsumen dapat menjadi ancaman signifikan jika perusahaan tidak beradaptasi [35].

e. Ancaman Kompetitor Baru

Ancaman dari kompetitor baru di industri pengiriman barang di Indonesia cukup tinggi. Perkembangan ekosistem *e-commerce* menciptakan peluang besar bagi operator logistik baru untuk masuk pasar [36]. Meski membutuhkan investasi besar pada infrastruktur, armada, perizinan, dan teknologi, pendatang baru tetap menjadi ancaman jika didukung oleh modal kuat dan strategi yang efektif.

C. Hasil Matriks IFE

TABEL 11
Hasil Matriks IFE

No	Faktor Kekuatan	Bobot	AVG Rating	Skor Pembobotan
1	Produk dan layanan Azzahra Transportama dihargai dengan tepat	0,06	3,33	0,18
2	Kualitas produk dan pelayanan pelanggan baik	0,06	3,33	0,20

No	Faktor Kekuatan	Bobot	AVG Rating	Skor Pembobotan
3	Chanel distribusi dapat dipercaya dan efektif biayanya	0,07	3,33	0,22
4	Azzahra Transportama memiliki modal kerja yang cukup	0,08	3,33	0,28
5	Fasilitas, peralatan, dan kantor dalam kondisi baik	0,03	3,67	0,11
6	Kebijakan dan <i>standard operating procedure</i> untuk menjaga kredibilitas layanan	0,05	3,67	0,19
7	Azzahra Transportama dapat meningkatkan modal jangka panjang yang diperlukan melalui utang atau modal sendiri	0,05	3,33	0,17
8	Perusahaan memiliki kompetensi teknologi dalam hal pelacakan barang (<i>realtime tracking</i>)	0,04	3,33	0,15
9	Struktur organisasi Azzahra Transportama saat ini telah mengakomodir kebutuhan perusahaan	0,02	3,33	0,05
10	Para pegawai memiliki moral kerja yang tinggi	0,04	3,33	0,14
No	Faktor Kelemahan	Bobot	AVG Rating	Skor Pembobotan
1	Azzahra Transportama tidak memiliki strategi promosi, periklanan, dan publikasi yang efektif	0,06	1,67	0,10
2	Perusahaan tidak melakukan riset pasar	0,08	1,67	0,14
3	Sales produk dan layanan perusahaan saat ini belum mencapai target	0,03	2,00	0,05
4	Posisi perusahaan tidak cukup kompetitif dibanding pesaing	0,07	2,00	0,15
5	Azzahra Transportama tidak menggunakan konsep manajemen strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan	0,02	1,33	0,03
6	Manajer pemasaran belum memiliki pengalaman dan pelatihan yang memenuhi standar	0,06	1,67	0,10
7	Produk dan layanan saat ini belum kompetitif karena kurangnya variasi layanan dibanding pesaing	0,03	2,00	0,05
8	Sumber daya perusahaan saat ini belum dapat diandalkan jika dibandingkan dengan pesaing	0,05	1,67	0,08
9	Manajer pada tiap level hirarki belum merencanakan pekerjaan dengan efektif	0,02	1,67	0,04
10	Visi dan misi Azzahra Transportama belum dapat diukur dan dikomunikasikan dengan baik	0,08	1,67	0,13
TOTAL		1,00		2,56

D. Hasil Matriks EFE

TABEL 12
Hasil Matriks EFE

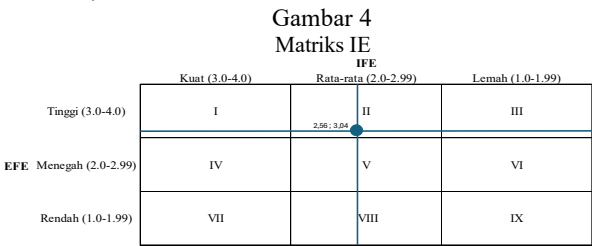
No	Faktor Peluang	Bobot	AVG Rating	Skor Pembobotan
1	Dukungan Pemerintah dalam Pengembangan Infrastruktur (Tol Laut) memungkinkan distribusi barang lebih efisien, mengurangi biaya logistik dan memperluas jangkauan ke daerah terpencil.	0,04	3,00	0,13

No	Faktor Peluang	Bobot	AVG Rating	Skor Pembobotan
2	Peningkatan pengguna layanan <i>e-commerce</i> di Indonesia	0,04	2,33	0,09
3	Peningkatan pengguna social media di Indonesia menjadi peluang untuk melakukan pemasaran	0,08	2,00	0,15
4	Tingginya penggunaan layanan reguler, ekspres, dan ekonomi di Indonesia	0,04	2,67	0,11
5	Pertumbuhan pangsa pasar logistik Indonesia diproyeksi mencapai USD 178,1 miliar pada 2030, yang didominasi industri wholesale dan retail dengan pangsa pasar sebesar 34,5% dan diikuti oleh sektor manufaktur, konstruksi, pertanian, dan lain-lain.	0,08	3,33	0,26
6	Perkembangan teknologi seperti <i>AI</i> dan <i>Transportation Management System</i> (TMS) dapat meningkatkan efisiensi operasional dan pengelolaan pengiriman.	0,05	3,00	0,14
7	Peningkatan signifikan dalam volume pengiriman parcel oleh UMKM di Indonesia, diproyeksikan akan terus berkembang hingga mencapai 8.560 juta pengiriman per tahun pada tahun 2025.	0,04	3,67	0,14
8	Adanya mitra, agen, atau vendor yang tersedia dalam membantu proses pengiriman barang	0,14	3,67	0,52
No	Faktor Ancaman	Bobot	AVG Rating	Skor Pembobotan
1	Tingginya biaya logistik di Indonesia	0,05	3,00	0,16
2	Terdapat perusahaan kompetitor yang sudah <i>establish</i> dan menguasai pasar logistik di Indonesia	0,04	2,67	0,11
3	Kenaikan harga bahan bakar yang tidak dapat meningkatkan biaya operasional	0,02	3,00	0,06
4	Regulasi Pemerintah yang Ketat	0,04	3,33	0,12
5	Penurunan daya beli masyarakat Indonesia	0,05	3,00	0,14
6	Jangkauan pengiriman kompetitor lebih luas	0,05	2,67	0,15
7	Produk dan layanan kompetitor lebih variatif	0,07	2,67	0,18
8	Persaingan tarif harga yang kompetitif	0,08	3,67	0,29
9	Fasilitas dan armada kompetitor yang lebih lengkap	0,08	3,00	0,23
10	Ancaman pendatang baru yang memiliki kekuatan dalam hal sumber daya	0,02	3,00	0,07
TOTAL		1,00		3,04

E. Matriks IE

Matriks IE dibentuk dengan mengacu pada skor akhir dari perhitungan pembobotan dalam analisis IFE dan EFE. Nilai

tersebut kemudian diposisikan ke dalam salah satu dari sembilan kuadran yang terdapat dalam matriks. Berdasarkan hasil perhitungan, nilai IFE mencapai 2,56, sedangkan EFE sebesar 3,04.



Hasil dari pengolahan data menunjukkan bahwa posisi Azzahra Transportama berada pada kuadran II. Kuadran ini tergolong dalam wilayah I, yang merekomendasikan penerapan strategi pertumbuhan (growth) dan pembangunan (build). Jenis strategi yang sesuai untuk kondisi ini adalah strategi intensif, seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, maupun pengembangan produk. Oleh karena itu, strategi-strategi tersebut menjadi alternatif yang dipertimbangkan untuk diimplementasikan ke depannya.

F. Matriks SWOT

TABEL 13
Hasil Matriks SWOT

	Internal	Strengths	Weaknesses	
Eksternal		- Produk dan layanan Azzahra Transportama diunggulkan dengan kualitas dan harga yang lebih terjangkau, bersaing hebat dengan, dan jenis layanan yang beragam - Kualitas produk dan pelayanan pelanggan baik dengan menggunakan berbagai layanan transportasi secara gratis - Chandi diunggulkan pengiriman dapat dipercaya dan efektif dengan pengisian kuantitas sekitar 20-25% dari modal - Azzahra Transportama memiliki modal kerja yang cukup yang dipegang dari proyek pengiriman tur bulanan - Fasilitas, peralatan, mesin, dan kantor dalam kondisi baik - Kebijakan dan standard operating procedure efektif menjaga kualitas layanan - Azzahra Transportama dapat menggunakan modal jangka panjang yang dipegang modal tur 60 persen - Azzahra Transportama memiliki biaya pengembangan yang dipegang 25% tur bulanan - Azzahra Transportama memiliki kompetensi teknologi dalam hal pelacakan barang (realtime tracking) yang aktif dipegang pada 60 persen pengguna utama - Struktur organisasi Azzahra Transportama saat ini sudah 3 divisi utama yang telah mengahmadke beberapa urusan utama - Peran pegawai internal kerja yang tinggi	- Perusahaan tidak memiliki promosi, perklanan, dan strategi publikasi yang efektif (bunya menggunakan grup dan komunitas pengirim barang untuk melakukan promosi) - Perusahaan tidak melakukan riset pasar untuk memahami kebutuhan dan tren pelanggan - Salur produk dan layanan Azzahra Transportama hanya mencapai target 2 kali sepanjang tahun 2024 dan masih di dominasi oleh layanan saving dan kargo - Posisi perusahaan tidak cukup baik dibanding pesaing - Azzahra Transportama tidak menggunakan konsep manajemen strategi - Manajer pemasaran tidak punya pelatihan dan pengalaman yang sesuai - Produk dan layanan saat ini belum kompetitif karena kurang variatif dan hanya tersedia 5 layanan utama untuk skala besar atau berat - Sumber daya perusahaan saat ini belum dapat diandalkan jika dibandingkan dengan pesaing baik dalam hal jumlah personel, armada, modal, dan teknologi - Manajer pada tiap level hirarki tidak merencanakan pekerjaan dengan efektif - Visi dan misi Azzahra Transportama belum dapat diukur dan diimplementasikan dengan baik kepada 11 karyawan	
		Opportunities	SO Strategy	WO Strategy
		- Dukungan pemerintah melalui Tol Laut meningkatkan efisiensi distribusi, menurunkan biaya logistik, dan memperluas jangkauan ke daerah terpencil - Peningkatan pengguna layanan e-commerce di Indonesia sebesar 15,9% dari tahun 2023 hingga diperkirakan akan mencapai 96,1 juta pengguna 2029 - Peningkatan pengguna media sosial Indonesia sebesar 2,9% (YoY) pada 2023 akan mencapai 143 juta pengguna, menjadi pelengkap untuk pemasaran digital - Tengganya pengiriman layanan pengiriman di Indonesia didominasi layanan reguler 51,79%, ekspres 27,47%, dan ekspres 14,18% - Pertumbuhan pangsa pasar logistik Indonesia diperkirakan mencapai USD 178,1 miliar pada 2030, yang didominasi industri ritel dan ritel dengan pangsa pasar sebesar 34,9% dan sektor manufaktur, konstruksi, hingga pertanian - Perkembangan teknologi seperti AI dan Transportation Management System (TMS) dapat membantu kegiatan operasional dan pengelolaan pengiriman - Peningkatan volume pengiriman parcel oleh UMKM di Indonesia, diperkirakan akan terus berkembang hingga mencapai 8.560 juta pengiriman per tahun pada tahun 2025 - Adanya mitra, agen, atau vendor yang tersedia dalam membantu proses pengiriman barang	- Melakukan partnership dengan pemerintah maupun swasta dalam hal pemasaran, riset, pengembangan produk atau layanan, dan teknologi (S1, S8, S9, S10, O1, O3, O6) - Melakukan ekspansi dengan membuka cabang baru (S1, O1, O5) - Menjalin kerjasama dengan mitra atau agen distributor daerah untuk memperluas jangkauan distribusi (S3, S8, S9, O1, O5, O6) - Menjalin kerjasama dengan perusahaan, seperti E-Commerce, UMKM, Retail, Manufaktur, konstruksi, hingga pertanian untuk mengembangkan produk dan layanan yang mereka butuhkan (S1, S2, S10, O2, O4, O5, O7, O8) - Melakukan pemasaran pasar terhadap layanan perusahaan (S1, S2, S3, S4, S6, O2, O3, O5, O7)	- Melakukan riset pasar berkecukupan (W4, W5, W8, T2, T10) - Melakukan pemasaran yang matang dalam hal pemasaran (W4, W5, W8, T2, T10) - Pemertanian dan peningkatan kualitas pemasaran (W1, W4, W10, O1, O3)
		Threats	ST Strategy	WT Strategy
		- Tingginya biaya logistik di Indonesia (14,26% dari PDB) - Adanya pesaing perusahaan kompetitor yang sudah stabil dan menguasai pangsa logistik di Indonesia, dari pasar 2 perusahaan besar mendominasi sekitar 80% pangsa pasar secara nasional - Konflik harga bahan bakar mengakibatkan biaya operasional hingga 4% dari total biaya kendaraan yang dapat membuat biaya kuantitas pengiriman - Regulasi pemerintah yang ketat menyebabkan perubahan harga komoditas berpengaruh regulasi tidak sesuai administrasi - Pemerintah daya baik menyuarakan Indonesia aktif dalam tiap tingkat 3 kali sepanjang 2025 berencana memajukan pelayanan pengiriman barang - Jangkauan pengiriman kompetitor yang lebih luas dan beragam - Manajemen biaya besar, tetapi juga mencakup daerah terpesik - Produk dan layanan kompetitor lebih variatif dalam memenuhi kebutuhan pasar - Pengiriman tur/harga yang kompetitif - Fasilitas dan armada kompetitor yang lebih lengkap - Ancaman pendatang baru yang memiliki kelebihan dalam hal tur/harga	- Membuka layanan baru dengan tarif yang kompetitif dan sesuai kebutuhan pasar (S1, S2, S4, T2, T7, T8, T10) - Mencari investor untuk memperluas bisnis agar dapat bersaing dengan pesaing yang sudah mapan (S7, S9, S10, T2, T6, T9, T10)	- Menerapkan proses manajemen strategi untuk menciptakan competitive advantage bagi perusahaan (W4, W5, W8, T2, T10) - Menyusun rencana dan penentuan tujuan jangka panjang untuk mencapai visi dan misi perusahaan (W9, W10, T2, T10)

Setelah menggabungkan faktor-faktor tersebut mendapatkan 12 alternatif strategi. Selanjutnya, strategi-strategi tersebut akan dikonsultasikan untuk memastikan apakah strategi yang diusulkan sudah sesuai dan dapat menjadi solusi yang tepat bagi kebutuhan perusahaan. Setelah tervalidasi, strategi yang dianggap layak akan dianalisis lebih lanjut menggunakan matriks QSPM guna menentukan skala prioritas implementasinya.

G. Matriks QSPM

TABEL 14
Hasil Matriks QSPM

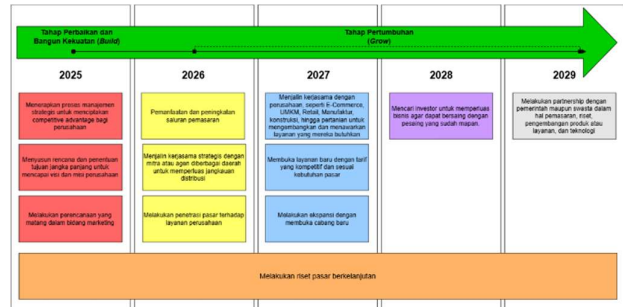
No	Faktor Kekuatan	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar		Pemanfaatan dan Peningkatan Saluran Pemasaran	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Produk dan layanan Azzahra Transportama dihargai dengan tepat	0,06	4	0,22	2	0,11	1	0,06	3	0,17
2	Kualitas produk dan pelayanan pelanggan baik	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06	3	0,24
3	Chanel distribusi dapat dipercaya dan efektif biayanya	0,07	2	0,13	3	0,20	4	0,26	1	0,03
4	Azzahra Transportama memiliki modal kerja yang cukup	0,08	3	0,25	1	0,08	2	0,17	4	0,29
5	Fasilitas, peralatan, dan kantor dalam kondisi baik	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06	4	0,10
6	Kebijakan dan standard operating procedure efektif untuk menjaga kredibilitas layanan	0,05	3	0,16	2	0,11	1	0,05	4	0,25
7	Azzahra Transportama dapat meningkatkan modal jangka panjang yang diperoleh melalui utang atau modal sendiri	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20	1	0,03
8	Perusahaan memiliki kompetensi teknologi dalam hal pelacakan barang (realtime tracking)	0,04	4	0,18	3	0,13	2	0,09	1	0,05
9	Struktur organisasi Azzahra Transportama saat ini telah mengakomodir kebutuhan perusahaan	0,02	3	0,05	2	0,03	4	0,06	1	0,02
10	Pada pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	4	0,31
No	Faktor Kelemahan	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar		Pemanfaatan dan Peningkatan Saluran Pemasaran	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Azzahra Transportama tidak memiliki strategi promosi, perklanan, dan strategi publikasi yang efektif	0,06	3,00	0,17	2,00	0,11	1,00	0,06	4,00	0,23
2	Perusahaan tidak melakukan riset pasar	0,08	2,00	0,16	4,00	0,32	3,00	0,24	1,00	0,08
3	Salur produk dan layanan azzahra transportama tidak mencapai target	0,03	3,00	0,08	2,00	0,05	1,00	0,03	4,00	0,11
4	Posisi perusahaan tidak cukup kompetitif dibanding pesaing	0,07	4,00	0,29	2,00	0,15	1,00	0,07	3,00	0,22
5	Azzahra Transportama tidak menggunakan konsep manajemen strategi	0,02	3,00	0,07	4,00	0,10	2,00	0,05	1,00	0,02
6	Manajer pemasaran belum memiliki pengalaman dan pelatihan yang memenuhi standar	0,06	3,00	0,19	1,00	0,06	2,00	0,12	4,00	0,25
7	Produk dan layanan saat ini belum kompetitif karena kurangnya variasi layanan dibanding pesaing	0,03	2,00	0,05	4,00	0,11	3,00	0,08	1,00	0,03
8	Sumber daya perusahaan saat ini belum dapat diandalkan jika dibandingkan dengan pesaing	0,05	3,00	0,14	2,00	0,09	1,00	0,05	4,00	0,19
9	Manajer pada tiap level hirarki belum merencanakan pekerjaan dengan efektif	0,02	2,00	0,05	3,00	0,07	1,00	0,02	4,00	0,09

10	Visi dan Misi Azzahra Transportama belum dapat diukur dan dikomunikasikan dengan baik	0,08	2,00	0,16	3,00	0,23	1,00	0,08	4,00	0,31
No	Faktor Peluang	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar		Pemanfaatan dan Peningkatan Saluran Pemasaran	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Dukungan Pemerintah dalam Pengembangan Infrastruktur (Tol Laut) memungkinkan distribusi mengurangi biaya logistik dan memperluas jangkauan ke daerah terpencil	0,04	3,00	0,13	1,00	0,04	4,00	0,17	2,00	0,09
2	Peningkatan pengguna layanan e-commerce di Indonesia	0,04	3,00	0,11	1,00	0,04	2,00	0,08	4,00	0,15
3	Peningkatan pengguna <i>social media</i> di Indonesia menjadi peluang untuk melakukan pemasaran	0,08	3,00	0,23	2,00	0,15	1,00	0,08	4,00	0,30
4	Tingginya penggunaan layanan reguler, ekspres, dan ekonomi di Indonesia	0,04	2,00	0,08	3,00	0,12	4,00	0,16	1,00	0,04
5	Pertumbuhan pangsa pasar logistik Indonesia diproyeksi mencapai USD 178,1 miliar pada 2030	0,08	3,00	0,23	1,00	0,08	2,00	0,15	4,00	0,31
6	Perkembangan teknologi seperti <i>AI</i> dan <i>TMS</i> dapat meningkatkan efisiensi operasional dan pengelolaan pengiriman	0,05	2,00	0,09	4,00	0,18	3,00	0,14	1,00	0,05
7	Peningkatan volume pengiriman oleh UMKM di Indonesia, diproyeksikan akan terus berkembang hingga mencapai 8.560 juta pengiriman per tahun pada tahun 2025.	0,04	4,00	0,16	1,00	0,04	2,00	0,08	3,00	0,12
8	Adanya mitra, agen, atau vendor yang tersedia dalam membantu proses pengiriman barang	0,14	2,00	0,28	1,00	0,14	4,00	0,57	3,00	0,43
No	Faktor Ancaman	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar		Pemanfaatan dan Peningkatan Saluran Pemasaran	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Tingginya biaya logistik di Indonesia	0,05	2,00	0,11	1,00	0,05	3,00	0,16	4,00	0,21
2	Terdapat perusahaan kompetitor yang sudah <i>establish</i> dan menguasai pasar logistik di Indonesia	0,04	1,00	0,04	4,00	0,16	3,00	0,12	1,00	0,04
3	Kesenjangan harga bahan bakar yang tidak menentu dapat meningkatkan biaya operasional	0,02	2,00	0,04	4,00	0,08	3,00	0,06	1,00	0,02
4	Regulasi Pemerintah yang Ketat	0,04	2,00	0,07	4,00	0,15	3,00	0,11	1,00	0,04
5	Penurunan daya beli masyarakat Indonesia	0,05	4,00	0,19	2,00	0,10	1,00	0,05	3,00	0,14
6	Jangkauan pengiriman kompetitor lebih luas	0,05	2,00	0,11	3,00	0,16	4,00	0,22	1,00	0,05
7	Produk dan layanan kompetitor lebih variatif	0,07	2,00	0,13	4,00	0,26	3,00	0,20	1,00	0,07
8	Persaingan tarif lama yang kompetitif	0,08	4,00	0,32	2,00	0,16	1,00	0,08	3,00	0,24
9	Fasilitas dan armada kompetitor yang lebih lengkap	0,08	3,00	0,23	2,00	0,15	1,00	0,08	4,00	0,31
10	Ancaman pendatang baru yang memiliki kekuatan dalam hal sumber daya	0,02	3,00	0,07	2,00	0,05	1,00	0,02	4,00	0,09
TOTAL				5,54		4,47		4,38		5,71

Berdasarkan hasil perhitungan nilai TAS dari empat strategi prioritas yang diidentifikasi, strategi “Pemanfaatan dan peningkatan Saluran Pemasaran” memperoleh skor tertinggi sebesar 5,71, strategi “Penetrasi Pasar” mendapatkan nilai 5,54, strategi “Pengembangan Produk” memperoleh skor 4,47, dan strategi “Pengembangan Pasar” dengan skor 4,38. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa “Pemanfaatan dan Peningkatan Saluran Pemasaran” menjadi strategi utama yang diprioritaskan oleh perusahaan karena memiliki nilai TAS tertinggi.

H. Roadmap Strategi

Gambar 5
Roadmap Azzahra Transportama



Berdasarkan Gambar 5, roadmap ini disusun berdasarkan prioritas matriks QSPM. Roadmap ini mencakup dua tahapan utama, yaitu tahap *build*, serta tahap *growing*. Tahap *build* akan dilaksanakan selama satu tahun dengan fokus pada pembenahan internal perusahaan serta penyusunan kembali rencana jangka panjang perusahaan. Selanjutnya, tahap pertumbuhan (*growing*) akan berlangsung selama empat tahun, dari 2026 hingga 2029. Pada tahap ini, perusahaan akan lebih aktif dalam memperluas portofolio bisnisnya, baik melalui peningkatan jumlah pelanggan maupun pengembangan berbagai produk dan layanan yang akan ditawarkan.

V. KESIMPULAN

Strategi pemasaran Azzahra Transportama dirumuskan melalui audit internal dan eksternal menggunakan analisis SWOT, PESTEL, dan *Porter's Five Forces*. Skor IFE 2,56 dan EFE 3,04 menempatkan perusahaan pada kuadran II Matriks IE, yang merekomendasikan strategi intensif seperti penetrasi pasar dan pengembangan produk, dan penembangan pasar. Dari 12 alternatif strategi, empat dipilih untuk dianalisis dengan QSPM, yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar, dan pemanfaatan dan peningkatan saluran pemasaran. Strategi prioritas adalah pemanfaatan dan peningkatan saluran pemasaran dengan skor tertinggi 5,71. *Roadmap* implementasi terbagi dua tahap: pembangunan internal (2025–2026) dan pertumbuhan bisnis (2026–2029), mencakup perluasan distribusi, pengembangan layanan, ekspansi cabang, serta kolaborasi dengan mitra, investor, dan pemerintah.

REFERENSI

- [1] Supply Chain Indonesia, “Tantangan Sektor Logistik Pendorong Pertumbuhan Ekonomi yang Melambat pada 2024,” Jan. 10, 2024. Accessed: Jun. 22, 2025. [Online]. Available: <https://supplychainindonesia.com/tantangan-sektor-logistik-pendorong-pertumbuhan-ekonomi-yang-melambat-pada-2024-2/>
- [2] Mordor Intelligence, “Indonesia Freight and Logistics Market Size & Share AnalysisIntelligence,” <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/indonesia-freight-logistics-market>.
- [3] CSR Indonesia, “Survei Populix 88% Gen Z Indonesia Menggunakan Layanan Pengiriman untuk Berbelanja Online,” 2023. Accessed: Jun. 19, 2025. [Online]. Available: <https://csr-indonesia.com/survei-populix-88-gen-z-indonesia-menggunakan-layanan-pengiriman-untuk-berbelanja-online/>
- [4] M. R. Nansi and Y. R. Triwibowo, “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Konsumen Dalam Pemilihan Jasa Pengiriman Barang (Studi Kasus Pada Dpl Translogistics),” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol. 9, no. 2, Mar. 2022, doi: 10.34308/eqien.v9i2.419.
- [5] R. A. Nykiel, *Marketing Your Business A Guide to Developing a Strategic Marketing Plan*. 2002.
- [6] M. Madan, M. Jagtap, and S. N. Teli, “International Journal on Recent Technologies in Mechanical and Electrical Engineering (IJRMEE) P-D-C-A Cycle As TQM Tool-Continuous Improvement of Warranty,” *International Journal on Recent Technologies in Mechanical and Electrical Engineering*, vol. 2, no. 2, pp. 1–5, 2015, Accessed: Jun. 19, 2025. [Online]. Available: <https://www.ijrmee.org/index.php/ijrmee/article/view/210>
- [7] M. Sokovic, D. Pavletic, and K. Kern Pipan, “Quality Improvement Methodologies-PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS Industrial management and organisation,” *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, vol. 43, no. 1, pp. 476–483, Nov. 2010, Accessed: Jun. 19, 2025. [Online]. Available: http://jamme.acmsse.h2.pl/papers_vol43_1/43155.pdf
- [8] F. R. David and F. R. David, *Strategic Management A Competitive Advantage Approach*, 16th ed. Pearson Education Limited, 2017.
- [9] Philip. Kotler and K. Lane. Keller, *Marketing Management*, 14th ed. Boston: Prentice Hall, 2012.
- [10] H. A. Taha, *Operation Research an Introduction*, 12th ed. Harlow: Essex: Pearson Education, 2017.
- [11] T. L. Saaty, “Decision making with the analytic hierarchy process,” *Int. J. Services Sciences*, vol. 1, no. 1, pp. 83–98, 2008, doi: 10.1504/IJSSCI.2008.017590.
- [12] S. F. Fam, S. Utami, D. D. Prastyo, A. L. Maukar, M. A. A. M. Khairuddin, and M. H. Mustaffa, “Melaka moving forward to incineration technology management to overcome Municipal Solid Waste (MSW) problem,” *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, vol. 7, no. 3.14 Special Issue 14, 2018, doi: 10.14419/ijet.v7i3.6.16009.
- [13] M. E. . Porter, *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. Free Press ; Collier Macmillan, 1985.
- [14] R. Buta, “the Swot Analysis in the Geographical Research, With Applicability in the Study of the Human Settlements From Moldova Valley-(Baia-Draguseni Sector),” 2007. Accessed: Jun. 19, 2025. [Online]. Available: <https://pesd.ro/articole/nr.1/Buta.pdf>
- [15] I. Purwanto, *Manajemen strategi*. Bandung: Yrama Widya. 2008.
- [16] Kementrian Perhubungan, “Wujudkan Indonesia sebagai Poros Maritim Dunia,” *Kementrian Perhubungan*, Jul. 16, 2024. Accessed: Jun. 20, 2025. [Online]. Available: <https://dephub.go.id/post/read/wujudkan-indonesia-sebagai-poros-maritim-dunia>
- [17] Supply Chain Indonesia, “Ada Kabar Baik! Industri Logistik RI Diramal Tumbuh 12,53 Persen Tahun 2025,” *Supply Chain Indonesia*, Jan. 10, 2025. Accessed: Jun. 20, 2025. [Online]. Available: <https://supplychainindonesia.com/ada-kabar-baik-industri-logistik-ri-diramal-tumbuh-1253-persen-tahun-2025/>
- [18] Supply Chain Indonesia, “Distribusi Stop 16 Hari, Biaya Logistik Membengkak,” *Supply Chain Indonesia*, Apr. 11, 2025. Accessed: Jun. 20, 2025. [Online]. Available: <https://supplychainindonesia.com/distribusi-stop-16-hari-biaya-logistik-membengkak/>
- [19] CNN Indonesia, “Dampak Kenaikan Harga BBM pada Jasa Logistik: Naik Juga,” *CNN Indonesia*, Sep. 05, 2022. Accessed: Jun. 20, 2025. [Online]. Available: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20220905130603-92-843390/dampak-kenaikan-harga-bbm-pada-jasa-logistik-naik-juga>
- [20] Badan Pusat Statistik, “Awal Tahun 2025, Terjadi Deflasi 0,76 Persen,” *Badan Pusat Statistik*, Feb. 04, 2025. Accessed: Jun. 20, 2025. [Online]. Available: <https://srangkab.bps.go.id/id/news/2025/02/04/139/awal-tahun-2025--terjadi-deflasi-0-76-persen.html>
- [21] Markplus.Inc, “Potensi UMKM dan Keputusan dalam Memilih Jasa Pengiriman Barang,” <https://www.markplusinc.com/featured-insights/publications/potensi-umkm-dan-keputusan-dalam-memilih-jasa-pengiriman-barang>.
- [22] GoodStats, “Simak Performa Perusahaan Ekspedisi dan Kurir di Indonesia,” https://goodstats.id/article/melihat-data-performa-perusahaan-ekspedisi-dan-kurir-di-indonesia-Mkjzy#google_vignette.
- [23] Statista, “Jumlah Pengguna E-Commerce di Indonesia Tahun 2020-2029,” <https://www.statista.com/forecasts/251635/e-commerce-users-in-indonesia>.

- [24] Bisnis.com, "Digitalisasi Logistik, FLYND Ingin Perluas TMS ke Laut dan Udara," <https://ekonomi.bisnis.com/read/20220221/98/1502621/digitalisasi-logistik-flynd-ingin-perluas-tms-ke-laut-dan-udara>.
- [25] Kompasiana, "Perkembangan Teknologi di Indonesia dalam Bidang Transportasi dan Logistik," <https://www.kompasiana.com/moraely/65478e16edf760a981292d2/perkembangan-teknologi-di-indonesia-dalam-bidang-transportasi-dan-logistik>.
- [26] Indonesia Artificial Intelligence Hub, "Peran Kecerdasan Buatan dalam Transformasi Logistik," <https://aihub.id/pengetahuan-dasar/ai-transformasi-logistik>.
- [27] Databoks, "Pengguna media sosial di Indonesia bertambah awal 2025," <https://databoks.katadata.co.id/teknologi-telekomunikasi/statistik/67caadfd2abd9/pengguna-media-sosial-di-indonesia-bertambah-awal-2025>.
- [28] Routific, "Top Sustainable Delivery Trends For 2025," <https://www.routific.com/blog/sustainable-delivery-trends>.
- [29] Badan Pusat Statistik, "Statistik Pergudangan, Ekspedisi, dan Kurir 2024," Feb. 2024. Accessed: Jun. 20, 2025. [Online]. Available: <https://www.bps.go.id/id/publication/2025/02/11/ccdd2be371e2d7b2a325b8ab/statistik-pergudangan--ekspedisi--dan-kurir-2024.html>
- [30] P. L. Ginny, "Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Yang Bergerak Dibidang Logistik Di Jakarta," *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, vol. 17, no. 2, pp. 107–128, May 2019, doi: 10.31253/pe.v17i2.172.
- [31] V. Trilitami and N. Nurhasanah, "Pengaruh Harga Dan Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Sebagai Mediasi," *Economics and Social Humanities*, vol. 2, no. 2, Nov. 2023, doi: 10.58738/kendali.v2i2.496.
- [32] A. Golmohammadi and E. Hassini, "Review of supplier diversification and pricing strategies under random supply and demand," *Int J Prod Res*, 2020, doi: 10.1080/00207543.2019.1705419.
- [33] M. Christopher, "Fifth-Logistics-Supply-Chain-Management-Martin-Christopher-Edisi-5," 2016.
- [34] S. Muliani, R. Dian Sembiring, and D. Eresina, "6758 Jurnal Ruang Luar dan Dalam FTSP | 35," *Ruang Luar dan Dalam FTSP*, vol. 03, no. 1, p. 35, Aug. 2022, Accessed: Jun. 19, 2025. [Online]. Available: <https://ejurnal.istp.ac.id/index.php/jrld/article/view/161/165>
- [35] K. Harahap, "Strategi Bisnis-Pendekatan Teoritis dalam Merancang Jalan Menuju Keberhasilan," Meda, Aug. 2024.
- [36] R. Purbasari, N. Jamil, A. Novel, and N. Kostini, "Digitalisasi Logistik Dalam Mendukung Kinerja E-Logistic Di Era Digital: A Literature Review," *Management, Business and Logistics*, vol. 01, no. 02, pp. 177–196, 2023, doi: 10.24198/jomblo.v1i2.50762.