

STRATEGI PENGEMBANGAN JASA FORWARDING EKSPOR PADA PT. DUA KAWAN MANDIRI MENGUNAKAN PENDEKATAN SWOT DAN BMC

Muhammad Fariz Rafsyanjani¹, Merita Bernik²

^{1,2}Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran, Sumedang, Indonesia

¹muhammad20255@mail.unpad.ac.id, ²merita@fe.unpad.ac.id

Abstract

This study aims to formulate an export freight forwarding service development strategy for PT. Dua Kawan Mandiri (DKM) using SWOT Analysis and Business Model Canvas (BMC) approaches. The research is motivated by the imbalance between import and export activities, where in 2024 the company recorded only import transactions. A descriptive qualitative method was applied, utilizing primary data from interviews and observations, and secondary data from company documents and related literature. SWOT analysis identified the company's internal and external factors, while the BMC framework mapped the existing business model and its development opportunities. The integration of both analyses generated alternative export marketing strategies, including digital service optimization, strengthening global partnerships, market diversification, and human resource development. Strategic priorities were determined using the QSPM matrix, focusing on increasing export volumes through service innovation, operational efficiency, and new market penetration. The findings provide practical contributions for PT. DKM in designing an export roadmap, as well as academic implications for combining SWOT and BMC analyses in the logistics sector.

Keywords: freight forwarding, development strategy, export, SWOT, Business Model Canvas

Abstrak

Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi pengembangan jasa *freight forwarding* ekspor pada PT. Dua Kawan Mandiri (DKM) melalui pendekatan Analisis SWOT dan *Business Model Canvas* (BMC). Latar belakang penelitian didasari ketidakseimbangan aktivitas impor-ekspor perusahaan, di mana pada tahun 2024 hanya tercatat kegiatan impor. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data primer melalui wawancara dan observasi, serta data sekunder dari dokumen perusahaan dan literatur terkait. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, sedangkan BMC memetakan model bisnis yang ada dan peluang pengembangannya. Integrasi kedua analisis menghasilkan alternatif strategi pemasaran ekspor yang mencakup optimalisasi layanan digital, penguatan kemitraan global, diversifikasi pasar tujuan, dan pengembangan sumber daya manusia. Prioritas strategi ditetapkan berdasarkan matriks QSPM, dengan fokus pada peningkatan volume ekspor melalui inovasi layanan, efisiensi operasional, dan penetrasi pasar baru. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi PT. DKM dalam perumusan *roadmap* ekspor serta implikasi akademis dalam penggabungan analisis SWOT dan BMC untuk sektor logistik.

Kata Kunci: freight forwarding, strategi pengembangan, ekspor, SWOT, Business Model Canvas

Article history

Received: July 2025

Reviewed: Agustus 2025

Published: Agustus 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musyari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musyari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. PENDAHULUAN

Sektor jasa pengiriman barang ekspor dan impor (*freight forwarding*) di Indonesia memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan perdagangan internasional yang semakin pesat. Indonesia mengalami fluktuasi nilai ekspor dan impor dalam lima tahun terakhir, dengan peningkatan signifikan pada 2021-2022 dan penurunan pada 2024. Pada tahun 2024, nilai ekspor mencapai USD 237,5 miliar dan impor sebesar USD 221,4 miliar. Perubahan ini dipengaruhi oleh dinamika ekonomi global, hambatan logistik, serta volatilitas harga komoditas. Kondisi tersebut menegaskan urgensi layanan pengiriman yang efisien, aman, dan terjangkau untuk menjaga daya saing industri serta kelancaran rantai pasokan nasional.

Pertumbuhan perdagangan internasional Indonesia turut didorong oleh perkembangan teknologi logistik, peningkatan *e-commerce* lintas negara, dan perjanjian perdagangan bebas. Infrastruktur logistik nasional juga membaik melalui pembangunan pelabuhan baru, modernisasi bandara, dan peningkatan konektivitas transportasi darat. Namun, industri *freight forwarding* masih menghadapi tantangan biaya logistik tinggi yang pada 2019 mencapai 24% dari PDB—jauh di atas rata-rata global 8-14%. Faktor penyebabnya meliputi distribusi antarpulau yang mahal, infrastruktur yang belum merata, birokrasi kompleks, dan manajemen rantai pasok yang belum efisien. Selain itu, regulasi nasional seperti UU Nomor 22 Tahun 2009 dan PM 74 Tahun 2015, serta standar internasional seperti *FIATA Model Rules for Freight Forwarding Services*, menjadi kerangka penting yang harus dipahami perusahaan untuk menjaga kepatuhan dan kualitas layanan.

Persaingan semakin ketat dengan hadirnya pemain baru yang menawarkan layanan digital dan otomatisasi. Berdasarkan laporan McKinsey 2024, sekitar 70% perusahaan logistik di Asia Tenggara mulai mengadopsi teknologi berbasis *artificial intelligence* (AI) dan *big data* untuk meningkatkan efisiensi serta mengoptimalkan rute pengiriman. Dalam konteks ini, perusahaan perlu memiliki strategi pemasaran yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada nilai tambah. PT. Dua Kawan Mandiri (DKM), sebagai perusahaan *freight forwarder* nasional, menyediakan layanan pengiriman udara, laut, dan darat, serta *custom clearance*. Perusahaan telah membangun jaringan transportasi strategis dan kemitraan dengan pelayaran besar untuk mendukung pengiriman ekspor yang efisien dan andal.

Meski berpengalaman dalam layanan ekspor-impor, pada 2024 PT. DKM hanya mencatat aktivitas impor, dengan dominasi pengiriman produk kecantikan dan *fashion* dari China dan Thailand. Ekspor sebelumnya dilakukan melalui mitra logistik global seperti DHL dan FedEx dengan komoditas briket ke Korea Selatan. Kondisi ini menunjukkan adanya peluang besar untuk mengembangkan layanan ekspor, memperluas negara tujuan, dan menyeimbangkan aktivitas perdagangan perusahaan. Dengan strategi pemasaran yang tepat dan jaringan distribusi luas, PT. DKM berpotensi memperkuat posisinya di pasar global, meningkatkan volume ekspor, dan memanfaatkan permintaan dari berbagai negara.

Untuk menjawab tantangan dan peluang tersebut, analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan *Business Model Canvas* (BMC) digunakan guna memahami kondisi internal dan eksternal serta merancang strategi bisnis yang kompetitif. SWOT membantu mengidentifikasi faktor kinerja, sedangkan BMC memetakan model bisnis secara sistematis untuk mendorong inovasi dan keberlanjutan. Penelitian ini mengisi kesenjangan kajian terdahulu yang jarang menggabungkan kedua pendekatan secara simultan dalam konteks *freight forwarding* dengan dominasi impor. Hasilnya diharapkan memberikan wawasan komprehensif dan aplikatif bagi PT. DKM dalam merumuskan strategi pemasaran ekspor yang adaptif, terstruktur, dan berbasis data.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Ekspor

Ekspor adalah kegiatan menjual atau mengirim barang dari wilayah domestik ke negara lain yang dilakukan dalam skala signifikan sehingga melebihi kebutuhan domestik. Aktivitas ini melibatkan prosedur administrasi bea cukai baik di negara asal maupun tujuan, serta memerlukan kepatuhan terhadap regulasi perdagangan internasional. Ekspor berperan penting dalam memperluas pasar, meningkatkan penerimaan devisa, mengatur harga domestik, dan menjaga stabilitas nilai tukar (Moeins, 2020).

Freight Forwarding

Freight forwarding adalah layanan pengurusan pengiriman barang yang bertindak sebagai perantara antara pemilik barang dan penyedia transportasi, mencakup pengurusan dokumen ekspor-impor, pergudangan, asuransi, pengepakan, dan kepabeanan. Layanan ini memanfaatkan berbagai moda transportasi—laut, udara, darat, atau multimoda—serta tunduk pada regulasi nasional dan standar internasional seperti *Incoterms* dan aturan FIATA. Perkembangan teknologi digital telah mendorong adopsi sistem pelacakan *real-time*, EDI, dan platform logistik daring untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi.

Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang memengaruhi kinerja perusahaan. Metode ini memberikan panduan strategis untuk memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memaksimalkan peluang, dan mengantisipasi ancaman, sehingga relevan bagi perusahaan jasa logistik yang beroperasi di pasar global (Wheelen & Hunger, 2012).

Business Model Canvas (BMC)

BMC adalah kerangka visual yang menggambarkan model bisnis dalam sembilan elemen: *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Dalam konteks logistik, BMC memudahkan perusahaan merancang strategi bisnis adaptif, memahami nilai yang ditawarkan, serta menyusun kemitraan dan struktur biaya untuk keberlanjutan operasional (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (2018), penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan memahami fenomena yang terjadi secara mendalam dengan memaparkan fakta secara sistematis, faktual, dan akurat. Dalam penelitian ini, metode kualitatif digunakan untuk menganalisis strategi pengembangan jasa *freight forwarding* ekspor pada PT. Dua Kawan Mandiri melalui pendekatan Analisis SWOT dan *Business Model Canvas* (BMC).

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Dua Kawan Mandiri yang beralamat di Blok E1 No. 5, Jl. Villa Tangerang Elok, Kuta Jaya, Kecamatan Pasar Kemis, Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten, Indonesia. Lokasi ini dipilih karena PT. Dua Kawan Mandiri merupakan perusahaan *freight forwarder* yang memiliki potensi besar dalam mengembangkan layanan ekspor di tengah dominasi aktivitas impor.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pihak internal dan eksternal yang terkait langsung dengan kegiatan operasional dan pemasaran jasa *freight forwarding* di PT. Dua Kawan Mandiri.

Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Sampel dalam penelitian ini mencakup pimpinan perusahaan, manajer operasional, staf pemasaran, staf operasional, serta mitra kerja yang terlibat dalam layanan ekspor dan impor.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik Pengambilan Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*.

Penentuan Jumlah Sampel

Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan prinsip ketercukupan informasi (*information-rich cases*). Dalam konteks ini, jumlah sampel tidak ditentukan secara kuantitatif melainkan berdasarkan sejauh mana data yang diperoleh telah mencapai titik jenuh (*data saturation*), yaitu kondisi ketika wawancara atau observasi tidak lagi menghasilkan informasi baru yang signifikan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Analisis SWOT

PT. Dua Kawan Mandiri (DKM) adalah perusahaan *freight forwarder* yang berlokasi di Kabupaten Tangerang, Banten, dan berfokus pada pengiriman barang ekspor-impor melalui jalur laut, udara, dan darat. Perusahaan juga menyediakan layanan *custom clearance* untuk pengurusan dokumen kepabeanan. Pada tahun 2024, aktivitas perusahaan didominasi oleh impor, terutama dari China dan Thailand, dengan komoditas utama berupa produk kecantikan dan *fashion*. Aktivitas ekspor terakhir dilakukan pada periode sebelumnya dengan komoditas briket ke Korea Selatan.

Analisis faktor internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki PT. Dua Kawan Mandiri dalam mengembangkan layanan ekspor. Faktor-faktor ini diperoleh dari hasil wawancara mendalam, observasi, dan kajian dokumen perusahaan, kemudian diberi bobot dengan total keseluruhan 1,00. Bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan masing-masing faktor terhadap kinerja ekspor perusahaan. Selanjutnya, setiap faktor diberi rating skala 1-4, di mana untuk faktor internal nilai 4 menunjukkan kondisi sangat kuat dan nilai 1 menunjukkan kondisi sangat lemah. Skor tertimbang dihitung dengan mengalikan bobot dan rating pada setiap faktor.

Hasil identifikasi faktor internal menunjukkan kekuatan utama perusahaan antara lain fleksibilitas layanan, respons cepat terhadap pelanggan, jaringan kemitraan internasional, dan pemasaran digital aktif. Sementara itu, kelemahan yang ditemukan mencakup keterbatasan sumber daya manusia, dominasi aktivitas impor, belum optimalnya sistem digital internal, dan kurangnya diversifikasi pasar ekspor.

Tabel 1. Tabel IFAS - *Internal Factors Analysis Summary*

No	<i>Strengths (S)</i>	Bobot	Rating	Nilai Skor
1	Layanan yang responsif	0.22	4	0.88
2	Memiliki jaringan relasi dengan eksportir nasional	0.12	4	0.48
3	SDM berpengalaman di bidang logistik ekspor	0.1	4	0.4
4	Legalitas dan perizinan sudah lengkap	0.07	3	0.21
5	Kapasitas operasional mencakup beberapa pelabuhan utama	0.07	4	0.28
Subtotal (S)		0.58		2.25
No	<i>Weaknesses (W)</i>	Bobot	Rating	Nilai Skor
1	Kurangnya promosi dan <i>brand awareness</i>	0.12	2	0.24
2	Ketergantungan pada mitra utama	0.1	2	0.2
3	Belum menawarkan layanan terpadu	0.08	2	0.16
4	Belum optimal memanfaatkan data pelanggan untuk pelayanan	0.07	2	0.14
5	Belum memiliki sistem digital tracking internasional	0.05	2	0.1
Subtotal (W)		0.42		0.84
Total Faktor Internal (IFAS)		1.00		3.09

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Hasil perhitungan pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kekuatan utama perusahaan antara lain fleksibilitas layanan (bobot $0,22 \times \text{rating } 4 = \text{skor } 0,88$), jaringan relasi eksportir yang luas ($0,12 \times 4 = 0,48$), dan pemasaran digital yang aktif ($0,12 \times 4 = 0,48$). Sementara kelemahan yang menonjol mencakup keterbatasan SDM dalam pengelolaan ekspor ($0,15 \times 2 = 0,30$) dan dominasi aktivitas impor ($0,15 \times 2 = 0,30$). Jumlah skor tertimbang untuk kekuatan menghasilkan subtotal 2,25, sedangkan kelemahan memiliki subtotal 0,84. Total skor IFAS yang diperoleh adalah 3,09, yang mengindikasikan bahwa kekuatan internal perusahaan berada pada kategori tinggi.

Analisis faktor eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi perusahaan di pasar ekspor. Bobot setiap faktor eksternal ditentukan sehingga totalnya 1,00, dengan rating skala 1-4, di mana nilai 4 menunjukkan peluang yang sangat menguntungkan dan nilai 1 menunjukkan ancaman yang sangat signifikan. Skor tertimbang diperoleh dari perkalian bobot dan rating pada masing-masing faktor.

Analisis faktor eksternal mengungkap peluang bagi perusahaan seperti potensi pertumbuhan pasar ekspor, kemajuan teknologi logistik, adanya kebijakan pemerintah yang mendukung perdagangan internasional, dan tren permintaan produk tertentu di pasar global. Adapun ancaman yang dihadapi meliputi persaingan ketat, fluktuasi ekonomi global, biaya logistik tinggi, dan regulasi perdagangan internasional yang ketat.

Tabel 2. Tabel EFAS - External Factors Analysis Summary

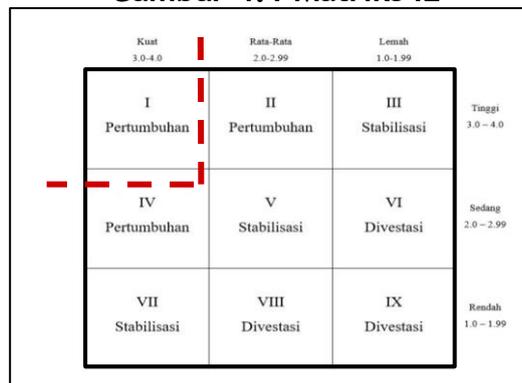
No	<i>Opportunities (O)</i>	Bobot	Rating	Nilai Skor
1	Peningkatan volume ekspor tiap tahun	0.12	4	0.48
2	Dukungan pemerintah dalam digitalisasi logistik nasional	0.12	4	0.48
3	Pertumbuhan ekspor UMKM	0.1	4	0.4
4	Peluang kerjasama dengan mitra luar negeri internasional	0.11	3	0.33
5	Perbaikan infrastruktur pelabuhan	0.12	3	0.36
Subtotal (O)		0.57		2.05
No	<i>Threats (T)</i>	Bobot	Rating	Nilai Skor
1	Persaingan ketat dengan perusahaan logistik internasional	0.1	2	0.2
2	Fluktuasi biaya logistik	0.09	2	0.18
3	Perubahan regulasi ekspor dan kepabeanan yang dinamis	0.08	2	0.16
4	Ketergantungan pada moda laut dan rawan keterlambatan	0.08	2	0.16
5	Potensi gangguan rantai pasok akibat konflik global	0.08	1	0.08
Subtotal (T)		0.43		0.78
Total Faktor Eksternal (EFAS)		1.00		2.83

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa peluang utama perusahaan meliputi peningkatan permintaan pasar ekspor (bobot $0,12 \times \text{rating } 4 = 0,48$), perkembangan teknologi logistik ($0,15 \times 3 = 0,45$), dan dukungan kebijakan pemerintah ($0,15 \times 3 = 0,45$). Ancaman yang dihadapi meliputi persaingan ketat ($0,12 \times 3 = 0,36$), fluktuasi ekonomi global ($0,10 \times 3 = 0,30$), dan biaya logistik yang tinggi ($0,10 \times 3 = 0,30$). Subtotal skor tertimbang untuk peluang adalah 2,05, sedangkan untuk ancaman adalah 0,78. Total skor EFAS yang diperoleh adalah 2,83, yang menunjukkan perusahaan memiliki kemampuan cukup baik dalam merespons faktor eksternal.

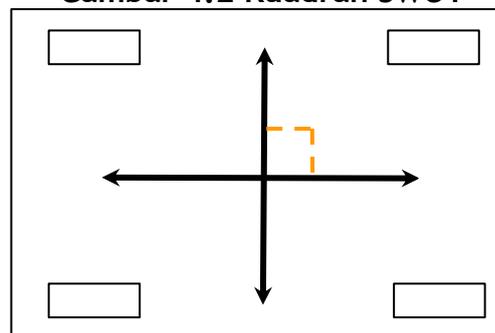
Berdasarkan total skor IFAS dan EFAS, posisi perusahaan diplot pada Matriks Internal-Eksternal (IE). Nilai IFAS 3,09 (kategori tinggi) berada pada sumbu vertikal, sedangkan nilai EFAS 2,83 (kategori sedang) berada pada sumbu horizontal. Kombinasi ini menempatkan PT. Dua Kawan Mandiri pada sel II Matriks IE, yaitu posisi *Growth and Build*. Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang memadai untuk memanfaatkan peluang eksternal, sehingga strategi yang disarankan mencakup penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Gambar 4.1 Matriks IE



Selain Matriks IE, posisi strategis perusahaan juga dianalisis menggunakan koordinat SWOT. Perhitungan koordinat menggunakan rumus $(S - W)/2$ untuk sumbu horizontal dan $(O - T)/2$ untuk sumbu vertikal, berdasarkan subtotal bobot masing-masing faktor. Nilai subtotal bobot kekuatan (S) adalah 0,58, kelemahan (W) adalah 0,42, peluang (O) adalah 0,57, dan ancaman (T) adalah 0,43. Dengan demikian, koordinat $X = (0,58 - 0,42)/2 = 0,08$ dan $Y = (0,57 - 0,43)/2 = 0,07$. Titik ini berada di Kuadran I, yang menunjukkan kondisi sangat menguntungkan di mana perusahaan memiliki kekuatan besar dan peluang tinggi untuk berkembang.

Gambar 4.2 Kuadran SWOT



Analisis Business Model Canvas (BMC)

Analisis *Business Model Canvas* (BMC) memberikan gambaran menyeluruh tentang model bisnis PT. Dua Kawan Mandiri dalam mengelola layanan ekspor. Pada elemen *customer segments*, perusahaan melayani berbagai segmen seperti eksportir komoditas pertanian, produk manufaktur, dan pelaku usaha kecil menengah yang memerlukan jasa *freight forwarding*. Nilai yang ditawarkan (*value propositions*) meliputi layanan pengiriman cepat, biaya kompetitif, fleksibilitas rute, serta dukungan *custom clearance* yang efisien. Dalam hal *channels*, perusahaan memanfaatkan kombinasi pemasaran digital (media sosial, website, dan *online marketplace*), komunikasi langsung, serta jaringan agen di pelabuhan untuk menjangkau pelanggan. Hubungan pelanggan (*customer relationships*) dibangun melalui layanan personal, respon cepat, dan pemeliharaan komunikasi berkelanjutan.

Dari sisi *key resources*, PT. Dua Kawan Mandiri mengandalkan armada logistik, sistem pelacakan pengiriman, jaringan kemitraan dengan pelayaran internasional, serta sumber daya manusia berpengalaman di bidang ekspor-impor. *Key activities* meliputi pengelolaan pengiriman barang ekspor, penanganan dokumen kepabeanan, koordinasi dengan mitra logistik, dan pemantauan proses distribusi. Kemitraan utama (*key partnerships*) mencakup perusahaan pelayaran, jasa transportasi darat, pihak bea cukai, serta agen logistik internasional. Arus pendapatan (*revenue streams*) diperoleh dari biaya jasa pengiriman, biaya pengurusan dokumen, dan layanan tambahan seperti pengemasan khusus, sedangkan struktur biaya (*cost structure*) mencakup biaya transportasi, biaya operasional kantor, gaji karyawan, biaya pemasaran, dan biaya administrasi.

Hasil analisis BMC ini menunjukkan bahwa kekuatan utama model bisnis perusahaan terletak pada kombinasi layanan yang responsif, jaringan kemitraan luas, dan kemampuan memanfaatkan saluran digital untuk pemasaran. Namun, ada peluang peningkatan pada aspek diversifikasi segmen pelanggan dan penguatan infrastruktur digital internal agar perusahaan dapat lebih kompetitif dan adaptif terhadap perubahan pasar global. Temuan ini menjadi masukan penting saat mengintegrasikan BMC dengan analisis SWOT untuk menghasilkan strategi pengembangan yang relevan dan aplikatif.

4.2 Pembahasan

Hasil analisis faktor internal menunjukkan bahwa PT. Dua Kawan Mandiri memiliki sejumlah kekuatan yang dapat menjadi modal utama dalam pengembangan layanan ekspor. Kekuatan tersebut meliputi fleksibilitas layanan yang tinggi, respons cepat terhadap permintaan pelanggan, pemasaran digital yang aktif, serta hubungan langsung dengan mitra pelayaran internasional. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Santoso (2021) yang menegaskan bahwa kelincahan operasional dan jaringan kemitraan global merupakan faktor pembeda penting dalam persaingan industri *freight forwarding*. Dengan memanfaatkan kekuatan ini, perusahaan memiliki peluang besar untuk membangun citra yang profesional, responsif, dan adaptif terhadap kebutuhan pasar internasional.

Di sisi lain, kelemahan yang diidentifikasi meliputi keterbatasan sumber daya manusia dalam pengelolaan ekspor, dominasi aktivitas impor, belum optimalnya pemanfaatan sistem digital internal, serta minimnya diversifikasi pasar tujuan ekspor. Temuan ini menguatkan penelitian Novani & Kresnamurti (2020) yang menekankan bahwa infrastruktur digital dan kompetensi SDM merupakan faktor penting dalam meningkatkan efisiensi layanan logistik internasional. Apabila kelemahan ini tidak segera diatasi, perusahaan akan kesulitan bersaing dengan kompetitor yang telah mengintegrasikan teknologi modern dan memiliki jangkauan pasar yang luas.

Hasil analisis faktor eksternal menunjukkan adanya peluang besar yang dapat dimanfaatkan oleh PT. Dua Kawan Mandiri, seperti pertumbuhan pasar ekspor di Indonesia, perkembangan teknologi logistik, dukungan kebijakan pemerintah terhadap perdagangan internasional, serta tren permintaan komoditas tertentu di pasar global. Peluang ini sejalan dengan laporan McKinsey (2024) yang memproyeksikan peningkatan signifikan volume perdagangan Asia Tenggara melalui adopsi *artificial intelligence*, *big data*, dan sistem pelacakan *real-time*. Namun, perusahaan juga menghadapi ancaman dari persaingan yang ketat, fluktuasi ekonomi global, tingginya biaya logistik, dan ketentuan regulasi perdagangan internasional yang ketat, sehingga diperlukan strategi mitigasi yang efektif agar operasional tetap berkelanjutan.

Berdasarkan skor total dari analisis IFAS dan EFAS, PT. Dua Kawan Mandiri berada pada sel II Matriks Internal-Eksternal (IE), yang menempatkan perusahaan pada posisi “Growth and Build”. Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang memadai untuk mengembangkan pasar serta melakukan inovasi produk dan layanan. Menurut Wheelen & Hunger (2012), perusahaan dalam posisi ini disarankan untuk menerapkan strategi intensif seperti penetrasi pasar dan pengembangan produk, serta strategi integratif melalui kemitraan strategis dan aliansi internasional. Hal ini memperkuat urgensi bagi PT. Dua Kawan Mandiri untuk tidak hanya mempertahankan keunggulan kompetitif, tetapi juga memperluas jangkauan dan inovasi layanannya.

Integrasi hasil analisis SWOT dengan *Business Model Canvas* (BMC) menghasilkan gambaran menyeluruh mengenai kondisi perusahaan. Analisis SWOT memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sementara BMC menguraikan sembilan elemen model bisnis mulai dari segmen pelanggan hingga struktur biaya. Integrasi ini memastikan bahwa strategi yang dirumuskan relevan secara konseptual dan realistis untuk diimplementasikan sesuai kondisi operasional dan sumber daya yang tersedia. Dari integrasi ini, dirumuskan strategi pengembangan yang mencakup pemanfaatan kekuatan internal untuk merebut peluang melalui optimalisasi layanan digital, ekspansi pasar ekspor, dan penguatan jaringan kemitraan global; mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang melalui pengembangan kompetensi SDM ekspor, diversifikasi pasar tujuan, dan pemanfaatan teknologi pelacakan *real-time*; menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman melalui penguatan kemitraan strategis, pemasaran digital, dan optimalisasi *custom clearance*; serta meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman melalui audit operasional dan digitalisasi proses, reorientasi model bisnis, serta pembangunan database logistik.

Berdasarkan integrasi tersebut, disusun prioritas strategi pengembangan yang relevan dengan visi perusahaan. Prioritas tersebut meliputi peningkatan volume ekspor melalui inovasi layanan dan perluasan pasar internasional, optimalisasi layanan digital untuk mendukung promosi dan pelacakan pengiriman, pengembangan kompetensi SDM ekspor melalui pelatihan dan sertifikasi internasional, penguatan kemitraan global untuk memperluas akses jaringan distribusi, diversifikasi komoditas dan pasar tujuan ekspor, serta reorientasi model bisnis untuk menyeimbangkan aktivitas impor dan ekspor. Implementasi strategi-strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja ekspor secara berkelanjutan, memperkuat daya saing di pasar global, serta memanfaatkan peluang yang muncul dari perkembangan teknologi logistik dan dukungan kebijakan pemerintah. Pendekatan integratif antara SWOT dan BMC memberikan kerangka yang komprehensif bagi PT. Dua Kawan Mandiri untuk merumuskan strategi yang adaptif, terukur, dan berbasis data.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa PT. Dua Kawan Mandiri memiliki posisi strategis dalam pengembangan layanan ekspor, ditandai dengan kekuatan pada fleksibilitas layanan, respons cepat terhadap pelanggan, pemasaran digital yang aktif, serta jaringan kemitraan internasional yang luas. Hasil analisis SWOT dan *Business Model Canvas* menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi “Growth and Build” dalam Matriks IE, sehingga memiliki peluang besar untuk melakukan ekspansi pasar dan inovasi layanan. Integrasi kedua analisis tersebut menghasilkan strategi pengembangan yang mencakup optimalisasi layanan digital, perluasan pasar internasional, penguatan kemitraan global, diversifikasi pasar dan komoditas ekspor, pengembangan kompetensi SDM, serta reorientasi model bisnis untuk menyeimbangkan aktivitas impor dan ekspor.

Sebagai saran, perusahaan perlu memprioritaskan implementasi strategi yang memiliki dampak langsung pada peningkatan volume ekspor, seperti inovasi layanan berbasis teknologi dan penguatan jaringan distribusi internasional. Selain itu, peningkatan kompetensi SDM di bidang ekspor, pengembangan infrastruktur digital internal, dan diversifikasi pasar tujuan menjadi langkah penting untuk menjaga daya saing di tengah persaingan global. Penerapan strategi ini secara konsisten diharapkan mampu memperkuat posisi PT. Dua Kawan Mandiri sebagai perusahaan *freight forwarder* yang kompetitif, adaptif, dan berkelanjutan di pasar internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] F. Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- [2] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- [3] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- [4] D. Wheelen and J. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education, 2012.
- [5] Badan Pusat Statistik, "Ekspor dan Impor Menurut Provinsi," 2024. [Daring]. Tersedia pada: <https://www.bps.go.id>
- [6] S. Santoso, "Strategi Penguatan Daya Saing Industri Logistik Indonesia," *Jurnal Logistik dan Transportasi*, vol. 5, no. 2, pp. 45-56, 2021.
- [7] N. Novani and D. Kresnamurti, "Digitalisasi dan Efisiensi Rantai Pasok Ekspor Indonesia," *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, vol. 8, no. 1, pp. 12-24, 2020.
- [8] McKinsey & Company, "Southeast Asia Trade Outlook 2024," McKinsey Global Institute, 2024.
- [9] Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, "Laporan Perdagangan Internasional," 2023.
- [10] Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, "Statistik Perhubungan Laut," 2023.
- [11] UNCTAD, "Review of Maritime Transport 2023," United Nations Conference on Trade and Development, 2023.
- [12] World Bank, "Logistics Performance Index 2023," World Bank Group, 2023.
- [13] P. Kotler and K. L. Keller, *Marketing Management*. 15th ed. New Jersey: Pearson Education, 2016.
- [14] R. L. Daft, *Management*. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2018.
- [15] M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 2008.
- [16] B. H. Tjahjono, "Perkembangan Ekspor Indonesia di Era Globalisasi," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol. 12, no. 1, pp. 33-45, 2021.
- [17] ASEAN Secretariat, "ASEAN Trade Statistics 2023," 2023.