

ARSITEKTUR STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA TOYOTA *LEARNING CENTER*

GALANG PRAKASA YUSUF PUTRA



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul *Arsitektur Strategi Pengembangan Bisnis pada Toyota Learning Center* adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Maret 2025

Galang Prakasa Yusuf Putra
K1501231036

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

GALANG PRAKASA YUSUF PUTRA. Arsitektur Strategi Pengembangan Bisnis pada Toyota *Learning Center*. Dibimbing oleh NIMMI ZULBAINARNI dan ASEP TARYANA.

@Hak cipta milik IPB University

Pada tahun 2022, lebih dari 60% perusahaan besar di Indonesia melaporkan adanya peningkatan investasi dalam program pelatihan karyawan. Toyota *Learning Center* (TLC) menawarkan model pelatihan karyawan yang dapat dimanfaatkan baik oleh Toyota maupun perusahaan lain dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia. TLC memiliki potensi untuk lebih berkembang dikarenakan adanya kebutuhan pasar. Namun sayangnya pada tahun 2023, TLC mengalami penurunan dalam profitabilitas dan rendahnya retensi klien. Penurunan ini mencerminkan tantangan yang dihadapi TLC dalam mempertahankan pertumbuhan dan profitabilitas bisnisnya di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

Tujuan Penelitian ini adalah (1) Menganalisis gap kapabilitas antara yang dimiliki saat ini dengan yang dibutuhkan masa mendatang pada Toyota *Learning Center*, (2) Menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan yang berpengaruh serta alternatif strategi dari pengembangan bisnis Toyota *Learning Center*, (3) Merancang arsitektur strategik dalam pengembangan bisnis sesuai dengan visi & misi serta *foresight* pada Toyota *Learning Center*

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Importance-Performance Analysis* untuk menganalisis gap kapabilitas dari perusahaan antara hasil kinerja saat ini dengan harapan dan kepentingan di masa mendatang. Selain itu, digunakan *VRIO Framework* untuk analisis faktor internal dan *Porter's Five Forces* untuk analisis faktor eksternal. Analisis SWOT dan *IE Matrix* digunakan untuk merumuskan alternatif strategi dan menentukan posisi perusahaan. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis tren industri ke depan, sehingga dapat digunakan untuk merancang arsitektur strategi pengembangan bisnis TLC.

Dari hasil analisis gap kapabilitas, terdapat gap sebesar -0.12 antara kepentingan dengan kinerja saat ini. Berdasarkan diagram kartesius, terdapat 9 parameter terkait kurikulum, fasilitas pelatihan, instruktur dan ekspansi usaha pada kuadran 1 yang perlu dijadikan prioritas utama karena memiliki tingkat kepentingan tinggi namun perlu peningkatan kinerja. Dari hasil analisis internal dan eksternal, posisi strategis perusahaan berada pada Kuadran 2 – Tumbuh dan Membangun. Fasilitas berbasis simulasi dan program pengembangan yang komprehensif merupakan sumber daya yang menjadi keunggulan berkelanjutan. Kemitraan dengan pemasok teknologi VR/AR merupakan peluang yang perlu dioptimalkan dan plagiasi konten oleh perusahaan lain merupakan ancaman yang perlu diminimalisir.

Terdapat 13 (tiga belas) alternatif strategi yang dirumuskan dengan memanfaatkan potensi untuk meraih peluang (S-O), mengatasi kelemahan untuk meraih peluang (W-O), memanfaatkan potensi untuk menghadapi ancaman (S-T), dan meminimalkan kelemahan untuk menghadapi ancaman (W-T). Arsitektur Strategik disusun dalam kurun waktu tahun 2025 hingga 2030 dengan dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) tahapan, tahap pertama yaitu penguatan kompetensi (*strengthening*), yang mana TLC berfokus pada restrukturisasi



organisasi, regenerasi internal, kurikulum adaptif, penguatan diferensiasi dan perancangan studi kelayakan bisnis. Tahap kedua yaitu pertumbuhan usaha (*business growing*), yang mana TLC berfokus pada kolaborasi dengan induk perusahaan dan mitra global, investasi terhadap teknologi modern serta pengembangan *Learning Management System (LMS)*. Tahap ketiga yaitu peningkatan kinerja (*excelling*), yang mana TLC berfokus pada pembukaan TLC Hub di berbagai daerah dan implementasi *LMS Next Generation*. 3 tahapan pada arsitektur strategik dilakukan untuk tercapainya visi & misi TLC sebagai penyedia pengalaman belajar terbaik pada sektor otomotif dan lintas industri.

Kata Kunci : Analisis Eksternal, Analisis Internal, Arsitektur Strategik, Kesenjangan Kapabilitas, Masa Depan Industri

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

GALANG PRAKASA YUSUF PUTRA. Strategy Architecture of Business Development at Toyota Learning Center. Supervised by NIMMI ZULBAINARNI and ASEP TARYANA.

In 2022, more than 60% of large companies in Indonesia reported an increase in investment in employee training programs. Toyota Learning Center (TLC) offers an employee training model that can be utilized by both Toyota and other companies to develop human resources. TLC has the potential to grow further due to market demand. However, unfortunately, in 2023, TLC experienced a decline in profitability and low client retention. This decline reflects the challenges faced by the TLC in maintaining business growth and profitability amid the ever-changing market dynamics.

The objectives of this research are (1) to analyze the competency gap between the current capabilities and the future needs at the Toyota Learning Center, (2) to analyze the internal and external factors affecting the company and the alternative strategies for the development of the Toyota Learning Center business, (3) to design a strategic architecture for business development in accordance with the vision & mission and foresight at the Toyota Learning Center.

The method used in this research is Importance-Performance Analysis to analyze the capability gap of the company between current performance results and future expectations and interests. Additionally, the VRIO Framework is used for internal factor analysis and Porter's Five Forces for external factor analysis. SWOT and IE Matrix analyses are used to formulate alternative strategies and determine the company's position. Descriptive analysis is used to analyze industry foresight, so it can be used to design the architecture of TLC's business development strategy.

From the results of the competency gap analysis, there is a gap of -0.12 between importance and current performance. Based on the Cartesian diagram, there are 9 parameters related to the curriculum, training facilities, instructors, and business expansion in Quadrant 1 that need to be prioritized because they have a high level of importance but require performance improvement. From the results of internal and external analysis, the company's strategic position is in Quadrant 2 – Grow and Build. Simulation-based facilities and comprehensive development programs are resources that constitute a sustainable competitive advantage. Partnerships with VR/AR technology suppliers are opportunities that need to be optimized, and content plagiarism by other companies is a threat that needs to be minimized.

There are 13 (thirteen) alternative strategies formulated by leveraging potential to seize opportunities (S-O), overcoming weaknesses to seize opportunities (W-O), utilizing potential to face threats (S-T), and minimizing weaknesses to face threats (W-T). The Strategic Architecture is structured over the period from 2025 to 2030, divided into three phases. The first phase is competency strengthening, where TLC focuses on organizational restructuring, internal regeneration, adaptive curriculum, strengthening differentiation, and business feasibility study design. The second stage is business growth, where TLC focuses on collaboration with the parent company and global partners, investment in

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

modern technology, and the development of a Learning Management System (LMS). The third stage is performance enhancement (excelling), where TLC focuses on opening TLC Hubs in various regions and implementing the Next Generation LMS. 3 stages in the strategic architecture are carried out to achieve TLC's vision and mission as a provider of the best learning experience in the automotive sector and across industries.

Keywords: External Analysis, Internal Analysis, Strategic Architecture, Capability Gap, Industry Foresight

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



IPB University
Bogor Indonesia

Perpustakaan IPB University



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2025 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB

ARSITEKTUR STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA TOYOTA *LEARNING CENTER*

GALANG PRAKASA YUSUF PUTRA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis:

1. Dr. Ir. Arief Safari, M.B.A.
2. Dr. Suhendi S.P, M.M.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tesis : Arsitektur Strategi Pengembangan Bisnis pada Toyota *Learning Center*

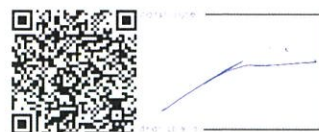
Nama : Galang Prakasa Yusuf Putra

NIM : K1501231036

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi, M.Si.



Pembimbing 2:

Dr. Asep Taryana S.T.P., M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana

Manajemen dan Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.

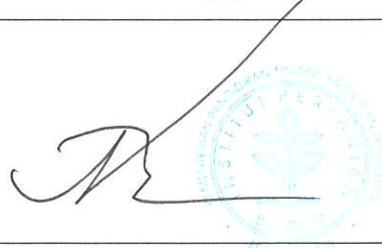
NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis

Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S

NIP 196812291992031 016



Tanggal Ujian Tesis : 12 Maret 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Arsitektur Strategi Pengembangan Bisnis pada Toyota *Learning Center*” guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Studi Magister Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor.

Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Ibu Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi, M.Si. selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Bapak Dr. Asep Taryana S.T.P., M.M. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan dan saran dalam penyusunan tesis ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada kedua orang tua, keluarga terkhusus Salsa Sabila Nur Azahra selaku pasangan penulis telah mendoakan dan memberikan banyak dorongan serta motivasi untuk menyelesaikan tesis ini. Akhir kata penulis berharap, semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Maret 2025

Galang Prakasa Yusuf Putra

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Bisnis <i>Learning Center</i>	6
2.2 Peran Konsultan Manajemen dan <i>Learning Center</i>	6
2.3 Kerangka Teoritis	7
2.4 Kajian Penelitian Terdahulu	14
2.5 Kerangka Pemikiran	20
III METODE PENELITIAN	21
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	21
3.2 Teknik Pengumpulan Data dan Informasi	21
3.3 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	23
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	28
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	28
4.2 Analisis Gap Kapabilitas	31
4.3 Analisis Internal dan Eksternal Perusahaan	37
4.4 Posisi Strategis Perusahaan dan Analisis SWOT	49
4.5 Analisis Isu Strategis dan <i>Foresight</i>	52
4.6 Arsitektur Strategik	55
4.7 Rencana Tindakan	57
4.8 Implikasi Manajerial	58
V KESIMPULAN DAN SARAN	60
5.1 Kesimpulan	60
5.2 Saran	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	66
RIWAYAT HIDUP	77



DAFTAR TABEL

1	Model-model manajemen strategi	9
2	Penelitian terdahulu	16
3	Daftar responden penelitian	21
4	Daftar kebutuhan dan sumber data	22
5	Analisis gap kapabilitas	23
6	Matris identifikasi VRIO	24
7	Penilaian analisis porter's	25
8	Analisis SWOT	25
9	Arsitektur strategik dan rencana	26
10	Pengolahan dan analisis data	26
11	Gap kepentingan dan kinerja TLC	31
12	Data manajemen Toyota Learning Center	38
13	Data instruktur/trainer TLC	39
14	Data instruktur dan fasilitator	39
15	Kurikulum pelatihan TLC	41
16	Fasilitas TLC	42
17	Fasilitas dan infrastruktur di TLC	43
18	Jaringan kemitraan dengan industri di TLC	44
19	Reputasi dan citra di TLC	45
20	Nilai IFE & EFE TLC	49
21	SWOT TLC	50
22	Arsitektur Strategik TLC	56
23	Rencana tindakan	57



DAFTAR GAMBAR

1	Pertumbuhan pasar global	1
2	Total pendapatan dan profit Toyota <i>Learning Center</i> tahun 2022-2023	3
3	Model manajemen strategis	10
4	Kerangka konsep penelitian	20
5	Diagram gap kapabilitas	24
6	Logo Toyota Learning Center	28
7	Diagram kartesius kepentingan dan kinerja TLC	34
8	Analisis internal TLC dengan VRIO	37
9	Struktur organisasi TLC	38
10	Kurikulum dan program pelatihan Toyota <i>Learning Center</i>	41
11	Kepuasan peserta TLC	45
12	Analisis eksternal TLC dengan <i>Porter's Five Forces</i>	46
13	Posisi strategis TLC	50

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner Penelitian	67
---	----------------------	----