



TUGAS AKHIR (BM43350)

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA SALAH
SATU PERUSAHAAN GALANGAN KAPAL SKALA KECIL DI
SIDOARJO DENGAN MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN
*ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)***

**AMANDA NADYA PERMATA
1121040024**

**DOSEN PEMBIMBING
ADITYA MAHARANI, S.Si., M.T
AMBIKKA, S.Si., M.MT**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS
JURUSAN TEKNIK BANGUNAN KAPAL
POLITEKNIK PERKAPALAN NEGERI SURABAYA
SURABAYA
2025**



TUGAS AKHIR (BM43350)

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA SALAH SATU PERUSAHAAN GALANGAN KAPAL SKALA KECIL DI SIDOARJO DENGAN MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

AMANDA NADYA PERMATA
1121040024

DOSEN PEMBIMBING
ADITYA MAHARANI, S.Si., M.T
AMBIKKA, S.Si., M.MT

PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS
JURUSAN TEKNIK BANGUNAN KAPAL
POLITEKNIK PERKAPALAN NEGERI SURABAYA
SURABAYA
2025

“Halaman ini sengaja dikosongkan”
This page is intentionally left blank

**LEMBAR PENGESAHAN
TUGAS AKHIR**

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA SALAH SATU
PERUSAHAAN GALANGAN KAPAL SKALA KECIL DI SIDOARJO
DENGAN MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN *ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS* (AHP).**

**Disusun Oleh:
Amanda Nadya Permata
1121040024**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Kelulusan
Program Studi Manajemen Bisnis
Jurusan Teknik Bangunan Kapal
POLITEKNIK PERKAPALAN NEGERI SURABAYA**

**Disetujui oleh Tim penguji Tugas Akhir Tanggal Ujian : 16 Juli 2025
Periode Wisuda : Oktober 2025**

Menyetujui,

Dosen Penguji

NIDN

Tanda Tangan

1. Danis Maulana, ST., MBA

(0014108904)

(.....)

2. Ristanti Akseptori, S.S., M.M

(0717028601)

(.....)

3. Ir. Arie Indartono, M.MT

(0015016609)

(.....)

4. Ambikka, S.Si., M.MT

-

(.....)

Dosen Pembimbing

NIDN

Tanda Tangan

1. Aditya Maharani, S.Si., M.T.

(0715098302)

(.....)

2. Ambikka, S.Si., M.MT

-

(.....)

**Menyetujui
Ketua Jurusan**




**Privanbodo Nur Ardi Nugroho, S.T., M.T., Ph.D.
NIP.198103242014041001**

**Mengetahui
Koordinator Program Studi,**

**Danis Maulana, S.T, MBA.
NIP.198910142019031015**

“Halaman ini sengaja dikosongkan”
This page is intentionally left blank

 PPNS <small>PROSES PENGANTARAN NASKAH DAN KORIGASI</small>	<u>PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT</u>	No. : F.WD I. 021 Date : 3 Nopember 2015 Rev. : 01 Page : 1 dari 1
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Amanda Nadya Permata

NRP. : 1121040024

Jurusan/Prodi : Teknik Bangunan Kapal/ D4 Manajemen Bisnis

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

Tugas Akhir yang akan saya kerjakan dengan judul :

"Analisis Strategi Pengembangan Bisnis pada Salah Satu Perusahaan Galangan Kapal Skala Kecil di Sidoarjo dengan Menggunakan Metode SWOT dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)."

Adalah benar karya saya sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain.

Apabila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam karya ilmiah tersebut, maka saya bersedia menerima **sanksi** sesuai ketentuan peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab.

Surabaya, 3 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



(Amanda Nadya Permata)

NRP. 1121040024

“Halaman ini sengaja dikosongkan”
This page is intentionally left blank

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT, tuhan yang maha esa, yang telah melimpahkan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Bisnis pada Salah Satu Perusahaan Galangan Kapal Skala Kecil di Sidoarjo Dengan Menggunakan Metode SWOT dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)”.

Penulis menyadari penyusunan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Keluarga penulis, Papa, Mama dan Mbak Ais serta seluruh keluarga yang senantiasa mendoakan, memberikan dukungan, semangat, perhatian dan motivasi tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Rachmad Tri Soelistijono, S.T., M.T. selaku Direktur Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya.
3. Bapak Priyambodo Nur Ardi Nugroho, S.T., M.T., Ph.D selaku Ketua Jurusan Teknik Bangunan Kapal.
4. Bapak Danis Maulana, S.T., MBA, selaku Koordinator Program Studi D4 Manajemen Bisnis.
5. Ibu Aditya Maharani, S.Si., M.T selaku Dosen Pembimbing I atas ketersediaan waktu, pikiran dan tenaga untuk memberikan arahan, bimbingan, motivasi serta kesabaran kepada penulis.
6. Ibu Ambikka, S.Si., M.MT selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan nasihat dan bimbingan yang membangun kepada penulis selama ini sehingga Tugas Akhir dapat menjadi lebih mudah dan terarah.
7. Bapak dan Ibu Dosen Penguji yang telah memberikan kritik serta saran membangun untuk menyempurnakan pengerjaan Tugas Akhir.
8. Bapak dan Ibu Dosen Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya yang telah banyak memberikan ilmunya selama masa studi.

9. Bapak dan Ibu PT BB yang telah memberikan izin untuk dilaksanakan penelitian di perusahaan kepada penulis.
10. Seluruh teman seperjuangan Program Studi D4 Manajemen Bisnis Angkatan 2021 terutama kelas MBA yang telah berjuang Bersama dan saling mendukung selama masa studi.
11. Teman-teman grup Hopeless Romantic, Faradilla, Tiara, Sinta dan Anisyah yang telah menemani, menghibur serta memberi semangat sehingga Tugas Akhir penulis dapat terselesaikan.
12. Kepada pemilik NRP 16 yang membantu, menemani dan menyemangati penulis sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah membantu penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kata sempurna dan banyak kekurangan dalam Tugas Akhir ini. Oleh karena itu penulis mengucapkan mohon maaf. Kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi pembacanya serta dapat menjadi referensi penelitian selanjutnya.

Penulis

Amanda Nadya Permata

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Pada Salah Satu Perusahaan Galangan Kapal Skala Kecil di Sidoarjo Dengan Menggunakan Metode SWOT Dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Amanda Nadya Permata

ABSTRAK

Salah satu perusahaan galangan kapal skala kecil di Sidoarjo mengalami penurunan kinerja yang signifikan akibat ketergantungan tinggi pada pihak ketiga dalam memperoleh proyek, khususnya dari instansi pemerintah. Rendahnya pencapaian nilai kontrak dan penjualan mengakibatkan pemutusan hubungan kerja karyawan pada tahun 2024. Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan mengevaluasi pengaruh strategi promosi terhadap volume penjualan, serta merumuskan strategi pengembangan bisnis yang sesuai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner, wawancara mendalam, dan observasi lapangan. Analisis SWOT diterapkan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja perusahaan, sedangkan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk menentukan prioritas alternatif strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi promosi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan volume penjualan. Sementara itu, kombinasi SWOT dan AHP menghasilkan rekomendasi strategi prioritas yang dapat menjadi dasar pengambilan keputusan dalam pengembangan usaha jangka panjang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi pelaku usaha galangan kapal skala kecil di Sidoarjo.

Kata kunci: *AHP*, Galangan Kapal Skala Kecil, Strategi Promosi, SWOT, Volume Penjualan.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”
This page is intentionally left blank

Business Development Strategy Analysis at a Small-Scale Shipyard Company in Sidoarjo Using SWOT and Analytical Hierarchy Process (AHP) Methods

Amanda Nadya Permata

ABSTRACT

A small-scale shipyard company in Sidoarjo has experienced a significant decline in performance due to its heavy reliance on third parties, particularly government institutions, to obtain projects. The low achievement in contract value and sales led to employee layoffs in 2024. This study aims to evaluate the effect of promotional strategies on sales volume and formulate appropriate business development strategies. A quantitative approach was used, involving questionnaires, in-depth interviews, and field observations. SWOT analysis was applied to identify internal and external factors affecting company performance, while the Analytical Hierarchy Process (AHP) was used to determine the priority of strategic alternatives. The findings indicate that promotional strategies significantly influence sales volume. Moreover, the integration of SWOT and AHP resulted in prioritized strategic recommendations that can support long-term business development decisions. This research is expected to provide strategic input for small-scale shipyard businesses in Sidoarjo in facing operational and market challenges.

Keywords: AHP, Promotional Strategy, Sales Volume, Shipyard, SWOT.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”
This page is intentionally left blank

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	v
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR TABEL	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Batasan Masalah.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 <i>Boat Builder</i>	9
2.2 Pengertian Strategi.....	10
2.3 Tahap Manajemen Strategi	11
2.4 Promosi.....	13
2.5 Volume Penjualan	15
2.6 Teori Hierarki Efek (<i>Hierarchy Of Effect Theory</i>)	16
2.7 SWOT.....	17
2.8 <i>Internal Factor Analysis Summary Dan Eksternal Factor Analysis Summary</i>	18
2.9 Matriks SWOT	21

2.10 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	23
2.11 <i>Expert Choice</i>	26
2.12 Uji Regresi Linier Sederhana.....	27
2.14 Penelitian Terdahulu	28
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	31
3.1 Diagram Alur Penelitian	31
3.2 Jenis Penelitian.....	36
3.3 Variabel Penelitian	37
3.4 Definisi Operasional.....	37
3.5 Kerangka Berpikir.....	37
3.6 Hipotesis	38
3.7 Metode Analisis Data.....	39
3.7.1 Uji Asumsi Klasik	40
3.7.2 Alat Uji Statistik	40
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	43
4.1 Gambaran Subjek Penelitian.....	43
4.2 Analisa Statistik Deskriptif.....	43
4.3 Analisa Pengaruh Strategi Promosi Terhadap Volume Penjualan.....	44
4.3.1 Uji Regresi Linier Sederhana	44
4.3.2 Uji t.....	45
4.3.3 Uji Koefisien Determinasi	46
4.3.4 IIDN (Identik, Independen, Distribusi Normal)	46
4.3.5 Analisa Pembahasan	48
4.4 Identifikasi SWOT	50
4.5.1 Perhitungan IFAS EFAS.....	58
4.5.2 Penyusunan Matriks SWOT	60

4.5.3	Penyusunan Diagram Matriks <i>Grand Strategy</i>	62
4.5.4	Analisa Pembahasan	63
4.5	Perhitungan AHP	70
4.6.1	Struktur Hirarki SWOT – AHP	70
4.6.2	Perhitungan Perbandingan Antar Kriteria	70
4.6.3	Perhitungan Perbandingan Antar Sub-Kriteria.....	73
4.6.4	Penentuan Strategi Prioritas dengan AHP.....	78
4.6.5	Analisa Pembahasan.....	81
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	85
5.1	Kesimpulan.....	85
5.2	Saran	86
DAFTAR PUSTAKA.....		89
LAMPIRAN.....		91
Lampiran 1	: Surat Izin Ambil Data	91
Lampiran 2	: Data Jumlah dan Nilai Proyek	92
Lampiran 3	: Tabulasi Data	94
Lampiran 4	: Hasil Wawancara Faktor SWOT	97
Lampiran 5	: Kuesioner Hipotesis.....	107
Lampiran 6	: Kuesioner IFAS EFAS	112
Lampiran 7	: Kuesioner AHP	121
Lampiran 8	: Dokumentasi Penelitian.....	141
BIODATA PENULIS.....		143

“Halaman ini sengaja dikosongkan”
This page is intentionally left blank

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Jumlah Order PT BB	3
Gambar 1. 2 Data Nilai Kontrak PT BB	3
Gambar 2. 1 Kuadran Analisa SWOT	20
Gambar 2. 2 Stuktur Hirarki AHP	23
Gambar 3. 1 Diagram Alur Penelitian.....	32
Gambar 3. 2 Kerangka Berpikir	38
Gambar 4. 1 Kuadran SWOT.....	62
Gambar 4. 2 Struktur Hirarki SWOT-AHP	70
Gambar 4. 3 Hasil Pengolahan Kriteria Expert Choice	73
Gambar 4. 4 Perhitungan Alternatif Expert Choice	80

“Halaman ini sengaja dikosongkan”
This page is intentionally left blank

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kerangka Kerja Analisis Formulasi Strategi	11
Tabel 2. 2 Perhitungan Analisis SWOT	19
Tabel 2. 3 Matriks SWOT	21
Tabel 2. 4 Nilai Random Index	26
Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3. 1 Daftar Expert Judgement	34
Tabel 3. 2 Desain Kuesioner AHP	35
Tabel 3. 3 Skala Perbandingan Nilai	35
Tabel 3. 4 Definisi Operasional	37
Tabel 4. 1 Statistik Deskriptif	44
Tabel 4. 2 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana	45
Tabel 4. 3 Hasil Uji T	46
Tabel 4. 4 Hasil Uji Koefisien Determinasi	46
Tabel 4. 5 Hasil Uji Normalitas	47
Tabel 4. 6 Hasil Uji Heteroskedastisitas	48
Tabel 4. 8 Hasil Identifikasi SWOT	51
Tabel 4. 9 Nilai Inflasi dan Kurs Mata Uang	56
Tabel 4. 10 Perhitungan Internal Factor Analysis Summary	58
Tabel 4. 11 Hasil External Factor Analysis Summary	59
Tabel 4. 12 Matriks SWOT	61
Tabel 4. 13 Geomean Antar Kriteria	71
Tabel 4. 14 Matriks Normalisasi Antar Kriteria	71
Tabel 4. 15 Eigen Vector Antar Kriteria	71
Tabel 4. 16 Geomean Antar Sub Kriteria Strength	73
Tabel 4. 17 Matriks Normalisasi Sub Kriteria Strength	74
Tabel 4. 18 Geomean Antar Sub Kriteria Weakness	74
Tabel 4. 19 Matriks Normalisasi Sub Kriteria Weakness	75
Tabel 4. 20 Geomean Antar Sub Kriteria Opportunity	75
Tabel 4. 21 Matriks Normalisasi Sub Kriteria Opportunity	76
Tabel 4. 22 Geomean Antar Sub Kriteria Threats	76

Tabel 4. 23 Matriks Normalisasi Sub Kriteria Threats	77
Tabel 4. 24 Perhitungan Bobot Global	77
Tabel 4. 25 Geomean Alternatif.....	78
Tabel 4. 26 Matriks Normalisasi Alternatif	79
Tabel 4. 27 Rank Strategi Prioritas Alternatif.....	80

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia sebagai negara maritim dengan luas perairan 70% dari total luas Negara Kesatuan Republik Indonesia, maka sektor maritim merupakan sektor yang tidak boleh diabaikan dan dikesampingkan. Indonesia memiliki potensi besar dalam mengembangkan di bidang industri maritim khususnya sektor perkapalan, untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Melalui RPJMN atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024, pemerintah menekankan pentingnya penguatan sektor maritim, termasuk pembangunan infrastruktur Pelabuhan dan pengembangan industri galangan kapal (Bappenas, 2020). Salah satu prioritas utama yaitu untuk meningkatkan daya saing industri maritim nasional dengan cara mendorong kolaborasi antar *stakeholder* dan investasi. Tidak saja kedaulatan negara khususnya wilayah laut harus dilindungi, namun sumber daya alam dan kekayaan alam laut juga harus dijaga. Dengan kekayaan ini, maka tidak dapat dipungkiri bahwa seharusnya industri maritim di Indonesia merupakan industri yang sangat prospektif, termasuk didalamnya industri galangan kapal di semua skala.

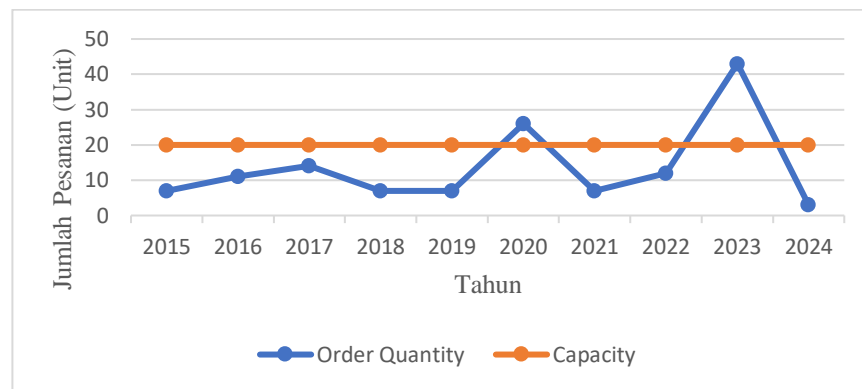
Indonesia dikenal sebagai negara maritim, industri galangan kapal nasional masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain rendahnya penerapan teknologi modern dan kurangnya tenaga ahli yang terampil dalam bidangnya. Kementerian Perindustrian (Kemenperin) telah mengakui bahwa prosedur dan tahapan pembangunan kapal di Indonesia belum efisien, serta kontrol kualitas yang belum maksimal. Maraknya pertumbuhan di industri terutama di sektor perkapalan, membuat banyak industri bergerak untuk membangun galangan kapal tersendiri, baik milik pemerintah hingga golongan usaha kecil dan menengah. Ini menjadi sebuah tantangan terutama untuk galangan kapal kecil agar bisa bersaing dengan sesama galangan kapal.

Pertumbuhan yang pesat ini tentunya mendorong kemajuan perekonomian di Indonesia. Menurut Subagyo (2024), saat ini tercatat tidak kurang dari 200 galangan kapal tersebar diseluruh pelosok nusantara baik

yang bergerak dibidang pembuatan kapal baru maupun sektor pemeliharaan dan perbaikan. Jumlah ini diperkirakan masih lebih besar lagi, mengingat masih banyak terdapat galangan-galangan kapal skala kecil (*boat builder*) yang tidak berafiliasi dengan Iperindo.

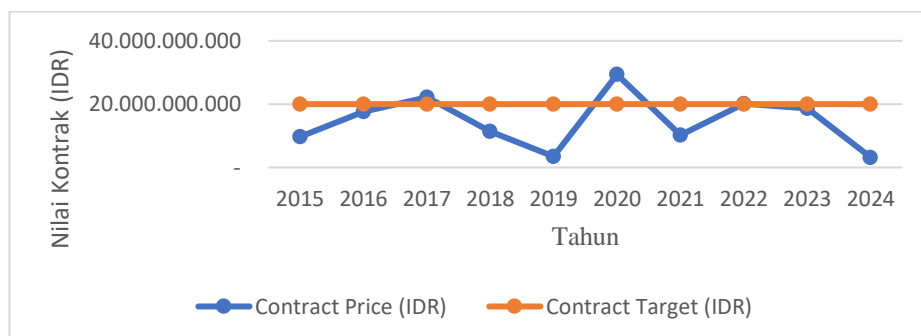
Salah satu perusahaan Boat Builder di Sidoarjo atau PT BB, merupakan salah satu perusahaan galangan kapal skala kecil yang berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan ini memproduksi berbagai kapal kecil salah satunya jenis RHIB/RBB (*Rigid Hull Inflatable Boat/Rigid Buoyancy Boat*) berukuran 6 meter menjadi mayoritas di produksi. Produk - produk perusahaan ini lebih banyak dipesan dan digunakan oleh Lembaga Pertahanan Negara. Beberapa user seperti Departemen Perikanan dan Kelautan, Pemerintah Daerah, Galangan Kapal, perusahaan swasta dan termasuk produk ekspor ke Angkatan Laut Filipina, juga menempatkan order mereka ke Salah satu perusahaan Boat Builder di Sidoarjo. Meskipun demikian, dari sekian banyak produk yang pernah dihasilkan, prosentase terbesar order tidak diperoleh secara langsung ke perusahaan, melainkan menggunakan pihak ketiga atau *Shipbroker*.

Shipbroker sendiri berperan sangat besar dalam perolehan order pada salah satu perusahaan galangan kapal skala kecil atau PT BB di Sidoarjo, terutama yang berhubungan dengan Lembaga Pertahanan Negara. Keterbatasan salah satu perusahaan galangan kapal skala kecil di Sidoarjo dalam operasional perusahaan termasuk tidak adanya kantor perwakilan di Jakarta, masih belum memungkinkan perusahaan menjalin hubungan langsung dengan Lembaga Pertahanan Negara sebagai pelanggan utamanya. Selain itu, Perusahaan ini juga belum memiliki kemampuan untuk memasarkan produknya secara langsung kepada banyak instansi, pemerintah daerah atau perusahaan swasta lainnya diseluruh pelosok Indonesia.



Gambar 1.1 Data Jumlah Order PT BB
(Data Perusahaan, 2025)

Data pada Gambar 1.1 mengenai pesanan salah satu perusahaan Boat Builder di Sidoarjo selama 10 tahun terakhir dengan target order yang ditetapkan sebesar 20 unit per tahun. Pada tahun 2015 hingga 2017, jumlah order mengalami peningkatan dari 7 unit menjadi 14 unit, namun turun pada tahun 2018 menjadi 7 unit. Pola ini terus berlanjut dengan kenaikan pada tahun 2020 mencapai 26 unit dan puncaknya pada tahun 2023 sebanyak 43 unit. Meskipun demikian, tahun 2024 mencatat jumlah order terendah dalam periode ini, yaitu 3 unit. Secara keseluruhan, hanya pada tahun 2020 dan 2023, PT BB mampu melampaui target yang ditetapkan.



Gambar 1. 2 Data Nilai Kontrak PT BB
(Data Perusahaan, 2025)

Data pada Gambar 1.2 menunjukkan nilai kontrak PT BB dalam periode tahun 2015 hingga 2024, dengan target nilai kontrak sebesar Rp 20 miliar IDR per tahun. Nilai kontrak yang dicapai sering kali berada di bawah target. Peningkatan nilai kontrak terlihat pada tahun 2016 dan mencapai

puncaknya pada tahun 2020 sebesar Rp 29 miliar, sebelum mengalami penurunan pada tahun 2024 menjadi Rp 3,21 miliar. Meskipun pada tahun 2023 mendapatkan jumlah pesanan yang cukup banyak, namun hal tersebut tidak dapat mengimbangi nilai kontrak yang tinggi. Hal ini berdampak pada keuangan perusahaan yang menjadi negatif sehingga tidak dapat membayar gaji karyawan. Pada tahun 2024 terjadilah pemutusan kontrak kerja atau ketidakberlanjutan hubungan karyawan.

Pengelolaan perusahaan secara tradisional dan tingkat ketergantungan dengan *shipbroker* yang sedemikian tinggi, menjadikan perusahaan kurang leluasa dalam memproyeksikan perusahaan dalam menghadapi tantangan yang sangat kritis, baik dalam tantangan persaingan antar galangan dikelasnya, maupun tantangan resesi yang dihadapi. Pada tahun 2025, perusahaan berencana menaikkan target penjualan hingga 30 unit, meskipun pada tahun sebelumnya target yang telah ditetapkan tidak mampu tercapai. Hal ini menjadi perhatian penting yang memerlukan evaluasi mendalam guna memastikan strategi yang akan diterapkan.

Pendekatan sistematis dalam mendukung pengambilan keputusan adalah dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal secara bersamaan dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor yang disusun secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan logika yang dapat menganalisis kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti dalam Ragista et al., 2021). Pengambilan keputusan untuk menganalisis berbagai pilihan prioritas dengan multi kriteria dapat dilakukan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP adalah alat pengambilan keputusan yang menggambarkan masalah kompleks dalam struktur hierarki dengan berbagai tingkatan, termasuk tujuan, kriteria, dan alternatif. AHP melakukan perbandingan berpasangan untuk menilai alternatif di tingkat hirarki terendah secara berurutan untuk membuat keputusan terbaik di antara alternatif (Supriadi dalam Ragista et al., 2021).

Metode kombinasi SWOT dan AHP digunakan untuk menganalisis dan mencari strategi pengembangan bisnis yang terbaik untuk meningkatkan

produktivitas perusahaan. Akhir dari proses AHP adalah prioritas-prioritas dari alternatif yang dapat digunakan untuk menentukan strategi yang terbaik. Tujuannya penggunaan AHP adalah untuk memperoleh prioritas strategi dari beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT untuk peningkatan penjualan (Narto dan Basuki dalam Ragista et al., 2021). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal menggunakan pendekatan analisis SWOT dan menemukan alternatif strategi pengembangan usaha pada salah satu perusahaan Boat Builder di Sidoarjo serta menentukan urutan prioritasnya menggunakan analisis AHP.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan maka diperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana analisa pengaruh strategi promosi terhadap volume penjualan pada salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo?
2. Bagaimana strategi pengembangan bisnis pada salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo dengan menggunakan analisa SWOT?
3. Bagaimana penentuan prioritas strategi pengembangan bisnis pada salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo dengan menggunakan analisa *Analytical Hierarchy Process* (AHP)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat diperoleh tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh strategi promosi terhadap volume penjualan pada salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo.
2. Menganalisis strategi pengembangan bisnis pada salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo dengan menggunakan SWOT.
3. Menganalisa penentuan prioritas strategi pengembangan bisnis pada salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada:

1. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan memberikan informasi dan pengetahuan tentang preferensi atau prioritas pengembangan galangan kapal yang berlangsung dengan seiringnya aktivitas bisnis pada perusahaan. Dan dapat memberikan rekomendasi langkah dan pengendalian kepada perusahaan galangan kapal Indonesia.

2. Akademisi

Penelitian ini dapat menjadi sumber referensi dan pengetahuan bagi peneliti selanjutnya atau dapat digunakan menjadi referensi sumber penelitian terdahulu.

3. Peneliti

Menambah wawasan, ilmu, dan pengalaman mengenai manajemen strategi, perencanaan strategi serta variasi strategi pada perusahaan. Sehingga hal yang belum diketahui, penulis menjadi lebih mengerti.

1.5 Batasan Masalah

Penelitian ini perlu adanya batasan-batasan sehingga ruang lingkup penelitian menjadi lebih jelas, maka diberikan batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di perusahaan galangan kapal skala kecil di Sidoarjo.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan galangan kapal skala kecil di Sidoarjo (PT BB), bukan perbandingan antar perusahaan.
3. Fokus penelitian ini hanya mencakup strategi pengembangan bisnis dari sisi internal perusahaan, tidak mencakup analisis pesaing, pelanggan atau lingkungan industri secara menyeluruh.
4. Penilaian dan pemilihan strategi menggunakan SWOT dan AHP.
5. Penelitian ini menggunakan data primer dari survey lapangan, wawancara dan kuesioner.

6. Data sekunder berupa data jumlah order dan data nilai kontrak pada tahun 2015-2024
7. Data primer dikumpulkan hanya dari pihak internal perusahaan melalui wawancara, bukan dari pihak eksternal seperti pelanggan, mitra bisnis atau pesaing.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”
This page is intentionally left blank

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Boat Builder

Didalam Bahasa Indonesia, *boat* diartikan perahu, namun demikian istilah perahu memiliki konotasi lambung dan bangunan atas berbahan kayu, sehingga tidak tepat apabila dipakai untuk kapal kecil berbahan selain kayu. Demikian pula, didalam Bahasa Inggris sebenarnya juga tidak terdapat batasan yang tegas antara *Boat* dan *Ship*, namun secara actual dapat dinyatakan bahwa kapal (*ship*) dapat mengangkut *Boat*, tetapi tidak sebaliknya.

Menurut Richard Steffy (2012), terdapat beberapa perbedaan antara *Ship* dan *Boat*, diantaranya adalah ukuran area operasi, teknologi dan navigasi, jumlah penumpang/awak, kapasitas muatan desain dan konstruksi serta alat penggerak yang digunakan. Perbedaan tersebut mengacu secara teknis kegiatan *shipbuilding* akan berbeda dengan *boatbuilding*. *Shipbuilder* (*shipyard* /galangan kapal) memiliki fasilitas, teknologi dan sumber daya lainnya sehingga mampu membangun kapal-kapal kecil (*boat*), namun tidak demikian dengan galangan kapal kecil (*boat builder*), yang tentu tidak memiliki kapasitas membangun kapal-kapal besar (*ship*).

1. Sarana pokok galangan kapal

Galangan kapal untuk dapat beroperasi harus memiliki sarana pokok dan sarana penunjang, yaitu:

- a. Perancangan dan Desain : Menyediakan fasilitas perancangan untuk menghasilkan desain kapal yang sesuai dengan kebutuhan dan standar industri.
- b. Fabrikasi dan Kontruksi : Melaksanakan proses fabrikasi komponen kapal dan perakitan struktur kapal di area pembangunan yang telah disediakan.
- c. Instalasi Peralatan : Memasang berbagai peralatan dan sistem yang diperlukan untuk operasional kapal, termasuk sistem kelistrikan, pipa dan mesin.

- d. Pengujian dan Klasifikasi : Melakukan pengujian fungsi dan kelayakan kapal serta memastikan kapal memenuhi klasifikasi yang ditetapkan oleh badan klasifikasi resmi.
- e. Perawatan dan Reparasi : Menangani perbaikan dan perawatan rutin untuk memastikan kapal tetap dalam kondisi optimal dan memperpanjang umur operasionalnya.

2.2 Pengertian Strategi

Menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip dari (Radjab, 2017), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi perusahaan juga diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan., dimana hal tersebut juga dikelompokkan sesuai atas dasar tingkatan tugas. Strategi yang dimaksud adalah strategi generik (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama atau induk (*grand strategy*). *Grand strategy* tersebut selanjutnya dijabarkan menjadi strategi di tingkat fungsional perusahaan, yang sering disebut dengan strategi fungsional.

Menurut (Rizan et al., 2023) sebuah strategi dapat berupa :

1. *A plan & a ploy* (sebuah rencana & taktik).

Rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu yang dimana dalam hal ini bersifat proaktif, berdasarkan keputusan yang dibuat untuk mengarahkan aktivitas di masa depan. Dan juga sebagai taktik jangka pendek yang digunakan untuk mengatasi atau mengecoh pesaing.

2. *A pattern of behaviour* (pola perilaku).

Pola perilaku konsisten yang muncul dari Tindakan-tindakan perusahaan, baik disengaja atau tidak disengaja. Hal ini tidak hanya berupa rencana tetapi juga bagaimana suatu organisasi bertindak secara nyata.

3. *A position in respect to others* (posisi dalam menghormati orang lain).

Strategi dipahami sebagai posisi organisasi dalam pasar atau lingkungan yang lebih luas terutama dalam hubungannya dengan pesaing, pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

4. *A perspective* (sebuah perspektif).

Strategi mencerminkan perspektif atau cara pandang organisasi terhadap dunia. Ini terkait budaya organisasi, nilai-nilai dan cara berpikir yang mempengaruhi bagaimana perusahaan membuat keputusan dan bertindak.

2.3 Tahap Manajemen Strategi

Menurut Freddy Rangkuti (2021), teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap yang diproyeksikan ke dalam tabel berikut ini.

Tabel 2. 1 Kerangka Kerja Analisis Formulasi Strategi

Tahap 1 : Tahap Input				
Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)		<i>Competitive Profil Matrix</i> (CPM)	<i>Matriks Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	
Tahap 2 : Tahap Pencocokan				
Matriks <i>Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats</i> (SWOT)	Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> (SPACE)	Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	Matriks Internal Eksternal (IE)	Matriks <i>Grand Strategy</i>
Tahap 3 : Tahap Keputusan				
<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (OSPM)				

Sumber : (Freddy Rangkuti, 2021)

1. Tahap Input atau Pengolahan Data

Tahap ini dilakukan untuk membuat keputusan kecil dalam matriks input terkait kepentingan relatif faktor internal dan eksternal agar memungkinkan penyusun strategi membuat dan mengevaluasi strategi alternatif secara lebih efektif. Terdapat beberapa matriks yang dapat digunakan, yaitu :

- External Factor Evaluation Matrix* (EFE Matrix) adalah matriks yang digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan: ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi dan persaingan di pasar industri.

- b. *Internal Factor Evaluation Matrix* (IFE Matrix) adalah matriks yang digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Sedangkan matriks internal faktor berfungsi untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara daerah-daerah.
- c. *Competitive Profil matrix* (CPM) adalah matriks yang mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan.

2. Tahap Pencocokan

Data-data yang diperlukan dari internal maupun eksternal perusahaan, harus dilanjutkan untuk melakukan tahap pencocokan. Dalam tahap pencocokan kerangka kerja formulasi strategi terdiri atas lima teknik yang dapat dipergunakan dalam berbagai urutan, yaitu:

- a. *Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats Matrix* (SWOT Matrix) adalah suatu alat perencanaan strategi yang penting untuk membantu perencanaan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal.
- b. *Strategic Position and Action Evaluation Matrix* (SPACE Matrix) adalah matriks yang menunjukkan strategi agresif, konservatif, defensive atau kompetitif yang paling sesuai untuk organisasi. Dalam SPACE Matriks merepresntasikan dua dimensi internal [(posisi keuangan – FP) dan (posisi kompetitif – CP)] dan dua dimensi eksternal [(Posisi stabilitas – PS) dan (posisi industri – IP)].
- c. *Boston Consulting Group Matrix* (BCG Matrix) adalah matriks yang secara grafik menggambarkan perbedaan antar divisi dalam posisi pangsa pasar relative dan tingkat pertumbuhan industri.

- d. *Internal-Eksternal Matrix* (IE Matrix) adalah matriks yang didasarkan oleh dua dimensi kunci : Skor total tertimbang IFE Matriks pada sumbu X dan skor tertimbang EFE Matriks pada sumbu Y.
- e. *Grand Strategy Matrix* (GS Matrix) adalah matriks yang memiliki ide dasar untuk memilih dua variable sentral di dalam proses penentuan tujuan utama *grand strategy* dan memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan dan profitabilitas.

3. Tahap Keputusan

Tahap keputusan dilakukan setelah melakukan tahap input dan tahap pencocokan. Tujuan dari tahap keputusan adalah memberikan dasar untuk membuat keputusan formulasi strategi. Teknik yang akan digunakan untuk menentukan strategi yang layak adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM merupakan Teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Metode ini adalah alat yang direkomendasikan oleh para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang diidentifikasi pada tahap input dan tahap pencocokan.

2.4 Promosi

Penjualan dan pemasaran pada perusahaan merupakan hal yang sangat menentukan bagi keberhasilan perusahaan untuk memperoleh laba yang akan berdampak pada keberlangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan kegiatan promosi yang efektif oleh perusahaan agar konsumen lebih mengenal produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Salah satu cara dalam usaha meningkatkan volume penjualan menurut Syarifuddin et al. (2022) adalah dengan melakukan kegiatan bauran promosi yaitu antara lain: Promosi penjualan (*Sales Promotion*), Periklanan (*Advertising*), Penjualan pribadi (*Personal Selling*), Pemasaran Langsung (*Direct Marketing*) dan Hubungan masyarakat (*Public Relation*), yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Periklanan

Periklanan adalah segala bentuk penyajian dan promosi ide, barang atau jasa secara non-personal oleh suatu sponsor tertentu yang memerlukan pembayaran. Tujuannya untuk menginformasikan sebuah produk, jasa maupun perusahaan. Berdasarkan tujuan tersebut maka dapat diambil 3 klasifikasi tujuan iklan yaitu: Memperkenalkan suatu produk agar konsumen terpengaruh untuk membeli produk tersebut, Menginformasikan, membujuk dan mengingatkan konsumen akan suatu produk serta membangun kesadaran akan suatu merek.

2. Penjualan Pribadi

Personal Selling membantu konsumen menyadari manfaat dari produk dan jasa yang ditawarkan dan alasan membutuhkannya. Penjualan pribadi merupakan metode promosi di mana *sales person* menggunakan keterampilan dan kemampuannya dalam upaya untuk melakukan penjualan. Personal selling membedakan dirinya dari teknik penjualan dan promosi lainnya dengan karakteristik yaitu kontak manusia, pengembangan hubungan, aliran informasi dua arah, komunikasi cepat, fleksibilitas, kepuasan dan persuasi.

3. Promosi Penjualan

Promosi penjualan adalah sebuah aktivitas yang diterapkan untuk tujuan meningkatkan penjualan dan meningkatkan permintaan konsumen terhadap sebuah produk. Promosi diterapkan dalam jangka waktu yang terbatas dan telah ditentukan sebelumnya. Secara garis besar, promosi merupakan sebuah aktivitas atau upaya untuk memberi informasi tentang produk dan membujuk konsumen untuk membeli sebuah produk itu sendiri. Sebuah bisnis usaha atau sebuah distributor akan mendapatkan angka penjualan dengan adanya sebuah promosi tepat yang dijalankan dengan baik dan benar.

4. Pemasaran Langsung

Direct marketing digunakan karena banyak anggapan yang menilai bahwa strategi pemasaran ini lebih efektif diterapkan dalam mendapat pelanggan ketimbang periklanan konvensional. Digunakannya

teknik ini secara langsung membuat penjual dapat menyampaikan tentang hal yang dirasa dibutuhkan kepada para pelanggan. Pemasaran langsung adalah teknik pemasaran dengan berkomunikasi langsung kepada pelanggan, baik pelanggan baru maupun potensial, tanpa melalui perantara pihak ketiga, seperti media ataupun iklan. Strategi ini dinilai lebih efektif karena mampu berinteraksi dengan membuat suatu database yang bisa digunakan dengan mengaktifkan komunikasi pemasaran dengan memanfaatkan beragam media untuk mendorong respon pelanggan. Contoh *direct marketing* sebagai berikut: Penjualan tatap muka, pemasaran pengeposan langsung, pemasaran katalog, telemarketing, pemasaran televisi tanggapan langsung dan pemasaran kios.

5. Hubungan Masyarakat

Public relation adalah proses interaksi dengan tujuan menciptakan opini publik sebagai input yang menguntungkan bagi kedua belah pihak, menanamkan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi publik dengan tujuan menanamkan kepercayaan dari publiknya. Menjelaskan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani minat publik, membantu manajemen untuk tetap mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif, berguna sebagai sistem peringatan awal untuk membantu mengantisipasi tren dan menggunakan penelitian serta teknik suara yang layak dalam komunikasi sebagai alat utama.

2.5 Volume Penjualan

Menurut Putri et al., (2022) penjualan adalah interaksi antara individu saling bertemu muka yang ditujukan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai atau mempertahankan hubungan pertukaran sehingga menguntungkan bagi pihak lain. Penjualan juga dapat diartikan sebagai usaha yang dilakukan manusia untuk menyampaikan barang bagi mereka yang memerlukan dengan imbalan uang menurut harga yang telah ditentukan atas persetujuan bersama. Kemampuan perusahaan dalam menjual produknya

menentukan keberhasilan dalam mencari keuntungan, apabila perusahaan tidak mampu menjual maka perusahaan akan mengalami kerugian. Menurut Daryanto dalam Putri et al., (2022), mengatakan bahwa terdapat 5 indikator yang terdapat dalam volume penjualan yaitu kualitas, harga produk, promosi dan saluran distribusi.

2.6 Teori Hierarki Efek (*Hierarchy Of Effect Theory*)

Teori hierarki efek (*Hierarchy of Effect Theory*) diciptakan oleh Robert Lavidge dan Gary Steiner pada tahun 1961. Teori ini menjelaskan model perilaku konsumen yang menyudut pandang dalam menganalisa dampak komunikasi termasuk di dalamnya respon maupun sikap terhadap sebuah pesan. Dimana sebuah pesan tersebut dapat memengaruhi konsumen dalam proses pengambilan keputusan pembelian. Setiap individu akan melewati rangkaian langkah psikologis yang urut dimulai dari kesadaran, pengetahuan, kesukaan, kecenderungan, keyakinan dan pembelian. Bila disimpulkan, teori ini menjelaskan bahwa individu akan melewati tahapan yang teratur, dari pengenalan produk yang didapat dari informasi kemudian dilanjutkan dengan pemahaman yang ditindak lanjuti dengan tingkat kesukaan dan penilaian lebih baik dibandingkan dengan produk lain yang akhirnya mengarah kepada pembelian terhadap suatu merek tersebut.

Tahapan teori hierarki efek yang dikutip dalam Faridah Setyowati et al., (2024) dibagi menjadi tiga area yaitu kognitif, afektif dan konatif yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Area Kognitif (*Cognitive Area*), pada area ini dimana konsumen menyadari keberadaan suatu produk melalui informasi sehingga konsumen memiliki pengetahuan terhadap suatu produk tersebut. Area Kognitif dibagi menjadi dua komponen yaitu *Awareness* (Kesadaran) dan *Knowledge* (Pengetahuan).
2. Area Afektif (*Affective Area*), pada area ini dimana konsumen mulai timbul perasaan yakin terhadap produk yang disukai. Sehingga membuat produk tersebut menjadi pilihan untuk dikonsumsi. Area ini dibagi menjadi

3 komponen yaitu *Liking* (Kesukaan), *Preference* (Kecenderungan) dan *Conviction* (Keyakinan).

3. Area Konatif (*Behaviour Area*), pada arena ini konsumen melakukan sebuah tindakan berupa pembelian (*purchase*), dimana konsumen sudah benar-benar mempertimbangkan segala aspek sehingga menjadikan satu merek tersebut menjadi merek satu-satunya pada kategori tertentu. \

2.7 SWOT

Dalam Freddy Rangkuti (2021), analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*) adalah Teknik yang dikembangkan di Stanford pada tahun 1970, dimana merupakan metode perencanaan terstruktur yang mengevaluasi keempat elemen organisasi, proyek atau usaha bisnis. Analisis SWOT merupakan kerangka kerja yang sederhana akan tetapi memiliki manfaat yang besar untuk mengidentifikasi kekuatan organisasi, memperbaiki kelemahan, meminimalkan ancaman dan memanfaatkan peluang organisasi.

Analisis SWOT merupakan proses dimana tim manajemen mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi kinerja organisasi/perusahaan di masa depan. Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal akan digunakan untuk melakukan perencanaan strategi dan efisien. Berikut adalah empat manfaat menggunakan analisis SWOT untuk organisasi:

1. Identifikasi kompetensi inti

Kompetensi inti (*core competencies*) adalah kombinasi dari sumber daya dan kapabilitas yang membedakan organisasi dari para pesaingnya. Kompetensi inti berkaitan dengan kekuatan yang dimiliki organisasi yang akan memberikan keunggulan bersaing serta memberikan kontribusi yang jelas terhadap kompetensi inti yang dimiliki organisasi, maka pemilik organisasi atau pengambil keputusan akan mudah dalam mengembangkan organisasi guna mencapai tujuan organisasi dengan jelas.

2. Identifikasi kelemahan

Kelemahan yang berhasil diidentifikasi memberikan kesempatan kepada pelaku organisasi untuk membalikkan keadaan menjadi lebih baik. Kelemahan yang dimiliki organisasi merupakan faktor internal yang dapat diubah atau diperbaiki oleh pelaku organisasi dan kelemahan ini dapat dminimalisasi agar organisasi tidak mengalami.

3. Menjelajahi peluang

Peluang merupakan faktor eksternal yang harus dikenali oleh organisasi, sehingga perlu dilakukan analisis dan telusuri potensi peluang yang ada dan berdampak pada organisasi. Dengan mengenali peluang yang ada dapat menjadi dasar untuk Menyusun rencana pertumbuhan strategis organisasi berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi.

4. Mengenali potensi ancaman

Ancaman merupakan faktor eksternal yang membawa dampak negatif bagi organisasi. Mengenali dan menganalisis kemungkinan ancaman yang dihadapi organisasi akan memudahkan manajemen organisasi melakukan perubahan yang diperlukan pada kebijakan organisasi dan tindakan yang diperlukan.

2.8 Internal Factor Analysis Summary Dan Eksternal Factor Analysis Summary

Matrik EFAS atau *external Strategic Factor Analysis Summary* merupakan alat yang digunakan untuk mendaftar serta mengevaluasi ancaman dan kesempatan (*threats* dan *opportunity*) yang ada pada lingkup eksternal organisasi atau perusahaan. Menurut Freddy Rangkuti (2021), EFAS dipergunakan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan ancaman dan peluang dengan kondisi yang ada. Matriks IFAS atau *Internal Factor Analysis Summary* merupakan alat yang digunakan untuk mengevaluasi dan mendaftar secara ringkas kekuatan dan kelemahan (*strength* dan *weakness*) yang ada pada suatu organisasi dalam lingkup internal, matriks ini digunakan juga sebagai dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan *strength* dan *weakness* dengan kenyataan dalam lingkup internal. Terdapat

tahapan yang dikembangkan pada matriks EFAS dan IFAS, yakni sebagai berikut:

1. Menghitung skor, bobot dan perkalian skor dengan bobot pada setiap faktor SWOT dengan jumlah total bobot 1. Nilai rating untuk tiap faktor adalah 1- 4. Pada kolom peluang dan kekuatan, nilai 1 merupakan faktor yang tidak berpengaruh, sedangkan angka 4 adalah yang paling berpengaruh dan sebaliknya untuk nilai kelemahan dan ancaman, angka 1 merupakan yang paling berpengaruh dan 4 yang paling tidak berpengaruh. Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang didapat (rentang nilai sama dengan banyaknya faktor) dibagi banyaknya faktor.
2. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (selanjutnya menjadi nilai pada sumbu x), dan faktor O dengan T (selanjutnya menjadi nilai pada sumbu y).
3. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x, y) pada kuadran SWOT.

Tabel 2. 2Perhitungan Analisis SWOT

No	Kekuatan (S)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1				
2	dst			
No	Kelemahan (W)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1				
2	dst			
	Total	1		
Total Kekuatan (S) – Total Kelemahan (W) = x				
No	Peluang (O)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1				
2	dst			
No	Ancaman (T)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1				
2	dst			
	Total	1		
Total peluang (O) – Total Ancaman (T) = y				

Sumber : (Freddy Rangkuti, 2021)

Nilai x dan y yang telah didapat, selanjutnya digambarkan ke dalam kuadran analisa SWOT dengan 4 pembagian kuadran pada Gambar 2.1 di bawah ini:



Gambar 2. 1 Kuadran Analisa SWOT
(Freddy Rangkuti, 2021)

Berikut penjelasan masing-masing kuadran pada kuadran Analisa SWOT:

1. Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan pengembangan.

2. Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah diversifikasi strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan organisasi akan mengalami kesulitan bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi.

3. Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah ubah strategi (*turn around*), artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Karena strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk

dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

4. Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah strategi defersif/bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan dengan terus berupaya membenahi diri.

2.9 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat bantu bagi manajer untuk menentukan strategi yang diambil organisasi berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang dimiliki organisasi saat ini. Matriks SWOT ini dikembangkan oleh Wheelen dan Hunger yang mengidentifikasi faktor internal/*Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan faktor eksternal/*External Factor Analysis Summary* (EFAS). Untuk identifikasi matrik SWOT dikelompokkan menjadi empat kelompok seperti gambar berikut ini:

Tabel 2. 3 Matriks SWOT

	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi S-O Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi S-T Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Slamet, 2021

Dari matriks SWOT ini akan dapat tercipta beberapa pilihan strategi persaingan, yaitu:

1. Strategi S-O

Pada strategi ini menggunakan kekuatan internal organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi yang memiliki posisi ini menunjukkan bahwa organisasi dalam kondisi prima dan sangat baik. Organisasi memiliki keunggulan untuk bersaing dan memiliki peluang untuk mengembangkan organisasinya, sehingga kesempatan ini harus dimaksimalkan guna mencapai tujuan organisasi.

2. Strategi W-O

Strategi ini digunakan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang dimiliki. Tidak sedikit ditemukan bahwa organisasi memiliki peluang yang baik akan tetapi menghadapi masalah internal berupa kelemahan yang dimilikinya. Kondisi seperti ini tentunya sangat merugikan organisasi karena kehilangan kesempatan yang baik untuk mengembangkan organisasi. Untuk selanjutnya, organisasi harus memiliki kebijakan strategis untuk meminimalisasi kelemahan yang dimiliki.

3. Strategi S-T

Strategi ini digunakan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang dimiliki. Tidak sedikit ditemukan bahwa organisasi memiliki peluang yang baik akan tetapi menghadapi masalah internal berupa kelemahan yang dimilikinya. Kondisi seperti ini tentunya sangat merugikan organisasi karena kehilangan kesempatan yang baik untuk mengembangkan organisasi.

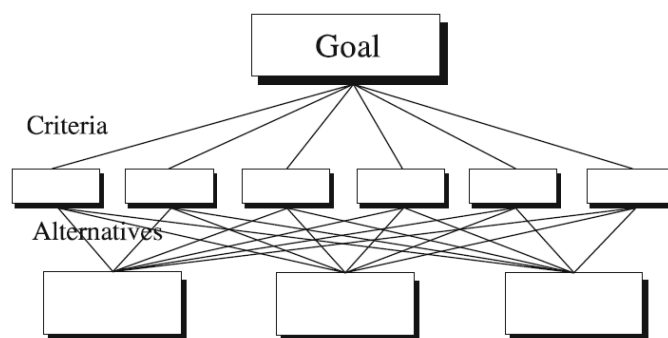
4. Strategi W-T

Strategi ini lebih dikenal dengan strategi bertahan atau defensive yang menekankan pada Tindakan untuk pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang berada pada posisi ini harus ekstra hati-hati dalam mengambil kebijakan, apabila kebijakan yang diambil tidak sesuai dengan kondisi internal organisasi, maka akan menambah kondisi organisasi semakin buruk.

2.10 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process merupakan metode pengambilan keputusan yang dikembangkan untuk pemberian prioritas beberapa alternatif ketika beberapa kriteria harus dipertimbangkan. *Hierarchy* merupakan sebuah modelling yang sering digunakan dalam hal penyederhanaan permasalahan yang dikelompokkan berdasarkan aturan tertentu. Biasanya digunakan untuk memecahkan suatu persoalan yang dibuat turunannya agar dapat menemukan gambaran jejak, bisa dilakukan secara *top down* atau dengan cara *bottom up* terhadap *hierarchy* yang dibuatnya. Lebih menarik lagi masing-masing *hierarchy* secara jelas memiliki *node* (titik) dan *vertex* (garis). Dimana garis menggambarkan arah sedangkan *node* menggambarkan variabelnya. Masing-masing variabel dalam *hierarchy* memiliki level. Menurut (Akmaludin et al., 2023), langkah-langkah dalam penggunaan metode AHP sebagai berikut:

1. Gambaran dalam bentuk yang paling sederhana terhadap suatu hierarchy terdiri dari tiga level. Untuk level puncak berada pada level pertama yang disebut dengan istilah *Goal*, sedangkan level kedua disebut *criteria* dan level ketiga disebut dengan *alternative*.



Gambar 2. 2 Struktur Hirarki AHP
(Saaty & Kearns, 2012)

Alternative merupakan *hierarchy* terakhir yang digunakan untuk menentukan keputusan yang didasar oleh *criteria* yang digunakan. Tentunya, metode ini menjadi lebih kompleks dengan menambahkan *goal*, *criteria*, *subcriteria* dan *alternative* karena semuanya akan dibandingkan satu sama lain berdasarkan kepentingannya.

2. Membuat matriks perbandingan berpasangan antar kriteria untuk menentukan prioritas elemen. Hal tersebut dipergunakan untuk menentukan tingkat prioritas kriteria yang dihasilkan dari instrument penelitian berbentuk kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang perbandingan dua elemen atau perbandingan berpasangan dengan skala 1 sampai 9.
3. Penilaian yang dilakukan oleh banyak partisipan akan menghasilkan pendapat yang berbeda satu sama lain. AHP hanya membutuhkan satu jawaban untuk satu matriks perbandingan. Saaty dalam Akmaludin et al., (2023) memberikan metode perataan jawaban partisipan dengan geometric mean. *Geometric mean theory* menyatakan bahwa jika terdapat n partisipan melakukan perbandingan berpasangan, maka terdapat n jawaban (nilai) numerik untuk setiap pasangan.

$$a_{ij} = \sqrt[n]{z_1 \times z_2 \times z_3 \times \dots \times z_n} \quad (2.1)$$

Dengan:

a_{ij} = *Geometric mean*

z_1 = Hasil penilaian responden pertama

z_2 = Hasil penilaian responden kedua

n = Jumlah Responden

4. Setelah melakukan penilaian matriks perbandingan berpasangan, Langkah selanjutnya yaitu menghitung normalisasi matriks. Normalisasi matriks dapat dilakukan dengan menjumlahkan matriks kolom dan menghitung nilai elemen dengan rumus masing-masing elemen kolom dibagi dengan jumlah matriks kolom.

$$Matriks\ Normalisasi = \frac{a_{jk}}{\sum a_{ij}} \quad (2.2)$$

Dengan:

a_{jk} = Bobot setiap kolom

$\sum a_{ij}$ = Jumlah bobot dari setiap kolom

5. Selanjutnya adalah menghitung rata-rata setiap kriteria untuk menentukan bobot kriteria dengan *eigen vector*. *Eigen vector* menunjukkan

kepentingan relatif dari kriteria yang dievaluasi. Perhitungan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$EV = \frac{\text{jumlah bobot baris}}{n} \quad (2.3)$$

Dengan:

EV = Eigen vector

n = Jumlah kriteria

6. Dalam perhitungan AHP perlu dilakukan uji konsistensi untuk mengetahui seberapa baik konsistensi pengambilan keputusan. Terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan saat uji konsistensi yaitu mencari *eigen value max*, *consistency index* dan *consistency ratio*.

- a. Perhitungan *eigen value*

Perhitungan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\lambda = \sum_{k=1}^n \frac{w_{jk} \times a_{jk}}{w_j} \quad (2.4)$$

Dengan:

λ = *Eigen value*

w_{jk} = Nilai bobot dari spesifik kriteria

a_{jk} = Bobot setiap kolom sebelum normalisasi

w_j = Nilai bobot kriteria

Perhitungan *eigen value max* menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^n \left[\sum_{k=1}^n \frac{w_{jk} \times a_{jk}}{w_j} \right] \quad (2.5)$$

Dengan:

λ_{max} = *Eigen value max*

w_{jk} = Nilai bobot dari spesifik kriteria

a_{jk} = Bobot setiap kolom sebelum normalisasi

w_j = Nilai bobot kriteria

n = Banyak elemen

- b. Menghitung *consistency index* (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (2.6)$$

Dengan:

CI = *Consistency Index*

λ_{max} = Eigen value max

n = Jumlah kriteria

c. Menghitung *consistency ratio* (CR)

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2.7)$$

Dengan:

CR = *Consistency Ratio*

CI = *Consistency Index*

RI = *Random Index*

Jika nilai CR lebih dari 0,1 atau 10% maka penilaian data harus diperbaiki. Namun apabila $CR \leq 0,1$ maka hasil perhitungan bisa dinyatakan benar. Nilai RI berdasarkan banyaknya kriteria ditunjukkan oleh Tabel 2.6

Tabel 2. 4 Nilai Random Index

n (Banyaknya Kriteria)	RI
1	0
2	0
3	0,58
4	0,9
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49

Sumber: Rimantho, 2017

2.11 *Expert Choice*

Expert choice merupakan program aplikasi yang dapat digunakan sebagai alat bantu pengambilan keputusan (Kurniawati, 2008). *Expert Choice* menyediakan beberapa fasilitas mulai dari memasukkan data kriteria, alternatif pilihan, hingga menetapkan tujuan. Metode yang digunakan dalam aplikasi *Expert Choice* adalah metode AHP. Aplikasi *expert choice* digunakan untuk perhitungan pembobotan yang menghasilkan tingkat prioritas sebagai alat bantu pengambilan keputusan.

2.12 Uji Regresi Linier Sederhana

Menurut Muhid (2019), analisis regresi linier sederhana bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lainnya. Prinsip dasar pada persamaan regresi linier sederhana adalah bahwa antara variabel dependen (Y) dengan variabel independennya (X) harus memiliki sifat hubungan sebab akibat atau hubungan kausalitas. Analisis regresi sederhana dapat digunakan untuk mengetahui arah dari hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, apakah memiliki hubungan positif atau negative serta untuk memprediksi nilai dari variabel terikat.

Uji t parsial adalah metode statistik yang digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independent secara individual terhadap variabel dependen dalam model regresi linier sederhana. Dalam analisis ini, menghitung nilai t untuk setiap koefisien regresi guna menentukan apakah variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Jika nilai t yang diperoleh lebih besar atau p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan yaitu 0,05, maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien tersebut sama dengan nol ditolak, menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari variabel independent tersebut.

2.14 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini digunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai rujukan ilmiah:

Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu

No	Judul Jurnal	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Tape di Era New Normal menggunakan metode SWOT dan AHP (2021)	Elyza Ragista, Hidayat Koto, Damres Uker	Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa prioritas utama untuk mengembangkan usaha adalah dengan melakukan strategi (SO1) yaitu meningkatkan kualitas pelayanan (harga dan produk). Prioritas alternatif strategi pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah yang telah didapat dari matriks SWOT dan hasil pengolahan AHP berada pada kuadran I sehingga didapat 8 alternatif strategi yaitu SO1, ST2, WO2, WT2, SO2, WO1, WT1, ST1.	Penelitian menggunakan metode SWOT dan AHP untuk menganalisis strategi pengembangan usaha.	<ul style="list-style-type: none"> - Jurnal tersebut membahas UMKM di sektor makanan tradisional, sedangkan penelitian ini di industri maritim dan manufaktur kapal. - Penelitian ini menganalisis strategi promosi dan Marketing Mix 9P, sedangkan jurnal tersebut menekankan evaluasi daya saing dengan mempertimbangkan kebijakan pemerintah selama pandemi.
2	Analisis SWOT dan AHP untuk Menentukan Strategi Pengembangan dalam Persaingan Usaha (Studi Kasus: UD. Duta Sumber Ayam Niaga) (2023)	Ahmad Habib Abdillah dan Suhartini	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan metode SWOT posisi perusahaan berada pada titik koordinat kuadran I yang artinya penyusunan strategi alternatif mengarah pada penerapan strategi pertumbuhan dan mendukung kebijakan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Serta hasil pembobotan AHP menunjukkan bahwa alternatif strategi SO1 menjadi alternatif yang diprioritaskan untuk mengembangkan strategi usaha.	Penelitian menggunakan metode SWOT dan AHP untuk mengidentifikasi strategi pengembangan bisnis serta menentukan prioritas strategi.	<ul style="list-style-type: none"> - Perbedaan dasar masalah dimana jurnal tersebut dikarenakan banyaknya kompetitor baru sedangkan penelitian ini rendahnya angka penjualan. - Meneliti dengan pendekatan tambahan yaitu pengaruh strategi promosi dan <i>Marketing Mix 9P</i>, sedangkan jurnal tersebut fokus pada strategi pertumbuhan agresif dalam persaingan pasar. - Perbedaan software untuk menghitung AHP yaitu Expert Choice dan Super Decision
3	Pengaruh Strategi Promosi terhadap Volume	Sopa Nurjanah, Eman	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh strategi promosi terhadap volume penjualan produk hijabi di wilayah	Penelitian menggunakan uji regresi linier sederhana, uji t serta koefisien	<ul style="list-style-type: none"> - Jurnal tersebut membahas UMKM hijab di Tasikmalaya, sedangkan penelitian ini meneliti

No	Judul Jurnal	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Penjualan Produk Hijabi Regional Tasikmalaya (2024)	Sulaiman, Bambang Sumardi	Tasikmalaya. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa strategi promosi berpengaruh signifikan terhadap volume penjualan, ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} sebesar 10,644, lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,667, dan nilai signifikansi 0,001, yang jauh di bawah ambang batas 0,05. Selain itu, hasil uji koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,574, artinya 57,4% variasi dalam volume penjualan dapat dijelaskan oleh strategi promosi, sedangkan 42,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam studi ini. Penelitian ini menegaskan bahwa promosi memiliki peran penting dalam meningkatkan penjualan di sektor fashion hijab.	determinasi untuk melihat pengaruh. -Menguji apakah strategi promosi berpengaruh terhadap volume penjualan.	pada salah satu galangan kapal skala kecil di Sidoarjo. - Jurnal tersebut hanya berfokus pada pengaruh satu variabel, sedangkan penelitian ini membahas lebih lanjut dengan Marketing Mix 9P, SWOT dan AHP.
4	Efektivitas Pelaksanaan Marketing Mix 9P Terhadap Kepuasan Pelayanan Klinik Rawat Jalan Rumah Sakit (Wijaya & Adriansyah, 2020)	Wijaya S, Adriansyah A	Penelitian ini mengevaluasi efektivitas pelaksanaan bauran pemasaran 9P terhadap kepuasan pelayanan pasien di Poli Umum Rumah Sakit Jemursari Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya variabel Price yang dinilai efektif, karena mendapatkan tingkat kepuasan pasien 100%. Sementara itu, variabel <i>Promotion</i> , <i>Public Relations</i> , dan <i>Power</i> belum mencapai tingkat efektivitas, karena tingkat kepuasan pasien untuk ketiga aspek tersebut masih berada di bawah 80%. Dengan demikian, pelaksanaan strategi promosi di rumah sakit ini belum dianggap optimal, dan masih memerlukan perbaikan agar dapat benar-benar menciptakan kepuasan yang berkelanjutan.	Penelitian membahas Marketing Mix 9P untuk menilai efektivitas strategi pemasaran.	-Penelitian tersebut meneliti kepuasan pelayanan pasien rumah sakit, sedangkan pada penelitian ini menguji pengaruh promosi terhadap volume penjualan. -Penelitian tersebut menggunakan analisis Pareto, sedangkan penelitian ini memakai regresi linier, SWOT dan AHP. -Bidang yang berbeda yaitu jasa layanan kesehatan dan industri manufaktur kapal.
5	Strategi Pengembangan	Wening Tyas, Lukman	Hasil penelitian menunjukkan bahwa prioritas strategi dilakukan pada delapan	Penelitian menggunakan metode SWOT dan AHP	- Penelitian ini berfokus pada mencari alternatif strategi yang

No	Judul Jurnal	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Usaha Padi Organik (Studi Kasus: Gapoktan Sumber Makmur, Kabupaten Oku Timur Sumatera Selatan) (2022)	Mohammad Baga dan Andriyono Kilat Adhi	alternatif strategi yang telah didapatkan dari kombinasi SWOT, dimana prioritas pertama adalah menjalin Kerjasama dengan Lembaga lain untuk memperluas jangkauan pemasaran dengan nilai sebesar 0,224.	untuk menganalisis strategi pengembangan usaha.	lebih efektif dalam meningkatkan daya saing perusahaan, sedangkan jurnal tersebut menjalin kerja sama dengan lembaga lain untuk memperluas jaringan pemasaran. - Penelitian ini berada di industri maritim dan perkapalan, sedangkan jurnal tersebut berada di sektor agribisnis
6	Pengaruh Promosi Terhadap Volume Penjualan Pada Alfa Studio Sekayu (2022)	Lilma Yunia Sari, Ropal Tores.	Penelitian ini secara spesifik meneliti pengaruh promosi terhadap volume penjualan pada Alfa Studio Sekayu, sebuah bisnis jasa fotografi. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa promosi berpengaruh secara signifikan terhadap volume penjualan, yang dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar 13,244 > t_{tabel} sebesar 1,995, dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Artinya, hubungan antara promosi dan penjualan sangat kuat. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,721, menunjukkan bahwa 72,1% dari peningkatan volume penjualan dipengaruhi oleh strategi promosi, sedangkan sisanya, yaitu 27,9%, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Hasil ini memperlihatkan bahwa promosi di Alfa Studio Sekayu memiliki peran dominan dalam mendorong pertumbuhan penjualan.	-Penelitian berfokus pada pengaruh promosi terhadap volume penjualan. -Menggunakan uji regresi linier sederhana, uji t dan koefisien determinasi. Menggunakan alat bantu SPSS.	-Objek penelitian tersebut pada studio foto jasa fotografi, sedangkan penelitian ini pada salah satu perusahaan galangan kapal skala kecil di Sidoarjo. -Penelitian tersebut hanya fokus pada satu hubungan variabel Promosi ke penjualan, sedangkan penelitian ini melibatkan analisis lanjutan yaitu SWOT dan AHP. -Latar belakang industri yang berbeda yaitu jasa perorangan dengan industri perkapalan.

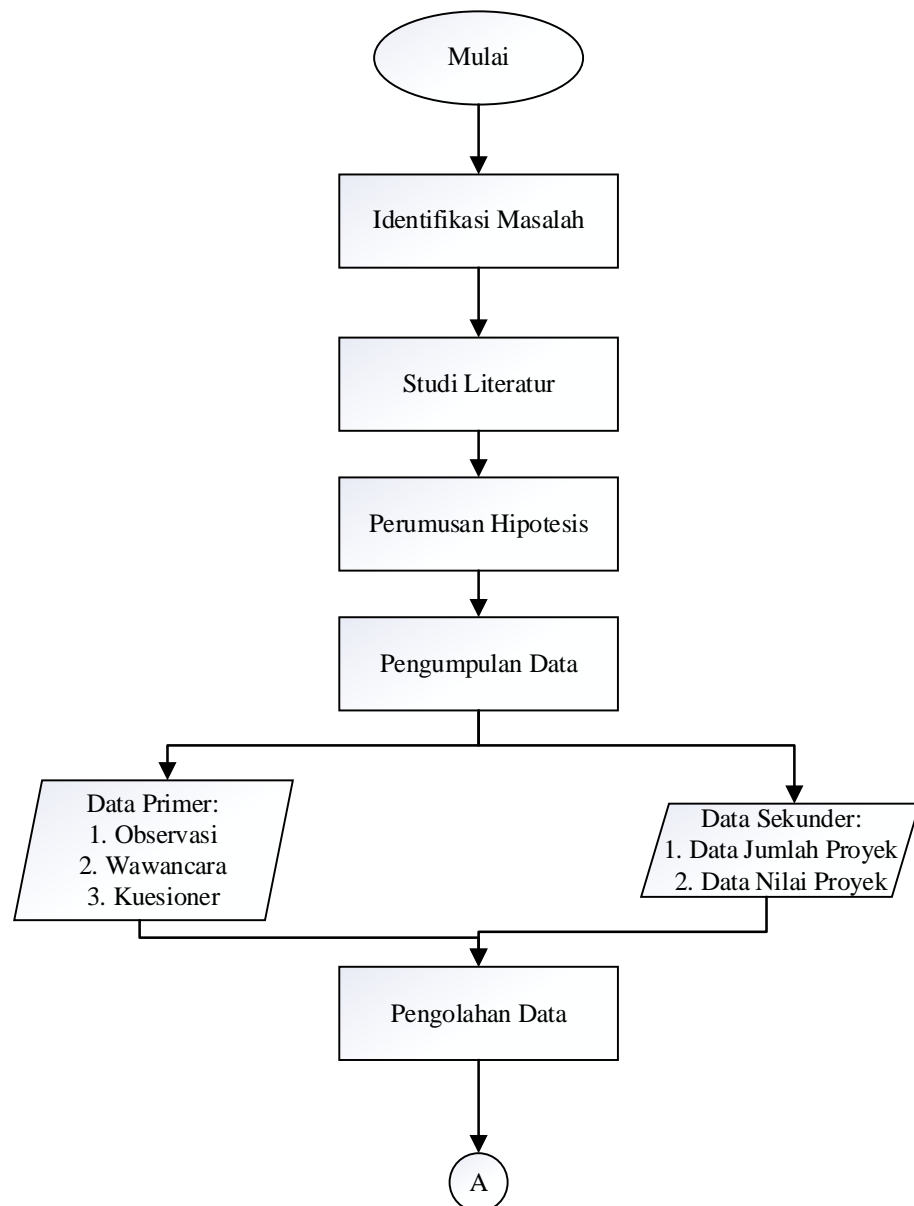
Sumber: Data diolah Penulis, 2025

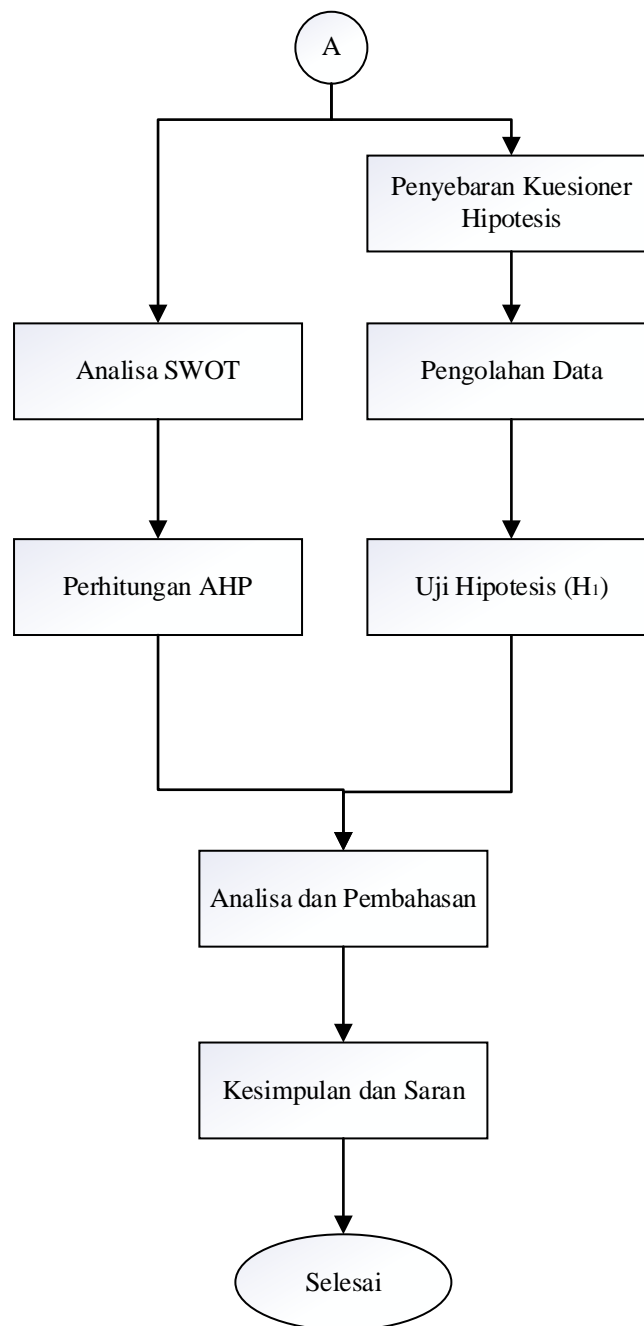
BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Diagram Alur Penelitian

Tahapan perencanaan penelitian yang menjadi acuan saat pengimplementasian kegiatan penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1





Gambar 3. 1 Diagram Alur Penelitian
(Penulis, 2025)

Tahapan penelitian mencakup langkah-langkah pelaksanaan dari awal hingga akhir. Adapun tahapan penelitian yang digunakan yaitu:

1. Identifikasi Masalah

Pada bagian ini dilakukan peninjauan awal mengenai permasalahan yang ada pada salah satu perusahaan galangan kapal skala

kecil di Sidoarjo yaitu kurangnya kemampuan perusahaan untuk memenuhi target produksi serta nilai kontrak yang didapatkan. Identifikasi masalah ini digunakan untuk menentukan rumusan permasalahan dengan jelas serta menetapkan tujuan penelitian yang dicapai.

2. Studi Literatur

Studi literatur merupakan kegiatan untuk mencari referensi yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan untuk membantu dalam proses analisis menyelesaikan permasalahan yang diperoleh. Adapun literatur-literatur yang digunakan dalam proses penelitian yaitu melalui jurnal dan buku terkait manajemen strategi dan metode SWOT sebagai Analisa kekuatan dan kelemahan perusahaan dan AHP sebagai alat untuk menentukan pengambilan keputusan.

3. Perumusan Hipotesis

Pada tahap ini melakukan perumusan hipotesis penelitian atau dugaan awal yang akan dibuktikan kebenarannya berdasarkan literatur, teori dan teferensi terkait. Berikut hipotesis dalam penelitian ini:

H₀: Strategi promosi tidak berpengaruh signifikan terhadap volume penjualan pada salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo.

H₁: Strategi promosi berpengaruh signifikan terhadap volume penjualan pada salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo.

4. Pengumpulan Data

a. Data Primer

Data primer yang digunakan adalah dengan wawancara *expert judgement* untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, keuntungan dan ancaman pada perusahaan. Lalu, observasi dilakukan dengan mengamati langsung seperti proses kerja, situasi pasar, dan kondisi fasilitas untuk memvalidasi data yang diperoleh dari wawancara. Serta, kuesioner dilakukan untuk mengumpulkan data dari *expert judgement* untuk menguji hipotesis dan mengukur persepsi terhadap faktor SWOT, IFAS dan EFAS. Kuesioner dapat

digunakan untuk menilai prioritas atau tingkat kepentingan masing-masing faktor.

Adapun kriteria *expert judgement* yang dibutuhkan untuk mengumpulkan data primer wawancara dan kuesioner, yaitu:

1. Memiliki jabatan sebagai manajer dan direktur (*middle and top management*)
2. Bekerja selama >10 tahun

Berikut tabel yang merupakan daftar *expert judgement* yang merupakan *middle and top management*.

Tabel 3. 1 Daftar Expert Judgement

No	Jabatan Responden	Lama Bekerja
1.	Direktur	14 Tahun
2.	<i>Business Development Manager</i>	11 Tahun
3.	Manajer Produksi	14 Tahun
4.	<i>Quality Control Manager</i>	11 Tahun

Sumber: Data Perusahaan, 2025

b. Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan berupa data proyek pembangunan kapal yang digunakan untuk menganalisis kelancaran bisnis berdasarkan jumlah proyek yang didapat pertahunnya dengan target yang telah ditetapkan pada salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo. Kemudian, data nilai proyek pembangunan kapal yang digunakan untuk melihat seberapa bernilai proyek yang dikerjakan, sehingga dapat melihat besar kecilnya proyek pada salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo

5. Analisis SWOT

Penulis menyusun kuesioner kriteria IFAS dan EFAS. Selanjutnya kuesioner IFAS dan EFAS akan disebarkan secara langsung kepada *expert judgement*. Penyebaran kuesioner di tahap sebelumnya menghasilkan angka sehingga dapat dikelola dan identifikasi dengan matriks IFAS dan EFAS yang diolah dengan bantuan software Ms. Excel.

Sehingga diperoleh posisi organisasi dan langkah yang seharusnya dilakukan. Hasil SWOT yang telah diidentifikasi digunakan sebagai input pada proses penyusunan matriks SWOT. Analisis matriks SWOT menghasilkan alternatif-alternatif strategi yang mungkin dijalankan. Analisa ini dilakukan dengan cara mengkombinasikan elemen internal dan eksternal.

6. Perhitungan AHP

Tahap ini dilakukannya penyebaran kuesioner dilakukan kepada para *expert judgement* yang merupakan pengambil keputusan tertinggi dan bertanggung jawab terhadap jalannya proses bisnis perusahaan.

Tabel 3. 2 Desain Kuesioner AHP

Kriteria	Desain Kuesioner AHP																		Kriteria
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
SO																		WO	
SO																		ST	
SO																		WT	
WO																		ST	
WO																		WT	
ST																		WT	

Sumber: Penulis, 2025

Gambaran penilaian untuk semua perbandingan dapat didapatkan dari skala perbandingan yang disebut Saaty pada Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3. 3 Skala Perbandingan Nilai

Tingkat	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit lebih memihak ke salah satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat memihak ke satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
7	Elemen yang satu jelas sangat penting daripada elemen yang lainnya	Satu elemen terbukti sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata dibandingkan dengan pasangannya
9	Elemen yang satu mutlak sangat penting daripada	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya pada

Tingkat	Definisi	Keterangan
	elemen yang lainnya	tingkat keyakinan tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai tengah diantara dua perbandingan yang berdekatan	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara kedua penilaian yang berdekatan
Kebalikan	$A_{ji} = 1/a_{ij}$	

Sumber : SAATY & KEARNS (1985)

7. Uji Hipotesis

Tahap ini dilakukan uji hipotesis untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti dan pengaruh masing-masing variabel, serta memastikan bahwa hasil uji hipotesis memenuhi syarat IIDN (Identik, Independent dan berdistribusi Normal).

8. Analisa dan Pembahasan

Analisis dan pembahasan dipergunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh startegi promosi secara signifikan terhadap volume penjualan salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo serta tindak lanjut yaitu memilih strategi bisnis yang sesuai untuk tujuan pengembangan usaha salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo dengan metode SWOT dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

9. Kesimpulan dan Saran

Tahap kesimpulan dan saran merupakan tahap terakhir dari penelitian. Pada tahap ini, kesimpulan dan uraian dari hasil penelitian disajikan secara singkat dan saran digunakan untuk penelitian selanjutnya.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan aplikatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang bertujuan menguji teori yang selama ini berlaku apakah benar atau salah. Tujuan dari penelitian aplikatif adalah menemukan solusi terhadap masalah. Pendekatan aplikatif diharapkan dapat dipakai untuk keperluan perusahaan. Penelitian ini juga merupakan penelitian kausalitas yaitu untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antar variabel. Penelitian ini termasuk

penelitian kausalitas dikarenakan dalam penelitian menguji sebuah hipotesis hubungan sebab-akibat.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian sebagai sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga diperoleh informasi dan ditarik kesimpulan. Terdapat beberapa klasifikasi variabel yang salah satunya berdasarkan konteks hubungan antar variable yaitu:

1. Variabel bebas/variable independent (X) merupakan variabel yang nilainya memengaruhi perubahan variabel dependen (variabel terikat). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Strategi Promosi.
2. Variabel terikat/variable dependent (Y) merupakan variabel yang nilainya dipengaruhi atau bergantung pada nilai variabel independent (variabel bebas). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah Volume Penjualan.

3.4 Definisi Operasional

Berikut merupakan tabel definisi operasional.

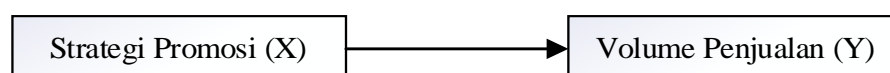
Tabel 3. 4 Definisi Operasional

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Strategi Promosi (X)	Rencana pemasaran yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk atau layanan	<ul style="list-style-type: none">- Periklanan- Promosi Penjualan- Hubungan Masyarakat- Pemasaran Langsung
2.	Volume Penjualan (Y)	Jumlah total barang/produk yang terjual periode waktu tertentu.	<ul style="list-style-type: none">- Mencapai target penjualan- Produk- Tempat

Sumber: Penulis, 2025

3.5 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian mengacu pada struktur konseptual yang digunakan untuk merencanakan, mengorganisir dan menyajikan hipotesis. Kerangka berfikir dari penelitian ini yaitu:



Gambar 3. 2 Kerangka Berpikir
(Penulis, 2025)

Berikut ini merupakan penjelasan dari pada kerangka berpikir:

H_1 = Strategi promosi berpengaruh signifikan terhadap volume penjualan pada salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo.

3.6 Hipotesis

Peneliti dapat memberikan hipotesis atau jawaban sementara penelitian berdasarkan kerangka berpikir di atas yaitu:

1. Pengaruh Strategi Promosi (X) terhadap Volume Penjualan Perusahaan (Y)

Perusahaan yang tumbuh dan berkembang perlu memperhatikan efektivitas dan efisiensi dalam mempertahankan dan mengembangkan usahanya dalam menghadapi persaingan yang ketat, dengan melakukan strategi yang tepat guna memasarkan produknya. Tingkat keberhasilan dari sebuah perusahaan dalam memenangkan persaingannya salah satunya dapat dilihat dari volume penjualan yang dicapai oleh perusahaan. Menurut Rahayu dalam Faridah Setyowati et al. (2024) promosi perlu dilakukan untuk mengenalkan produk atau jasa kepada konsumen serta untuk mengingatkan pada konsumen produk atau jasa yang sudah beredar di pasar, promosi mengacu pada setiap insentif yang digunakan oleh produsen untuk memicu konsumen agar bertransaksi untuk membeli merek serta mendorong penjualan.

Berdasarkan teori Hierarki Efek, keputusan pembelian konsumen dipengaruhi oleh tahapan-tahapan mulai dari kesadaran (*awareness*), ketertarikan (*interest*), evaluasi (*evaluation*) hingga keputusan untuk membeli (*purchase*). Dalam konteks perusahaan yang diteliti atau salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo tidak memiliki media promosi seperti sosial media, website dan *company profile* sehingga menghambat proses pembentukan kesadaran dan ketertarikan konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Perusahaan yang tidak memiliki media promosi dapat mengalami kesulitan dalam menjangkau pelanggan baru serta

mengakibatkan turunnya volume penjualan karena proses pengambilan keputusan konsumen tidak didukung oleh informasi yang cukup, sebagaimana dijelaskan dalam teori Hierarki Efek.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sopa Nurjanah et al. (2024) yang berjudul Pengaruh Strategi Promosi terhadap Volume Penjualan Produk Hijabi Regional Tasikmalaya. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa promosi memiliki peran penting dalam meningkatkan volume penjualan produk hijabi di Tasikmalaya. Penelitian tersebut juga mengemukakan bahwa strategi promosi yang dilakukan secara efektif mampu menjangkau pasar lebih luas dan membentuk persepsi positif konsumen terhadap produk yang ditawarkan, sehingga berkontribusi pada peningkatan volume penjualan. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Sari & Tores (2022) dalam studi terhadap Alfa Studio Sekayu, bahwa intensitas promosi melalui media sosial dan *personal selling* secara nyata dapat meningkatkan jumlah pelanggan dan transaksi jasa fotografi. Hasil penelitian tersebut yang didukung oleh teori Hierarki Efek sesuai dengan permasalahan salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo, maka dirumuskan sebuah hipotesis yaitu:

H₁ : Strategi Promosi berpengaruh signifikan terhadap Volume Penjualan salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo.

3.7 Metode Analisis Data

Teknik analisis data adalah metode atau cara yang dilakukan untuk mengelola data menjadi sebuah informasi yang mudah dipahami dengan tujuan untuk mencari pemecahan masalah. Pada penelitian ini menggunakan alat bantu statistik software SPSS 25 untuk analisis regresi linier sederhana yang merupakan model persamaan yang menggambarkan hubungan satu variabel bebas (X) dengan satu variabel terikat (Y) dan Uji t atau parsial yang dilakukan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh dari satu variabel independent dari variabel dependen yang dilakukan setelah mendapatkan persamaan regresi linier.

3.7.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan pada penelitian ini adalah uji normalitas.

1. Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Pengujian normalitas data menggunakan *Shapiro -Wilk* karena data yang digunakan dalam penelitian ini adalah < 50 responden. Dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymtotic Significant*), yaitu:

- 1) Jika Probabilitas > 0.05 maka distribusi dari populasi adalah normal.
- 2) Jika Probabilitas < 0.05 maka populasi tidak berdistribusi secara normal

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menentukan apakah varians residual dari model regresi adalah konstan atau tidak. Jika terdapat heteroskedastisitas, artinya varians residual tidak sama di setiap level variabel independen, yang dapat mempengaruhi validitas model regresi. Dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan:

- 1) Jika nilai probabilitas (Sig.) $> 0,05$ maka tidak terdapat heteroskedastisitas.
- 2) Jika nilai probabilitas (Sig.) $< 0,05$ maka terdapat heteroskedastisitas.

3.7.2 Alat Uji Statistik

1. Uji Regresi Linier Sederhana

Persamaan regresi linier sederhana merupakan suatu model persamaan yang menggambarkan hubungan satu variabel bebas (X) dengan satu variabel terikat (Y), yang biasanya digambarkan dengan

garis lurus. Persamaan regresi linear sederhana secara matematik seperti persamaan berikut:

$$Y = a + Bx \quad (2.7)$$

Keterangan:

Y = garis regresi/variabel response

a = konstanta, perpotongan sumbu vertical

b = konstanta regresi

X = Variabel bebas

2. Uji t

Uji parsial atau uji signifikan parameter individual atau uji t dilakukan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh dari satu variabel independent secara individual dalam menjelaskan variasi dari variabel dependen yang dilakukan setelah mendapatkan persamaan regresi linier.

- Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependent dan hipotesis akan diterima karena terdapat bukti yang cukup.
- Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka variabel independent tidak berpengaruh terhadap variabel dependen dan hipotesis akan ditolak.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai Koefisien determinasi terletak antara nol sampai satu, dimana:

1. Jika mendekati 0, berarti variabel independent tidak mampu menjelaskan persentase pengaruhnya terhadap variabel dependen.
2. Jika mendekati 1, berarti variabel independen mampu menjelaskan persentase pengaruhnya terhadap variabel dependent

“Halaman ini sengaja dikosongkan”
This page is intentionally left blank

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Subjek Penelitian

PT BB atau Perusahaan Boat Builder merupakan galangan kapal skala kecil yang bergerak dalam bidang pembuatan kapal-kapal kecil terutama dibangun dengan menggunakan material aluminium. Perusahaan ini berdiri sejak 2011 dan saat ini memiliki unit produksi di Jawa Timur yaitu Sidoarjo. Bermula dibidang konsultan maritime dan perbaikan kapal serta memproduksi beberapa peralatan kapal, PT BB ini bertransformasi menjadi produsen kapal kecil berbahan fiberglass dan aluminium.

PT BB merupakan perusahaan keluarga yang dikelola secara tradisional dengan memiliki beberapa karyawan tetap dan tenaga produksi lepas sejumlah 20 orang, dimana jumlah karyawan lepas ini bervariasi sesuai dengan beban produksi (*Production load*) per tahunnya. Dengan memiliki 2 unit workshop, PT BB mampu memproduksi sekitar 20 unit kapal kecil berjenis RHIB/RBB (*Rigid Hull Inflatable Boat/Rigid Buoyancy Boat*) berukuran 6 meter. Meskipun demikian, perusahaan ini juga mampu memproduksi kapal-kapal kecil aluminium lain seperti kapal patrol ringan (*patrol boat*), kapal ambulans (*ambulance boat*), kapal pencegat (*interceptor*), kapal pengawas (*surveillance boat*), kapal pendarat (*Landing Craft Vehinle Personnel*) dan lain-lain, sampai dengan ukuran 14 meter dan lebar 4 meter.

4.2 Analisa Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*), nilai maksimum, minimum, serta simpangan baku dari masing-masing variabel, yaitu Strategi Promosi dan Volume Penjualan. Tujuan dari analisis ini adalah untuk memperoleh gambaran umum mengenai sebaran data dan karakteristik responden atau objek yang diteliti. Deskripsi ini bertujuan memberikan pemahaman awal terhadap data sebelum dilakukan analisis

statistik lanjutan, seperti uji regresi linear sederhana. Hasil perhitungan disajikan dalam bentuk tabel deskriptif sebagaimana ditampilkan berikut:

Tabel 4. 1 Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Strategi Promosi	4	16.00	24.00	19.7500	3.30404
Volume Penjualan	4	13.00	19.00	16.0000	2.58199
Valid N (listwise)	4				

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap kedua variabel penelitian, yaitu Strategi Promosi sebagai variabel independen dan Volume Penjualan sebagai variabel dependen, diperoleh data sebagai berikut:

Pada variabel Strategi Promosi, jumlah data (N) yang dianalisis adalah sebanyak 4. Nilai minimum dari strategi promosi adalah 16.00, sedangkan nilai maksimumnya adalah 24.00. Nilai rata-rata (*mean*) dari strategi promosi tercatat sebesar 19.7500, dengan simpangan baku (*standard deviation*) sebesar 3.30404. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat variasi data strategi promosi yang relatif moderat di sekitar nilai rata-ratanya.

Sementara itu, pada variabel Volume Penjualan, jumlah data yang dianalisis juga sebanyak 4. Nilai minimum volume penjualan adalah 13.00, sedangkan nilai maksimum mencapai 19.00. Rata-rata volume penjualan sebesar 16.0000, dengan simpangan baku sebesar 2.58199. Simpangan baku yang tidak terlalu besar menunjukkan bahwa data volume penjualan memiliki penyebaran yang cukup homogen di sekitar nilai rata-ratanya.

Dengan demikian, deskripsi statistik ini memberikan gambaran awal mengenai karakteristik data dari masing-masing variabel sebelum dilakukan analisis inferensial lebih lanjut seperti uji regresi.

4.3 Analisa Pengaruh Strategi Promosi Terhadap Volume Penjualan PT BB

4.3.1 Uji Regresi Linier Sederhana

Analisis linier sederhana dalam penelitian ini digunakan untuk mencari pengaruh antara variabel strategi promosi (X) terhadap variabel volume penjualan (Y), yang didapatkan hasil pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4. 2 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

		Unstandardized Coefficients	
Model		B	Std. Error
1	(Constant)	.924	2.360
	Promosi	.763	.118

a. Dependent Variable: Volume Penjualan

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Pada tabel 4.2 diperoleh persamaan regresi sebagai sebagaimana seperti pada persamaan berikut yaitu:

$$\text{Volume Penjualan} = 0,924 + 0,763 (\text{Promosi})$$

Berdasarkan persamaan model diatas, dapat diketahui seberapa besar pengaruh variabel X terhadap Y, dengan penjelasan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar 0,924 menunjukkan bahwa apabila variabel independen, yaitu promosi, bernilai nol (tidak dilakukan promosi sama sekali), maka volume penjualan diperkirakan sebesar 0,924 satuan. Artinya, dalam kondisi tidak ada promosi sekalipun, perusahaan masih memiliki volume penjualan dasar sebesar 0,924. Nilai konstanta ini menjadi dasar (*baseline*) sebelum adanya pengaruh dari promosi.
- Nilai koefisien strategi promosi sebesar 0,763 menunjukkan bahwa apabila strategi bisnis mengalami kenaikan sebanyak satu satuan maka volume penjualan akan mengalami kenaikan sebesar 0,763 satuan, dengan asumsi tidak ada perubahan pada faktor lain yang mungkin memengaruhi. Nilai koefisien ini bersifat positif, yang berarti menunjukkan hubungan positif antara promosi dan volume penjualan. Dengan kata lain, semakin tinggi atau semakin intens promosi yang dilakukan perusahaan, maka semakin besar pula volume penjualan yang dapat dicapai. Ini sejalan dengan pandangan bahwa promosi berperan penting dalam meningkatkan minat beli dan mendorong peningkatan penjualan produk.

4.3.2 Uji t

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi variabel X yaitu Strategi Bisnis terhadap variabel Y yaitu volume penjualan, dengan hasil perhitungan pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Hasil Uji T

Model		t	Sig.
1	(Constant)	.391	.733
	Strategi bisnis	6.455	.023
a. Dependent Variabel: Volume Penjualan			

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel 4.3, diperoleh nilai signifikansi (p-value) untuk variabel promosi sebesar 0,023. Nilai ini lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, yaitu $\alpha = 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tolak H_0 . Artinya, variabel strategi promosi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap volume penjualan.

4.3.3 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen Promosi mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen Volume Penjualan.

Tabel 4. 4Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.977 ^a	.954	.931	.67677
a. Predictors: (Constant), Promosi				

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, diperoleh nilai R Square sebesar 0,954, yang berarti bahwa sebesar 95,4% variasi Volume Penjualan dapat dijelaskan oleh variabel Promosi, sedangkan sisanya sebesar 4,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

4.3.4 IIDN (Identik, Independen, Distribusi Normal)

1. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian ini memiliki sebaran yang mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan Shapiro-Wilk, yang merupakan salah satu metode untuk ukuran sampel < 30 . Kriteria pengambilan keputusan berdasarkan nilai signifikansi (Sig.) pada uji Shapiro-Wilk adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka data terdistribusi normal.
- b. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka data tidak terdistribusi normal.

Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah. Pada penelitian ini pengujian normalitas menggunakan *software* SPSS 25 dan dapat diuraikan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Hasil Uji Normalitas

Normalitas			
	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.822	4	.148
Lilliefors Significance Correction			

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel 4.5, uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal atau tidak. Pengujian tersebut diperoleh nilai signifikansi Shapiro-Wilk untuk Nilai Residual sebesar 0,148. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian ini konstan atau tidak. Dalam penelitian ini, pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan Glejser. Kriteria pengambilan keputusan berdasarkan nilai signifikansi (Sig.) pada uji Glejser adalah sebagai berikut:

- c. Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka tidak terdapat heteroskedastisitas, sehingga asumsi homoskedastisitas terpenuhi.
- d. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka data terdapat heteroskedastisitas, sehingga asumsi homoskedastisitas tidak terpenuhi.

Hasil pengujian Glejser dapat dilihat pada tabel 4.6 dibawah. Pada penelitian ini pengujian normalitas menggunakan *software* SPSS 25 dan dapat diuraikan pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Hasil Uji Heteroskedastisitas

	Model	t	Sig.
1	(Constant)	.129	.909
	Strategi bisnis	.197	.862
a. Dependent Variabel: Volume Penjualan			

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel 4.6, uji Glejser dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian terdapat heteroskedastisitas atau tidak. Pengujian tersebut diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,862. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data tidak terdapat heteroskedastisitas.

4.3.5 Analisa Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana yang dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa variabel promosi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap volume penjualan PT BB, yang ditunjukkan melalui persamaan regresi: $\text{Volume Penjualan} = 0,924 + 0,763 (\text{Promosi})$. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada kegiatan promosi akan meningkatkan volume penjualan sebesar 0,611 satuan. Hasil ini diperkuat oleh nilai signifikansi pada Uji T sebesar 0,023 ($< 0,05$), yang berarti secara statistik pengaruh tersebut signifikan.

Dalam perspektif teori komunikasi pemasaran, hasil ini dapat dianalisis menggunakan teori hirarki efek (*hierarchy of effects*) yang

diperkenalkan oleh Lavidge dan Steiner (1961). Teori ini menjelaskan bahwa konsumen melalui enam tahapan sebelum melakukan pembelian, yaitu: *awareness* (kesadaran), *knowledge* (pengetahuan), *liking* (kesukaan), *preference* (preferensi), *conviction* (keyakinan), dan *purchase* (pembelian). Strategi promosi yang tepat akan membantu konsumen melalui tahapan-tahapan tersebut, hingga akhirnya terjadi tindakan pembelian. Oleh karena itu, pengaruh signifikan promosi terhadap volume penjualan dapat dimaknai bahwa promosi mampu mendorong konsumen untuk berpindah dari tahap kognitif ke tahap afektif dan konatif, sebagaimana diuraikan dalam teori hirarki efek.

Pada kasus PT BB, ketiadaan aktivitas promosi baik melalui media konvensional maupun digital, menyebabkan calon pelanggan tidak mengetahui produk pada PT BB. Hal ini berdampak pada rendahnya pemahaman pasar terhadap keberadaan dan keunggulan produk yang ditawarkan. Akibatnya, konsumen tidak mengalami perkembangan ke tahap efektif seperti rasa suka dan preferensi apalagi konatif keyakinan hingga pembelian.

Kondisi tersebut selaras dengan data penjualan dan nilai kontrak pada Tabel 1.1 dan 1.2 yang tidak dapat mencapai target, terutama di luar jaringan pelanggan lama atau lingkup pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa strategi promosi yang efektif sangat diperlukan untuk mendorong perpindahan konsumen dari tahap kognitif ke afektif dan konatif. Dengan demikian, teori *Hierarchy Of Effects* dapat menjelaskan bahwa tidak adanya promosi menyebabkan stagnasi pada tahap awal proses keputusan pembelian, yang berujung pada rendahnya volume penjualan.

Lebih lanjut, hasil uji koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,954 menunjukkan bahwa 95,4% variasi dalam volume penjualan dapat dijelaskan oleh strategi promosi, sedangkan 4,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti kualitas produk, harga, distribusi, dan loyalitas pelanggan. Nilai ini tergolong sangat tinggi, yang mengindikasikan bahwa strategi promosi yang diterapkan PT BB

merupakan faktor dominan dalam mendorong peningkatan volume penjualan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sopa Nurjanah et al. (2024) , yang mengemukakan bahwa promosi yang dijalankan secara tepat mampu meningkatkan daya tarik konsumen dan mendorong peningkatan volume penjualan pada produk hijab di sektor UMKM. Penelitian tersebut menegaskan bahwa promosi menjadi instrumen utama dalam menciptakan kesadaran dan minat beli di tengah persaingan pasar. Temuan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian dari Sari & Tores (2022) yang menyatakan bahwa promosi yang dilakukan melalui media sosial secara konsisten terbukti mampu menjangkau lebih banyak konsumen dan meningkatkan penjualan jasa fotografi. Kedua studi memperlihatkan bahwa efektivitas promosi tidak hanya terbatas pada sektor konsumsi ritel atau jasa personal, tetapi juga dapat diterapkan dalam konteks industri lain, termasuk galangan kapal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi promosi merupakan instrumen penting dalam peningkatan volume penjualan di PT BB. Efektivitas promosi tidak hanya diukur dari intensitasnya, tetapi juga dari kemampuan promosi tersebut dalam membangun kesadaran, menciptakan minat, serta mendorong keputusan pembelian, sebagaimana tercermin dalam kerangka berpikir hirarki efek. Temuan ini menjadi dasar argumentatif bahwa perusahaan perlu terus mengevaluasi dan mengembangkan strategi promosi berbasis psikologi konsumen dan tahapan pengambilan keputusan.

4.4 Identifikasi SWOT

Pada tahap ini, dilakukannya identifikasi SWOT untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan bisnis pada perusahaan yaitu PT BB. Identifikasi dilakukan dengan cara wawancara kepada 4 *expert judgements* dengan hasil wawancara setiap *expert* yang tercantum pada lampiran dan kesimpulan dari hasil wawancara tercantum pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Hasil Identifikasi SWOT

SWOT	
Strenght	Weakness
1. Kualitas produk unggul. 2. Loyalitas Pelanggan. 3. Hubungan baik dengan vendor. 4. Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang. 5. Komitmen terhadap mutu.	1. Promosi tidak maksimal. 2. Belum ada system evaluasi kinerja. 3. Kurangnya pelatihan dan insentif. 4. Ketergantungan pada proyek pemerintah. 5. Fasilitas terbatas dan tidak ideal.
Opportunities	Threats
1. Pasar pemerintah dan TNI AL. 2. Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE). 3. Peningkatan kualitas untuk persaingan industri. 4. Kerjasama desain global. 5. Pemenuhan preferensi pelanggan.	1. Pemotongan anggaran pemerintah. 2. Fluktuasi kurs dan inflasi. 3. Suku bunga bank yang tinggi. 4. Persaingan yang semakin ketat. 5. Minimnya insentif pemerintah.

Sumber : Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan pada tabel 4.7 diatas, diketahui terdapat 5 faktor yang merupakan kekuatan internal perusahaan. Berikut merupakan penjelasan lengkap dari faktor tersebut:

1. Kualitas Produk Unggul

PT BB menunjukkan kompetensi unggul dalam memproduksi kapal berbahan aluminium seperti *Rigid Hull Inflatable Boat* (RHIB) dan *Rigid Buoyancy Boat* (RBB). Kekuatan ini didukung oleh proses produksi yang berorientasi pada standar kualitas tinggi, penggunaan material *marine grade* aluminium yang tahan terhadap korosi laut serta tahapan pengujian ketat seperti *vacuum test*, *air pressure test* dan *sea trial* yang dilakukan sebelum kapal diserahterimakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur dan manajer *Quality Control* (QC), kualitas menjadi aspek yang paling diperhatikan dan menjadi alasan utama pelanggan melakukan *repeat order*. Selain itu, perusahaan juga menjalin kolaborasi dengan desainer kapal dari luar negeri untuk meningkatkan desain dan performa produk sesuai dengan kebutuhan pasar nasional dan internasional.

2. Loyalitas Pelanggan

Pelanggan yang sebagian besar berasal dari institusi pemerintah seperti TNI AL menunjukkan loyalitas tinggi terhadap produk perusahaan. Hal ini dibuktikan melalui kecenderungan mereka untuk melakukan *repeat*

order, yang menurut hasil wawancara berasal dari persepsi positif terhadap kualitas produk, ketepatan waktu penyelesaian proyek dan respon cepat dalam menangani kebutuhan pascaproduksi. Pelayanan yang konsisten, komunikasi yang baik selama proses pengerjaan serta jaminan kualitas menjadi faktor yang membedakan perusahaan ini dari kompetitornya, meskipun dari segi kapasitas produksi perusahaan berada dalam kategori skala kecil.

3. Hubungan Baik dengan vendor

Hubungan jangka Panjang dengan pemasok bahan baku dan komponen kapal telah menjadi modal penting bagi kelancaran produksi. Perusahaan senantiasa menjaga integritas finansialnya melalui pembayaran tepat waktu kepada vendor, sehingga memperoleh kepercayaan dan bahkan diskon khusus untuk pembelian rutin. Menurut wawancara bagian produksi dan direktur, rantai pasok berjalan efisien dan responsif meskipun dalam kondisi pasar yang tidak menentu, termasuk ketika terjadi gangguan pasokan global akibat krisis seperti pandemik atau konflik internasional.

4. Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang

Harga jual kapal yang ditetapkan perusahaan bersifat adaptif, disesuaikan dengan spesifikasi teknis proyek, harga bahan baku actual serta margin keuntungan yang wajar. Dalam wawancara, manajemen menjelaskan bahwa struktur biaya dihitung secara transparan dan kompetitif, mengacu pada prinsip *fair value*. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan atau PT BB menyesuaikan harga tanpa menurunkan kualitas, yang menjadi nilai tambah saat bersaing dalam tender proyek instansi pemerintah maupun pelanggan yang lain.

5. Komitmen terhadap mutu

Penerapan pengendalian mutu dilakukan dengan pendekatan menyeluruh mulai dari pemilihan bahan baku, inspeksi proses produksi hingga uji performa kapal. Perusahaan mengadopsi prinsip ISO dan ketentuan dari *classification society* dalam memastikan semua produk memenuhi standar teknis dan operasional. Komitmen ini tercermin dalam

keberanian perusahaan memberikan garansi hingga satu tahun untuk produk yang telah diserahterimakan kepada pelanggan.

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas, terdapat 5 faktor kelemahan internal perusahaan, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Promosi tidak maksimal

Salah satu kelemahan utama PT BB terletak pada minimnya aktivitas promosi. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan hanya mengandalkan promosi dari mulut ke mulut, dukungan pihak ketiga seperti *ship broker*, serta relasi lama dari pelanggan. Meskipun pendekatan ini mampu menjangkau pasar instansi pemerintah, keterbatasan strategi pemasaran menyebabkan tidak mempunya pertumbuhan volume proyek yang terlaksa yang diakibatkan oleh rendahnya pengenalan merek (*brand awareness*) di sektor industri perkapalan. Belumm adanya pemanfaatan secara maksimal pada platform digital seperti media sosial, katalog daring dan promosi berbasis data pelanggan menjadi tantangan yang harus segera diatasi.

2. Belum ada sistem evaluasi kinerja

Perusahaan belum memiliki sistem evaluasi kinerja karyawan yang terstandarisasi. Menurut responden dari bagian *Quality Control* dan produksi, evaluasi terhadap karyawan terutama dilakukan secara informal dan berbasis proyek. Hal ini menyulitkan manajemen dalam mengidentifikasi kinerja individu secara objektif dan berpotensi menimbulkan ketidakadilan dalam pemberian insentif. Ketiadaan indikator kinerja (KPI) juga menyulitkan perusahaan dalam menciptakan budaya kerja professional yang berkelanjutan.

3. Kurangnya pelatihan dan insentif

SDM di perusahaan sebagian besar memperoleh keterampilan secara otodidak atau melalui pengalaman lapangan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa tidak ada pelatihan reguler untuk meningkatkan keterampilan teknis atau manajerial. Meskipun terdapat pelatihan bersifat reaktif saat ada teknologi baru, program ini belum menyentuh seluruh

karyawan. Pemberian bonus atau insentif hanya bersifat situasional, seperti ketika proyek selesai atau menjelang akhir tahun sehingga kurang efektif sebagai alat motivasi kerja.

4. Ketergantungan pada proyek pemerintah

Sebagian besar proyek yang dikerjakan berasal dari kementerian dan Lembaga pemerintah, terutama TNI AL. Kondisi ini menyebabkan pendapatan perusahaan sangat bergantung pada keberlangsungan proyek-proyek negara. Saat terjadi *refocusing* anggaran, perubahan kebijakan pengadaan atau penundaan tender, operasional perusahaan dapat terganggu signifikan. Hal ini diakui oleh pihak manajemen sebagai tantangan yang belum dapat diantisipasi secara strategis, karena belum adanya Langkah konkret dalam menjajaki pasar swasta atau ekspor.

5. Fasilitas terbatas dan lokasi tidak strategis

Fasilitas produksi PT BB masih terbatas dari segi luas lahan dan sarana pendukung. Lokasi galangan kapal yang berada di tengah kota tanpa akses langsung ke laut membatasi fleksibilitas operasional, termasuk dalam proses *sea trial* dan pengiriman kapal. Selain itu, luas area yang sempit membatasi ukuran kapal yang dapat dibangun, maksimal hingga 14 meter. Keterbatasan ini turut membatasi segmentasi pasar yang dapat dijangkau perusahaan, terutama untuk proyek berskala besar.

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas, didapat hasil sebanyak lima faktor peluang eksternal perusahaan dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pasar pemerintah dan TNI AL

Kebutuhan instansi pemerintah dan TNI AL terhadap kapal operasional seperti kapal patrol, ambulance boat dan LCVP (*Landing Craft Vehicle Personnel*), terus meningkat seiring dengan kompleksitas tugas keamanan laut. Hubungan kerja sama yang telah dibangun dan kepercayaan terhadap kualitas produk menjadikan perusahaan sebagai salah satu penyedia utama. Dalam wawancara dengan pihak direksi dan QC, disebutkan bahwa *repeat order* dari institusi ini menjadi indikator

kuat adanya peluang keberlanjutan kerja sama dalam jangka Panjang, terutama jika perusahaan mampu meningkatkan kapasitas produksi.

2. Potensi memanfaatkan program KITE

Program Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE) dari pemerintah merupakan peluang besar bagi perusahaan untuk mengurangi beban biaya impor bahan bak. Saat ini perusahaan atau PT BB belum memanfaatkan program ini, namun bila dioptimalkan, KITE dapat menurunkan harga pokok produksi secara signifikan. Mengingat hamper seluruh komponen utama kapal seperti aluminium mesin dan perlengkapan lainnya berasal dari luar negeri, pemanfaatan KITE menjadi potensi efisiensi yang besar terutama jika perusahaan mulai memasuki pasar ekspor.

3. Peningkatan kualitas untuk kebutuhan untuk persaingan industri

Dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat di industri galangan kapal, peningkatan kualitas menjadi strategi penting untuk mempertahankan dan memperluas pangsa pasar. Berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen dan QC, perusahaan menyadari bahwa keunggulan produk tidak diukur dari kekuatan struktur dan performa, tetapi juga dari efisiensi desain dan kesesuaian terhadap standar internasional. Oleh karena itu, perusahaan secara bertahap berupaya memperbaiki sistem mutu, melakukan pengujian internal lebih ketat serta mempertahankan sertifikasi sebagai bentuk komitmen terhadap kualitas.

4. Kerjasama desain global

Perusahaan tidak memiliki divisi desain internal, namun telah menjalin kemitraan dengan penyedia desain dari luar negeri. Kemitraan ini menjadi peluang strategis karena memungkinkan perusahaan menghadirkan desain kapal yang sesuai standar internasional dan kebutuhan fungsional pelanggan. Keterbukaan terhadap kolaborasi internasional menempatkan perusahaan dalam posisi yang adaptif terhadap tren industri global.

5. Pemenuhan preferensi pelanggan

Pelanggan saat ini tidak hanya menilai harga, tetapi juga mengutamakan kualitas, layanan dan fleksibilitas desain sesuai kebutuhan spesifik. Wawancara menunjukkan bahwa perusahaan menyesuaikan produk berdasarkan permintaan pelanggan dari sisi fungsi, ukuran dan spesifikasi teknis lainnya. Responsivitas terhadap permintaan pelanggan ini menjadi peluang untuk memperkuat hubungan jangka Panjang serta meningkatkan loyalitas dan kepuasan pasar yang telah terbentuk.

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas, didapat 5 faktor ancaman eksternal PT BB dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pemotongan anggaran pemerintah

Ketergantungan yang tinggi terhadap proyek dari kementerian dan lembaga pemerintah menjadikan perusahaan sangat rentan terhadap fluktuasi anggaran negara. Pada situasi tertentu seperti pandemi atau kondisi ekonomi makro yang tidak stabil, pemerintah melakukan *refocusing* anggaran yang berdampak pada pengurangan proyek pengadaan kapal. Berdasarkan wawancara dengan manajemen, kondisi ini mengakibatkan stagnasi produksi dan berdampak langsung terhadap arus kas serta utilisasi tenaga kerja di perusahaan.

2. Fluktuasi kurs dan inflasi

Sebagian besar bahan baku utama yang digunakan perusahaan, seperti *marine grade* aluminium, mesin kapal, dan komponen kelistrikan, berasal dari impor dan dibeli dengan mata uang asing. Perubahan nilai tukar rupiah terhadap euro sangat mempengaruhi biaya produksi. Selain itu, inflasi global yang berdampak pada logistik dan harga material turut menambah tekanan biaya dan mengurangi fleksibilitas perusahaan dalam menetapkan harga jual.

Tabel 4. 8 Nilai Inflasi dan Kurs Mata Uang

Bulan	Inflasi YoY	Inflasi MtM	Kurs Tengah (Rp/EUR)	Ket
Januari	0,76%	-0,76%	17,200	Deflasi musiman, Kurs relatif stabil

Februari	-0,09%	-	17,375	Inflasi negatif, Rupiah mulai melemah
Maret	1,03%	1,65%	17,790	Inflasi naik jelang Ramadan, kurs melemah
April	1,95%	1,17%	18,455	Inflasi tertinggi, Rupiah melemah signifikan
Mei	1,60%	-0,37%	18,175	Deflasi pasca lebaran, kurs mulai menguat
Juni	1,87%	0,19%	17,580	Inflasi moderat, kurs menguat signifikan

Sumber: BPS, 2025

3. Suku bunga bank yang tinggi

Untuk pembiayaan proyek, terutama dalam menghadapi proyek besar, perusahaan masih mengandalkan pinjaman dari lembaga keuangan. Suku bunga kredit usaha yang tinggi menambah beban pengeluaran tetap dan mengurangi margin keuntungan. Dalam wawancara, manajemen mengakui bahwa suku bunga menjadi faktor pembatas untuk pengembangan usaha karena meningkatkan risiko likuiditas apabila proyek mengalami keterlambatan pembayaran.

4. Persaingan yang semakin ketat

Industri galangan kapal nasional menunjukkan peningkatan jumlah pemain baru, termasuk galangan dengan dukungan teknologi canggih dan kapasitas produksi yang lebih besar. Perusahaan galangan kapal kecil seperti yang diteliti menghadapi tantangan dari sisi harga, kecepatan produksi, dan kemampuan promosi digital. Persaingan ini semakin berat karena beberapa kompetitor menawarkan paket harga lebih murah berkat efisiensi skala dan subsidi yang diterima dari pemilik modal besar.

5. Minimnya insentif pemerintah

Meskipun pemerintah telah mencanangkan visi Indonesia sebagai poros maritim dunia, realisasi dukungan terhadap galangan kapal skala kecil masih terbatas. Tidak adanya insentif fiskal seperti pembebasan pajak, subsidi bahan baku, pelatihan SDM, atau akses pembiayaan dengan bunga rendah menjadi hambatan bagi perusahaan dalam mengembangkan

usaha dan meningkatkan daya saing. Wawancara menunjukkan bahwa beberapa program seperti KITE belum dapat diakses secara optimal karena keterbatasan informasi dan prosedur administratif yang rumit.

4.5.1 Perhitungan IFAS EFAS

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner IFAS EFAS yang diberikan kepada para *expert judgement*, didapat hasil matriks *Internal Factor Analysis Summary* sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Perhitungan *Internal Factor Analysis Summary*

Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Catatan
Kekuatan				
Kualitas produk unggul	0,12	15	1,84	Produk seperti RHIB dan RBB sangat dipercaya karena ketahanan dan performa tinggi.
Loyalitas pelanggan	0,10	14	1,37	Banyak <i>repeat order</i> karena kepuasan pelanggan terhadap kualitas dan pelayanan.
Hubungan baik dengan Vendor	0,07	12	0,88	Tidak ada tunggakan, pembayaran lancar, kepercayaan tinggi dari pemasok.
Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	0,08	13	1,04	Menawarkan harga kompetitif tanpa mengorbankan kualitas.
Komitmen terhadap Mutu	0,12	13	1,60	Pengendalian mutu melalui sistem ISO dan pengawasan ketat sebelum serah terima.
Total			1,68	
Kelemahan				
Promosi Tidak Maksimal	0,12	16	1,96	Hanya mengandalkan promosi mulut ke mulut dan belum aktif digital marketing.
Belum ada sistem evaluasi kinerja.	0,10	15	1,47	Kinerja karyawan tidak dievaluasi secara formal, terutama tenaga outsourcing.
Kurangnya pelatihan dan insentif	0,09	12	1,03	Tidak ada program pelatihan rutin kecuali jika ada teknologi baru.
Ketergantungan pada proyek pemerintah	0,11	14	1,55	Keuangan dan operasional sangat bergantung pada <i>order</i> dari APBN.
Fasilitas terbatas dan tidak ideal	0,09	12	1,03	Lokasi sempit, tidak punya akses laut langsung, tata letak tidak efisien.
Total			1,76	
Total Kumulatif	1,00		3,44	

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Tabel 4.8 menunjukkan untuk faktor kekuatan (*Strenght*) mendapatkan skor 1,68 sedangkan faktor kelemahan (*Weakness*) mendapatkan skor 1,76. Selisih antara faktor kekuatan dan kelemahan adalah sebanyak -0,08. Hal ini menunjukkan bahwa kelemahan dari PT BB lebih besar daripada kekuatan perusahaan.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner EFAS yang diberikan pada para *expert judgements*, maka didapat hasil matriks *External Factor Analysis Summary* sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Hasil *External Factor Analysis Summary*

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Catatan
Peluang				
Pasar pemetintah dan TNI	0,12	14	1,71	Kebutuhan kapal-kapal fungsional dari institusi pemerintah tetap tinggi.
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	0,08	13	1,00	Adanya fasilitas KITE dari pemerintah memberikan peluang untuk menekan biaya impor bahan/material ke depannya, khususnya jika perusahaan menangani proyek ekspor.
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	0,11	15	1,63	Perusahaan memiliki peluang untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan layanan sebagai strategi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri galangan kapal.
Kerjasama desain global	0,10	13	1,25	Desain dari luar negeri dapat meningkatkan daya saing dan memenuhi standar internasional.
Pemenuhan preferensi pelanggan	0,10	13	1,25	Berdasarkan pertimbangan utama pelanggan dalam memilih galangan kapal, yaitu kualitas, harga, dan pelayanan, perusahaan memiliki peluang untuk menarik lebih banyak pelanggan.
Total			1,71	
Ancaman				
Pemotongan anggaran pemerintah	0,11	11	1,20	Ketergantungan pada proyek APBN rawan terhadap pengurangan anggaran.
Fluktuasi kurs dan inflasi	0,12	13	1,50	Bahan baku impor membuat biaya produksi sensitif terhadap nilai tukar dan inflasi.
Suku bunga bank yang tinggi	0,10	11	1,13	Membebani biaya proyek, terutama bila dibiayai dengan pinjaman bank.
Persaingan yang semakin ketat	0,08	11	0,92	Banyak galangan kapal baru bermunculan dengan promosi yang lebih agresif.

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Catatan
Minimnya insentif pemerintah	0,09	12	1,08	Tidak ada bantuan pajak, kemudahan ekspor, atau perlindungan khusus industri kecil.
Total			1,46	
Total Kumulatif	1,00		0,79	

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan Tabel 4.9, faktor peluang (*Opportunities*) mendapat skor sebesar 1,71, sedangkan untuk faktor ancaman (*Threats*) mendapat skor sebesar 1,46. Selisih antara kedua faktor tersebut adalah sebesar 0,25. Hal ini menjelaskan bahwa faktor peluang memiliki peluang yang dimiliki oleh PT BB lebih besar daripada ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

4.5.2 Penyusunan Matriks SWOT

Berdasarkan Hasil identifikasi SWOT serta perhitungan IFAS EFAS, tahapan selanjutnya adalah memformulasikan strategi secara lebih rinci dan jelas yang dikuatkan dengan wawancara bersama *Expert Judgements*.

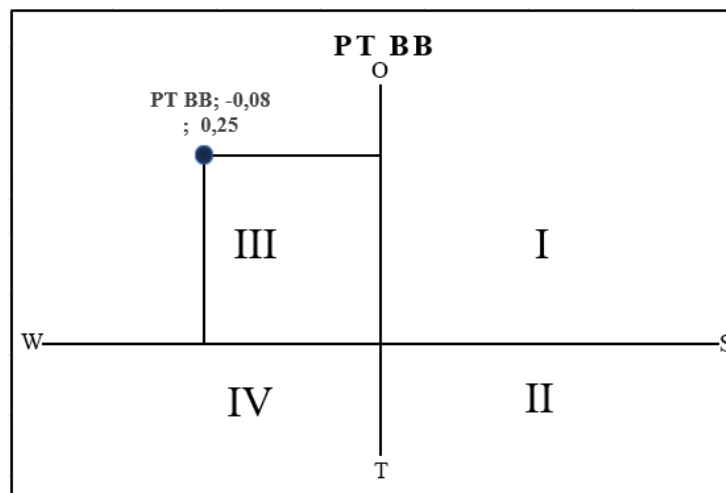
Tabel 4. 11 Matriks SWOT

SWOT	Strenght (S)	Weakness (W)
	1. Kualitas produk unggul. 2. Loyalitas Pelanggan. 3. Hubungan baik dengan vendor. 4. Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang. 5. Komitmen terhadap mutu.	1. Promosi tidak maksimal. 2. Belum ada system evaluasi kinerja. 3. Kurangnya pelatihan dan insentif. 4. Ketergantungan pada proyek pemerintah. 5. Fasilitas terbatas dan tidak ideal.
Opportunities (O)	S - O	W - O
1. Pasar pemerintah dan TNI AL. 2. Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE). 3. Peningkatan kualitas untuk persaingan industri. 4. Kerjasama desain global. 5. Pemenuhan preferensi pelanggan.	1. Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan semakin memperkuat posisi pasar di sektor pemerintah. (S1, S2, S5, O1, O3, O5). 2. Memanfaatkan fleksibilitas harga, jaringan vendor, menjalin kerja sama desain global dan memanfaatkan program KITE sebagai jalan alternatif menuju pasar ekspor. (S3, S4, O2, O4).	1. Meningkatkan kualitas dan sistem manajemen SDM untuk memanfaatkan peluang kerja sama dengan pasar pemerintah, insentif ekspor melalui program KITE, serta peluang kolaborasi desain global. (W2, W3, O1, O2, O4) 2. Mengurangi ketergantungan terhadap proyek pemerintah melalui penguatan strategi promosi dan pengembangan fasilitas, untuk meningkatkan daya saing industri dan menjawab preferensi pelanggan. (W1, W4, W5, O3, O5)
Threats (T)	S - T	W - T
1. Pemotongan anggaran pemerintah. 2. Fluktuasi kurs dan inflasi. 3. Suku bunga bank yang tinggi. 4. Persaingan yang semakin ketat. 5. Minimnya insentif pemerintah.	1. Memanfaatkan keunggulan kualitas produk, fleksibilitas harga untuk menghadapi isu pemotongan anggaran pemerintah dan tekanan ekonomi makro. (S1, S4, T1, T2, T3) 2. Mengoptimalkan loyalitas pelanggan, hubungan baik dengan vendor, serta komitmen mutu untuk mengatasi tekanan dari ketatnya persaingan industri dan minimnya insentif pemerintah. (S2, S3, S5, T4, T5)	1. Meningkatkan kualitas SDM dan pengembangan fasilitas pendukung sebagai langkah menghadapi tekanan persaingan industri yang semakin ketat dan fluktuasi ekonomi. (W2, W3, W5, T2, T3, T4) 2. Mengurangi ketergantungan proyek pemerintah dengan strategi adaptif berbasis promosi ke sektor non-pemerintah dan pasar ekspor sebagai respons terhadap tekanan fiskal pemerintah. (W1, W4, T1, T5)

Sumber : Pengolahan Data, 2025

4.5.3 Penyusunan Diagram Matriks *Grand Strategy*

Berdasarkan hasil perhitungan pada IFAS EFAS, diketahui bahwa selisih yang didapatkan dari skor hasil perhitungan IFAS adalah sebesar -0,08. Sedangkan, selisih pada EFAS adalah sebesar 0,25. Apabila kedua hasil tersebut dituangkan kepada diagram matriks *Grand Strategy*, maka akan didapatkan hasil seperti berikut:



Gambar 4. 1 Kuadran SWOT
(Pengolahan Data, 2025)

Berdasarkan gambar 4.1 diatas, diketahui bahwa perusahaan atau PT BB berada pada Kuadran 3, yang menunjukkan kuadran WO (*Weakness – Opportunity*). Posisi ini menandakan bahwa PT BB memiliki kelemahan dari segi internal, namun mempunyai peluang dari segi Eksternal yang mampu membantu memaksimalkan perkembangan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian (M. Jihad Akbar, 2022) yang menjelaskan bahwa strategi yang dapat dilakukan jika perusahaan berada pada kuadran 3 adalah memanfaatkan peluang-peluang yang dimiliki perusahaan yaitu dengan mengurangi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Dalam penelitian ini, PT BB disarankan agar mempergunakan peluang sebaik mungkin untuk meminimalisir kelemahan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan internal perusahaan.

4.5.4 Analisa Pembahasan

Dalam penelitian ini, analisis SWOT diterapkan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha pada salah satu perusahaan galangan kapal skala kecil di Sidoarjo. Berdasarkan hasil penilaian dan perhitungan skor dari faktor-faktor internal dan eksternal, posisi perusahaan berada pada kuadran III dalam matriks SWOT, yaitu strategi *Weakness–Opportunities* (WO). Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kelemahan internal yang perlu diperbaiki untuk dapat memanfaatkan peluang eksternal secara optimal. Meskipun demikian, strategi lain yang bersifat pendukung seperti *Strength–Opportunities* (SO), *Strength–Threats* (ST), dan *Weakness–Threats* (WT) juga tetap dirumuskan sebagai bagian dari alternatif strategi pengembangan jangka menengah dan panjang. Berikut merupakan penjelasan dari tiap strategi gabungan:

1. Strategi SO (*Strenght – Opportunity*)

Strategi SO disusun dengan tujuan untuk memaksimalkan kekuatan internal perusahaan dalam merespons dan mengambil manfaat dari peluang eksternal yang tersedia. Strategi ini dianggap bersifat agresif karena menekankan pada ekspansi usaha berdasarkan keunggulan yang telah dimiliki, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a) Strategi SO1: Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan memperkuat posisi di sektor pemerintah.

Strategi ini menitikberatkan pada penguatan kualitas produk, loyalitas pelanggan dan komitmen terhadap mutu sebagai keunggulan utama pada PT BB. Dalam konteks PT BB, kualitas hasil produksi yang konsisten akan sangat berpengaruh terhadap kepercayaan klien institusional seperti instansi pemerintah, yang cenderung mencari mitra dengan rekam jejak baik dan kepastian mutu. Peluang seperti customer dari lingkup pemerintahan yang pasti serta kemungkinan tinggi produk dapat ditingkatkan kualitasnya, memberi ruang besar bagi PT BB untuk memperluas pasarnya. Hal tersebut memperkuat

argumen bahwa perusahaan perlu berfokus menjaga pelanggan eksisting sekaligus menjaring klien baru dari sektor strategis.

Dengan menjaga kualitas dan membangun hubungan jangka panjang berbasis kepercayaan, perusahaan tidak hanya mempertahankan posisinya di pasar, tetapi juga dapat menjadi mitra preferensi pemerintah yang berorientasi jangka panjang.

- b) Strategi SO2: Memanfaatkan fleksibilitas harga, jaringan vendor, menjalin kerja sama desain global dan memanfaatkan program KITE sebagai jalan alternatif menuju pasar ekspor.

Kekuatan berupa kemampuan menetapkan harga secara fleksibel berdasarkan spesifikasi dan anggaran pelanggan serta hubungan baik dengan vendor dan mitra kerja menjadi faktor penentu untuk masuk ke dalam jejaring pasar global. Peluang seperti program pemerintah KITE (Kemudahan Impor Tujuan Ekspor) dan tren kerja sama desain global dapat menjadi jalur masuk PT BB ke pasar ekspor atau kolaborasi produksi. Dalam konteks PT BB, fleksibilitas harga memberi ruang bagi perusahaan untuk menawarkan alternatif produksi kapal dengan skema sub-kontrak atau alih desain, yang tidak menuntut skala produksi besar namun tetap kompetitif dari sisi biaya dan waktu.

Dengan demikian, strategi ini dapat menjadi pendekatan adaptif untuk memperluas pangsa pasar tanpa harus mengandalkan ekspansi fisik besar-besaran, melainkan melalui jaringan kolaboratif dan penguatan rantai pasok berbasis vendor global.

2. Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)

Strategi WO bersifat membalik kelemahan internal menjadi kekuatan dengan cara memanfaatkan peluang dari luar perusahaan. Strategi ini menjadi prioritas utama karena posisi perusahaan berada pada kuadran WO, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a) Strategi WO1: Meningkatkan kualitas dan sistem manajemen SDM untuk memanfaatkan peluang kerja dengan pasar pemerintah, insentif ekspor melalui program KITE serta peluang kolaborasi desain global.

Kelemahan pada pengelolaan SDM yang belum efektif dapat membatasi kapasitas perusahaan dalam merespon peluang yang ada. Peluang seperti kerja sama dengan pemerintah, insentif ekspor melalui program KITE serta preferensi terhadap kolaborasi desain hanya akan berdampak signifikan jika didukung oleh sistem manajemen internal yang memadai. Dengan meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan teknis dan manajerial, PT BB akan memiliki kapasitas yang lebih kuat untuk menangkap peluang-peluang tersebut. Ini juga akan menambah daya saing dalam tender atau seleksi proyek yang kini semakin kompetitif.

- b) Strategi WO2: Mengurangi ketergantungan terhadap proyek pemerintah melalui penguatan strategi promosi dan pengembangan fasilitas untuk meningkatkan daya saing dan menjawab preferensi pelanggan.

Strategi ini menekankan dua hal utama yaitu penguatan promosi dan pengembangan fasilitas. Promosi perlu ditingkatkan agar tidak hanya mengandalkan penawaran proyek ke pemerintah, tetapi juga menyasar sektor swasta, komunitas perikanan, pelayaran logistik lokal, dan peluang ekspor. Promosi yang aktif melalui media digital, partisipasi dalam pameran industri, dan pengiriman proposal langsung ke pelaku industri akan memperluas jangkauan pasar perusahaan. Sementara itu, pengembangan fasilitas, meskipun tidak selalu harus bersifat fisik (perluasan area galangan), dapat juga berupa peningkatan peralatan produksi, digitalisasi perancangan, atau efisiensi proses perakitan kapal.

Dengan menerapkan strategi ini, PT BB tidak hanya akan mengurangi ketergantungan terhadap proyek pemerintah, tetapi juga dapat meningkatkan daya saing di sektor swasta dan merespons tren permintaan yang semakin kompleks dan beragam. Diversifikasi pelanggan dan produk akan memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi tekanan pasar dan membuka jalan menuju pertumbuhan jangka panjang yang lebih berkelanjutan.

3. Strategi ST (*Strenght – Threats*)

Strategi ST berupaya memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mengatasi atau menghindari ancaman eksternal yang dapat mengganggu keberlangsungan usaha.

- a) Strategi ST1: Memanfaatkan keunggulan kualitas produk, fleksibilitas harga untuk menghadapi isu pemotongan anggaran pemerintah dan tekanan ekonomi makro.

Strategi ini disusun untuk mengoptimalkan kekuatan internal perusahaan dalam merespons tekanan eksternal yang bersifat sistemik dan berkelanjutan. Perusahaan memiliki keunggulan dalam menjaga kualitas produk secara konsisten, didukung oleh kemampuan menetapkan harga yang fleksibel, serta komitmen terhadap mutu dan ketepatan waktu pengerjaan proyek. Ketiga aspek ini membentuk landasan daya saing yang dapat dimanfaatkan dalam kondisi pasar yang tidak stabil.

Di sisi eksternal, perusahaan menghadapi isu pemotongan anggaran pemerintah, yang secara langsung berdampak pada jumlah dan nilai proyek di sektor publik. Selain itu, perusahaan juga harus merespons tekanan ekonomi makro, seperti fluktuasi kurs mata uang, laju inflasi, dan tingginya suku bunga pinjaman. Ketiga faktor ini dapat meningkatkan biaya produksi, menurunkan minat belanja pasar, serta mempersempit akses terhadap pendanaan usaha.

Dalam konteks ini, perusahaan perlu mengedepankan efisiensi operasional tanpa mengorbankan mutu, serta menawarkan solusi harga yang adaptif kepada pelanggan strategis, baik dari sektor pemerintah maupun swasta. Kekuatan dalam fleksibilitas harga memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dalam proses tender atau negosiasi proyek, terutama ketika klien memiliki keterbatasan anggaran.

Dengan tetap menjaga kualitas layanan dan produk, perusahaan akan mampu mempertahankan loyalitas pelanggan serta memperluas kepercayaan pasar di tengah ketidakpastian ekonomi.

Strategi ini juga memperkuat posisi PT BB dalam menghadapi persaingan industri yang mengandalkan efisiensi biaya dan stabilitas performa sebagai nilai jual utama.

- b) Strategi ST2: Mengoptimalkan loyalitas pelanggan, hubungan baik dengan vendor serta komitmen mutu untuk mengatasi tekanan dari ketatnya persaingan industri dan minimnya insentif pemerintah.

Strategi ini berangkat dari kondisi lingkungan eksternal yang menunjukkan rendahnya dukungan serta minimnya insentif dari pemerintah terhadap industri galangan kapal, khususnya skala kecil. Dalam situasi ini, PT BB perlu membangun ketahanan internal yang tidak bergantung pada kebijakan fiskal atau intervensi pemerintah, melainkan bertumpu pada sumber daya dan relasi yang telah dimiliki secara mandiri.

Salah satu kekuatan utama perusahaan adalah komitmen terhadap mutu produk dan proses kerja, yang selama ini menjadi pembeda di tengah ketatnya persaingan pasar. Mutu yang konsisten bukan hanya membentuk reputasi, tetapi juga meningkatkan kepercayaan pelanggan, baik dalam negeri maupun potensial mitra internasional. Menjaga mutu menjadi langkah krusial ketika dukungan eksternal melemah, karena pelanggan cenderung tetap bertahan pada penyedia jasa yang terbukti stabil dan profesional.

Selain itu, perusahaan juga memiliki kekuatan dalam hal kemitraan yang baik dengan vendor, yang selama ini berperan penting dalam menjaga kelancaran proses produksi. Dalam konteks keterbatasan insentif dan minimnya stimulus pemerintah, kerja sama yang erat dengan vendor memungkinkan terciptanya efisiensi, fleksibilitas pengadaan material, dan potensi kolaborasi dalam hal inovasi teknis atau penyesuaian desain sesuai permintaan pasar.

Dengan memfokuskan diri pada penjagaan mutu dan penguatan jejaring pasok, PT BB dapat menciptakan ekosistem internal yang tangguh dan relatif independen. Strategi ini sekaligus menjadi bentuk antisipasi terhadap ketidakpastian regulasi, serta

membuka peluang kemitraan yang lebih organik dan jangka panjang dengan pelaku industri lainnya, baik di sektor hulu maupun hilir.

4. Strategi WT (*Weakness – Threats*)

Strategi WT bersifat bertahan (defensif) dengan tujuan untuk mengurangi dampak kelemahan internal sekaligus menghindari ancaman dari lingkungan eksternal.

- a) Strategi WT1: Meningkatkan kualitas SDM dan pengembangan fasilitas untuk menghadapi tekanan persaingan industri yang ketat dan fluktuasi ekonomi.

Strategi ini disusun sebagai respons terhadap kombinasi kelemahan internal dan ancaman eksternal yang dapat menghambat keberlangsungan dan daya saing perusahaan dalam jangka menengah hingga panjang. Di sisi internal, PT BB menghadapi kelemahan berupa pengelolaan sumber daya manusia yang belum optimal serta fasilitas pendukung yang masih terbatas, yang secara langsung membatasi kapasitas produksi, inovasi, dan efisiensi kerja. Ketidaksiapan ini menjadi krusial ketika perusahaan dihadapkan pada tekanan kompetitif dan ketidakstabilan ekonomi.

Ancaman eksternal yang perlu diantisipasi adalah persaingan industri galangan kapal yang semakin ketat, di mana banyak pelaku usaha mulai mengadopsi pendekatan desain inovatif, digitalisasi produksi, dan efisiensi biaya sebagai nilai jual utama. Selain itu, perusahaan juga harus bersiap menghadapi fluktuasi ekonomi makro seperti inflasi, naik-turunnya suku bunga, serta volatilitas nilai tukar, yang dapat memengaruhi biaya operasional, daya beli pelanggan, dan kelangsungan proyek-proyek baru.

Dalam konteks ini, perusahaan perlu berfokus pada peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan teknis, pengembangan kapasitas manajerial, serta sistem evaluasi kinerja yang terukur. SDM yang adaptif, produktif, dan terampil menjadi kunci untuk mendorong efisiensi serta menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar yang berubah dengan cepat. Di sisi lain, pengembangan fasilitas produksi

perlu dilakukan secara bertahap dan strategis, baik dari sisi peralatan kerja, infrastruktur pendukung, maupun digitalisasi proses desain dan perakitan.

Dengan mengatasi kelemahan internal tersebut, perusahaan akan memiliki ketahanan struktural dan operasional yang lebih kuat dalam menghadapi dinamika pasar. Strategi ini tidak hanya bersifat defensif terhadap tekanan kompetitif dan ekonomi, tetapi juga menciptakan fondasi untuk tumbuh secara berkelanjutan, termasuk dalam menjangkau segmen pasar yang lebih kompleks dan menuntut.

- b) Strategi WT2: Mengurangi ketergantungan proyek pemerintah dengan strategi adaptif berbasis promosi ke sektor non-pemerintah sebagai respons terhadap tekanan fiskal pemerintah.

Strategi ini dirumuskan untuk menjawab tantangan yang timbul akibat kelemahan internal perusahaan serta tekanan eksternal yang bersifat sistemik dan berkelanjutan. Ketergantungan yang tinggi terhadap proyek pemerintah menjadi salah satu titik lemah utama perusahaan. Ketika aliran proyek publik terganggu akibat pemotongan anggaran negara atau perubahan prioritas kebijakan, perusahaan menjadi rentan secara finansial dan operasional. Hal ini diperburuk oleh kurangnya strategi promosi yang adaptif dan berorientasi pasar, yang membuat perusahaan belum mampu menjangkau segmen-segmen potensial di luar sektor pemerintahan.

Di tengah minimnya dukungan kebijakan dan insentif dari pemerintah terhadap industri galangan kapal kecil, PT BB perlu merumuskan pendekatan baru yang lebih mandiri dan adaptif. Promosi ke sektor non-pemerintah—seperti pelaku usaha perikanan, logistik kecil, transportasi antarpulau, atau industri pariwisata—menjadi langkah penting untuk memperluas basis pasar. Dalam konteks ini, PT BB perlu menyusun materi promosi yang lebih responsif terhadap kebutuhan spesifik segmen tersebut, termasuk dalam bentuk desain kapal, efisiensi biaya, serta fleksibilitas waktu pengerjaan.

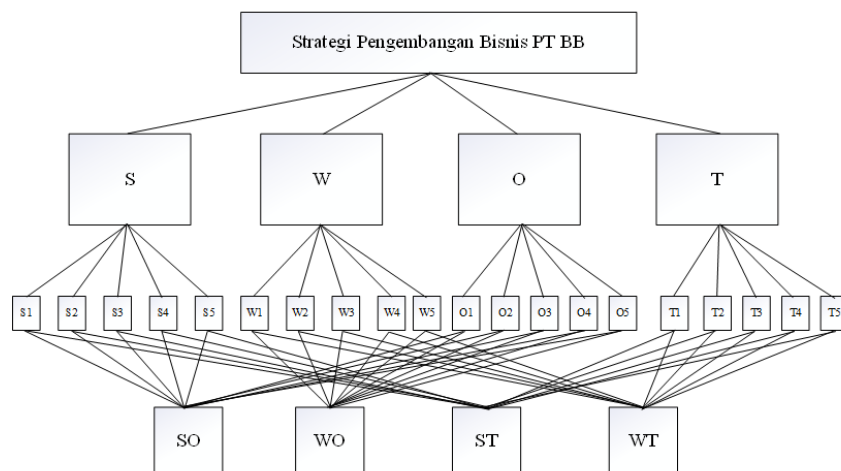
Dengan strategi ini, PT BB tidak hanya mengurangi risiko ketergantungan terhadap sektor pemerintahan, tetapi juga meningkatkan kapasitasnya dalam membangun portofolio proyek yang lebih beragam, adaptif, dan berkelanjutan di tengah tekanan ekonomi dan persaingan global.

4.5 Perhitungan AHP

Setelah diperoleh sejumlah alternatif strategi berdasarkan hasil analisis matriks SWOT, tahap selanjutnya dalam proses pengambilan keputusan adalah menentukan prioritas dari masing-masing strategi tersebut.

4.6.1 Struktur Hirarki SWOT – AHP

Penelitian ini Menyusun strategi pengembangan bisnis pada PT BB dengan memadukan analisis SWOT dan metode AHP. Struktur hirarki SWOT-AHP pada Gambar 4.2 menunjukkan bagaimana faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman diidentifikasi, kemudian dihubungkan untuk merumuskan alternatif strategi yang relevan, sebagaimana berikut:



Gambar 4. 2 Struktur Hirarki SWOT-AHP
(Pengolahan Data, 2025)

4.6.2 Perhitungan Perbandingan Antar Kriteria

Langkah awal metode AHP adalah melakukan perhitungan *multi participant* apabila terdapat lebih dari satu responden. Pada tahap ini perlu

dilakukan pemerataan hasil responden dengan menggunakan *Geometric Mean*. Berikut merupakan salah satu contoh perhitungan *Geometric Mean* dari perbandingan antar kriteria *Strenght* (S) dengan kriteria *Weakness* (W):

$$GM = \sqrt{0,333 \times 0,5 \times 0,333} = 0,726$$

Tabel 4. 12 *Geomean* Antar Kriteria

SWOT	S	W	O	T
S	1,000	0,726	0,707	2,711
W	1,377	1,000	0,508	2,236
O	1,414	1,968	1,000	2,659
T	0,369	0,447	0,376	1,000
Jumlah	4,161	4,141	2,591	8,606

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Tabel 4.10 diatas merupakan hasil matriks perbandingan berpasangan antar kriteria setelah dilakukannya perhitungan menggunakan *Geometric Mean*. Kemudian melakukan perhitungan matriks normalisasi. Berikut merupakan salah satu contoh perhitungan matriks normalisasi kriteria *Strenght* (S) dengan *Weakness* (W):

$$Matriks Normalisasi = \frac{0,726}{4,141} = 0,175$$

Tabel 4. 13 Matriks Normalisasi Antar Kriteria

SWOT	S	W	O	T	Jumlah
S	0,240	0,175	0,273	0,315	1,004
W	0,331	0,241	0,196	0,260	1,028
O	0,340	0,475	0,386	0,309	1,510
T	0,089	0,108	0,145	0,116	0,458
Total	1,000	1,000	1,000	1,000	4,000

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Setelah melakukan perhitungan pada Tabel 4.11 matriks normalisasi ialah menghitung *Eigen Vector* untuk mengetahui bobot kriteria. Berikut merupakan contoh perhitungan *Eigen Vector* pada *Strenght* (S):

$$EV = \frac{1,004}{4} = 0,251$$

Tabel 4. 14 *Eigen Vector* Antar Kriteria

Kriteria	Jumlah Normalisasi/ Jumlah Kriteria	<i>Eigen Vector</i>
S	1,004 / 4	0,251
W	1,028 / 4	0,257
O	1,510 / 4	0,378

T	0,458 / 4	0,114
Jumlah		1,000

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas, diketahui bahwa bobot kriteria tertinggi di dapat oleh kriteria *Opportunity* sebesar 0,378, kemudian kriteria *Weakness* sebesar 0,257, kriteria *Strenght* sebesar 0,251 dan terakhir kriteria *Threats* sebesar 0,114. Langkah selanjutnya adala menghitung *Consistency Index* (CI) dengan mencari nilai Lamda terlebih dahulu. Berikut merupakan contoh perhitungan mencari nilai Lamda:

$$\begin{bmatrix} 1,000 & 0,726 & 0,707 & 2,711 \\ 1,377 & 1,000 & 0,508 & 2,236 \\ 1,414 & 1,968 & 1,000 & 2,659 \\ 0,369 & 0,447 & 0,376 & 1,000 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,251 \\ 0,257 \\ 0,378 \\ 0,114 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,015 \\ 1,051 \\ 1,543 \\ 0,464 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} 1,015 \\ 1,051 \\ 1,543 \\ 0,464 \end{bmatrix} \div \begin{bmatrix} 0,251 \\ 0,257 \\ 0,378 \\ 0,114 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 4,045 \\ 4,086 \\ 4,087 \\ 4,053 \end{bmatrix}$$

Setelah mengetahui nilai Lamda, langkah selanjutnya adalah menghitung *Consistency Ratio* (CR) dengan syarat nilai konsistensi harus $< 0,1$ atau 10% agar penilaian yang dilakukan dianggap konsisten. Agar dapat menghitung nilai CR, terlebih dahulu mencari nilai Lamda maks sebagai berikut:

$$\lambda \text{ maks} = \frac{4,045+4,086+4,087+4,053}{4} = 4,068$$

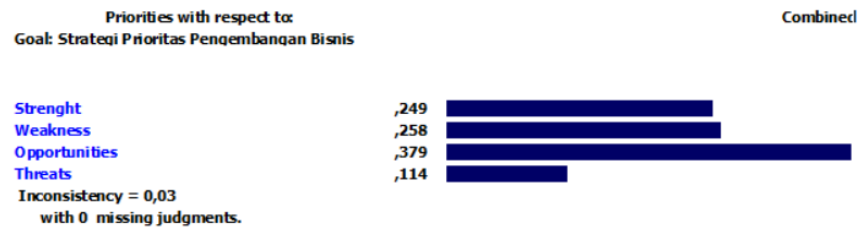
Setelah nilai λ maks diketahui, Langkah selanjutnya adalah menghitung *Consistency Index* dengan persamaan sebagai berikut:

$$CI = \frac{4,068-4}{4-1} = 0,023$$

Selanjutnya adalah menghitung *Consistency Ratio* (CR) dengan menggunakan *Index Ratio* sebesar 0,9 dikarenakan memiliki jumlah kriteria sebesar 4, sebagaimana tertera pada tabel 2.4.

$$CR = \frac{0,023}{0,9} = 0,03$$

Berdasarkan hasil CR pada perbandingan antar kriteria sebesar 0,03, kriteria dapat dikatakan konsisten karena $CR \leq 0,1$. Hal ini sesuai dengan perhitungan pada *Software Expert Choice* di bawah ini:



Gambar 4. 3 Hasil Pengolahan Kriteria Expert Choice
(Pengolahan Data, 2025)

Berdasarkan Gambar 4.3 diatas, diketahui bahwa bobot prioritas kriteria tertinggi didapat oleh kriteria peluang sebesar 0,379, kemudian kriteria kelemahan sebesar 0,258, kriteria kekuatan sebesar 0,249 dan posisi terakhir pada kriteria ancaman sebesar 0,114. Menurut pendapat para expert melalui hasil kuesioner bahwa kriteria peluang dan kelemahan memiliki pengaruh lebih besar jika dibandingkan dengan kriteria kekuatan dan ancaman.

4.6.3 Perhitungan Perbandingan Antar Sub-Kriteria

Langkah awal pada perhitungan perbandingan antar sub-kriteria adalah menentukan bobot pada tiap sub-kriteria dengan melakukan penilaian perbandingan *multi-participant*. Oleh karena itu, pemerataan respon dengan *Geometric Mean* perlu dilakukan. Berikut merupakan salah satu perhitungan *Geometric Mean* dari perbandingan antara sub-kriteria S1 dengan sub-kriteria S2:

$$GM = \sqrt[4]{0,333 \times 0,333 \times 1,000 \times 1,000} = 0,577$$

Tabel 4. 15 Geomean Antar Sub Kriteria Strength

Matriks Perbandingan Sub Kriteria					
Strength	S1	S2	S3	S4	S5
S1	1,000	0,577	1,968	1,732	1,000
S2	1,732	1,000	4,325	1,807	0,562

Matriks Perbandingan Sub Kriteria					
Strenght	S1	S2	S3	S4	S5
S3	0,508	0,231	1,000	0,325	0,273
S4	0,577	0,553	3,080	1,000	0,622
S5	1,000	1,778	3,663	1,607	1,000
Total	4,818	4,140	14,036	6,471	3,458

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Selanjutnya adalah menghitung normalisasi pada sub-kriteria *Strenght* dan dilanjutkan dengan mencari *eigen vector*. Berikut merupakan salah satu perhitungan matriks normalisasi dan *eigen vector* pada sub-kriteria S1:

$$\text{Matriks Normalisasi} = \frac{1,000}{4,818} = 0,208$$

$$EV = \frac{1,044}{5} = 0,209$$

Tabel 4. 16 Matriks Normalisasi Sub Kriteria *Strenght*

Matriks Normalisasi						Jumlah	<i>Eigen Vector</i>
<i>Strenght</i>	S1	S2	S3	S4	S5		
S1	0,208	0,139	0,140	0,268	0,289	1,044	0,209
S2	0,360	0,242	0,308	0,279	0,163	1,351	0,270
S3	0,105	0,056	0,071	0,050	0,079	0,362	0,072
S4	0,120	0,134	0,219	0,155	0,180	0,807	0,161
S5	0,208	0,430	0,261	0,248	0,289	1,436	0,287
Total	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000	1,000

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.14 diatas, dapat diketahui bahwa bobot prioritas tertinggi pas sub-kriteria *Strenght* adalah pada S5 sebesar 0,287, kemudian S2 sebesar 0,27, S1 sebesar 0,209, S4 sebesar 0,161 dan terakhir pada S3 sebesar 0,072. Tahap berikutnya adalah menghitung matriks perbandingan antar sub-kriteria *Weakness*. Berikut merupakan perhitungan *Geometric Mean* dari perbandingan antara sub-kriteria W1 dengan sub-kriteria W2:

$$GM = \sqrt{7 \times 5 \times 7 \times 5} = 5,916$$

Tabel 4. 17 *Geomean* Antar Sub Kriteria *Weakness*

Weakness	W1	W2	W3	W4	W5
W1	1,000	5,916	4,401	1,848	4,213
W2	0,169	1,000	1,000	0,200	0,435
W3	0,227	0,577	1,000	0,286	0,921
W4	0,541	5,000	3,500	1,000	3,663
W5	0,237	2,300	1,086	0,273	1,000

Total	2,175	14,794	10,986	3,607	10,232
-------	-------	--------	--------	-------	--------

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Tabel 4.15 merupakan hasil perhitungan *Geometric Mean* dari matriks perbandingan antar sub-kriteria *weakness*. Selanjutnya adalah menghitung normalisasi sub-kriteria *weakness* dan dilanjut dengan mencari nilai *eigen vector*. Berikut merupakan contoh perhitungan matriks normalisasi dan *eigen vector* dengan sub-kriteria W1.

$$\text{Matriks Normalisasi} = \frac{1,000}{2,175} = 0,460$$

$$EV = \frac{0,460}{5} = 0,437$$

Tabel 4. 18 Matriks Normalisasi Sub Kriteria *Weakness*

Matriks Normalisasi						Jumlah	<i>Eigen Vector</i>
<i>Weakness</i>	W1	W2	W3	W4	W5		
W1	0,460	0,400	0,401	0,512	0,412	2,184	0,437
W2	0,078	0,068	0,091	0,055	0,042	0,334	0,067
W3	0,104	0,039	0,091	0,079	0,090	0,404	0,081
W4	0,249	0,338	0,319	0,277	0,358	1,541	0,308
W5	0,109	0,155	0,099	0,076	0,098	0,537	0,107
Total	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000	1,000

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.16 diatas didapatkan bobot prioritas tertinggi sub-kriteria *weakness* yaitu W1 sebesar 0,437; W3 sebesar 0,308; W5 sebesar 0,107; W3 sebesar 0,081 dan W2 sebesar 0,067. Selanjutnya adalah menghitung matriks perbandingan antar sub-kriteria *opportunities* dengan mencari *Geometric Mean*. Berikut merupakan perhitungan *Geometric Mean* dari perbandingan antara sub-kriteria O1 dengan sub-kriteria O2:

$$GM = \sqrt{0,25 \times 1 \times 0,2 \times 5} = 0,707$$

Tabel 4. 19 *Geomean* Antar Sub Kriteria *Opportunity*

Opportunity	O1	O2	O3	O4	O5
O1	1,000	0,707	1,000	1,000	1,075
O2	1,414	1,000	0,863	2,236	0,404
O3	1,000	1,158	1,000	1,884	0,577
O4	1,000	1,000	0,531	1,000	0,293
O5	0,931	2,475	1,732	3,409	1,000
Total	5,345	6,340	5,126	9,529	3,349

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Setelah mendapatkan matriks perbandingan antar sub-kriteria selanjutnya menghitung normalisasi sub-kriteria *opportunity* beserta *eigen vector*. Berikut merupakan contoh perhitungan matriks normalisasi dan *eigen vector* dengan sub-kriteria O1:

$$\text{Matriks Normalisasi} = \frac{1,000}{5,345} = 0,187$$

$$EV = \frac{0,187}{5} = 0,184$$

Tabel 4. 20 Matriks Normalisasi Sub Kriteria *Opportunity*

<i>Opportunity</i>	Matriks Normalisasi					Jumlah	<i>Eigen Vector</i>
	O1	O2	O3	O4	O5		
O1	0,187	0,112	0,195	0,105	0,321	0,919	0,184
O2	0,265	0,158	0,168	0,235	0,121	0,946	0,189
O3	0,187	0,183	0,195	0,198	0,172	0,935	0,187
O4	0,187	0,158	0,104	0,105	0,088	0,641	0,128
O5	0,174	0,390	0,338	0,358	0,299	1,559	0,312
Total	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000	1,000

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.18 diatas didapatkan bobot prioritas tertinggi sub-kriteria *weakness* yaitu O5 sebesar 0,312; O2 sebesar 0,189; O3 sebesar 0,187; O1 sebesar 0,184 dan O4 sebesar 0,128. Selanjutnya adalah menghitung matriks perbandingan antar sub-kriteria *Threat* dengan mencari *Geometric Mean*. Berikut merupakan perhitungan *Geometric Mean* dari perbandingan antara sub-kriteria T1 dengan sub-kriteria T2:

$$GM = \sqrt[7]{7 \times 1 \times 4 \times 0,2} = 1,538$$

Tabel 4. 21 *Geomean* Antar Sub Kriteria *Threats*

Threats	T1	T2	T3	T4	T5
T1	1,000	1,538	1,000	0,946	0,467
T2	0,650	1,000	1,316	1,316	0,218
T3	1,000	0,760	1,000	2,590	0,435
T4	1,057	0,760	0,386	1,000	0,330
T5	2,141	4,583	2,300	3,027	1,000
Total	5,848	8,641	6,002	8,879	2,450

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Setelah mendapatkan matriks perbandingan antar sub-kriteria selanjutnya menghitung normalisasi sub-kriteria *threats* beserta *eigen*

vector. Berikut merupakan contoh perhitungan matriks normalisasi dan *eigen vector* dengan sub-kriteria T1:

$$\text{Matriks Normalisasi} = \frac{1,000}{5,848} = 0,171$$

$$EV = \frac{0,171}{5} = 0,163$$

Tabel 4. 22 Matriks Normalisasi Sub Kriteria *Threats*

Matriks Normalisasi						Jumlah	<i>Eigen Vector</i>
<i>Threats</i>	T1	T2	T3	T4	T5		
T1	0,171	0,178	0,167	0,107	0,191	0,813	0,163
T2	0,111	0,116	0,219	0,148	0,089	0,683	0,137
T3	0,171	0,088	0,167	0,292	0,177	0,895	0,179
T4	0,181	0,088	0,064	0,113	0,135	0,580	0,116
T5	0,366	0,530	0,383	0,341	0,408	2,029	0,406
Total	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000	1,000

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan Tabel 4.20 diatas, diketahui bahwa bobot prioritas sub-kriteria *threats* paling tinggi didapat oleh T5 sebesar 0,406, kemudian T3 sebesar 0,179; T1 sebesar 0,163; T2 sebesar 0,137 dan T4 sebesar 0,116. Berikut merupakan hasil perhitungan pada sub-kriteria *Strenght*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats*. Setelah menghitung nilai bobot masing-masing sub-kriteria, selanjutnya adalah menghitung bobot sub-kriteria secara global. Perhitungan dilakukan dengan cara mengalikan bobot sub lokal dengan bobot kriteria. Hasil yang didapat pada bobot global digunakan untuk mengetahui tingkat prioritas antar sub kriteria secara keseluruhan. Perhitungan bobot global dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 23 Perhitungan Bobot Global

Kriteria	Bobot Kriteria	Sub Kriteria	Bobot Lokal	Bobot Global	Rank
<i>Strenght</i>	0,251	S1	0,209	0,052	9
	0,251	S2	0,270	0,068	8
	0,251	S3	0,072	0,018	17
	0,251	S4	0,161	0,041	12
	0,251	S5	0,287	0,072	4
<i>Weakness</i>	0,257	W1	0,437	0,112	2
	0,257	W2	0,067	0,017	18
	0,257	W3	0,081	0,021	14
	0,257	W4	0,308	0,079	3

Kriteria	Bobot Kriteria	Sub Kriteria	Bobot Lokal	Bobot Global	Rank
	0,257	W5	0,107	0,028	13
<i>Opportunities</i>	0,378	O1	0,184	0,069	7
	0,378	O2	0,189	0,071	5
	0,378	O3	0,187	0,071	6
	0,378	O4	0,128	0,048	10
	0,378	O5	0,312	0,118	1
<i>Threats</i>	0,114	T1	0,163	0,019	16
	0,114	T2	0,137	0,016	19
	0,114	T3	0,179	0,020	15
	0,114	T4	0,116	0,013	20
	0,114	T5	0,406	0,046	11

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel 4.21 diatas, bobot prioritas secara global pada sub-kriterianya didapatkan oleh sub kriteria O5 sebesar 0,118, kemudian W1 sebesar 0,112 dan W4 sebesar 0,079.

4.6.4 Penentuan Strategi Prioritas dengan AHP

Pada tahap ini merupakan perhitungan strategi prioritas secara excel dan dikombinasikan dengan aplikasi *expert choice*. Apabila terdapat lebih dari satu responden maka perlu dilakukan pemerataan respon dengan *Geometric Mean* pada persamaan dibawah. Berikut merupakan perhitungan *Geometric Mean* dari perbandingan antara alternatif strategi SO1 dengan SO2:

$$GM = \sqrt[5]{1 \times 1 \times 1 \times 1} = 1,495$$

Tabel 4. 24 *Geomean* Alternatif

Alternatif	SO 1	SO2	WO1	WO2	ST1	ST2	WT1	WT2
SO1	1,000	1,495	0,237	0,200	0,258	1,968	0,447	0,655
SO2	0,669	1,000	0,155	0,191	0,369	0,447	0,612	0,495
WO1	4,213	6,435	1,000	1,328	1,000	1,027	1,291	1,075
WO2	5,000	5,233	0,753	1,000	4,162	2,711	1,732	3,000
ST1	3,873	2,711	1,000	0,240	1,000	2,432	0,508	2,280
ST2	0,508	2,236	0,974	0,369	0,411	1,000	0,615	0,369
WT1	2,236	1,635	0,775	0,577	1,968	1,627	1,000	1,316
WT2	1,528	2,021	0,931	0,333	0,439	2,711	0,760	1,000
Jumlah	19,026	22,766	5,825	4,239	9,607	13,922	6,965	10,189

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Tabel 4.22 diatas merupakan hasil perhitungan *Geometric Mean* dari matrik perbandingan alternatif. Selanjutnya adalah menghitung normalisasi alternatif strategi dengan contoh perhitungan pada alternatif strategi SO1 dengan SO2:

$$\text{Matriks Normalisasi} = \frac{1,495}{22,766} = 0,066$$

$$EV = \frac{0,066}{8} = 0,063$$

Tabel 4. 25 Matriks Normalisasi Alternatif

Alternatif	SO 1	SO2	WO1	WO2	ST1	ST2	WT1	WT2	Jumlah	EV
SO1	0,053	0,066	0,041	0,047	0,027	0,141	0,064	0,064	0,503	0,063
SO2	0,035	0,044	0,027	0,045	0,038	0,032	0,088	0,049	0,358	0,045
WO1	0,221	0,283	0,172	0,313	0,104	0,074	0,185	0,105	1,458	0,182
WO2	0,263	0,230	0,129	0,236	0,433	0,195	0,249	0,294	2,029	0,254
ST1	0,204	0,119	0,172	0,057	0,104	0,175	0,073	0,224	1,126	0,141
ST2	0,027	0,098	0,167	0,087	0,043	0,072	0,088	0,036	0,618	0,077
WT1	0,118	0,072	0,133	0,136	0,205	0,117	0,144	0,129	1,053	0,132
WT2	0,080	0,089	0,160	0,079	0,046	0,195	0,109	0,098	0,855	0,107
Jumlah	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	8,000	1,000

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan matriks normalisasi dan *eigen vector*, maka didapat alternatif strategi tertinggi yaitu WO 2. Selanjutnya adalah mencari nilai lamda sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} 1,000 & 1,495 & 0,237 & 0,200 & 0,258 & 1,968 & 0,447 & 0,665 \\ 0,669 & 1,000 & 0,155 & 0,191 & 0,369 & 0,447 & 0,612 & 0,495 \\ 4,213 & 6,435 & 1,000 & 1,328 & 1,000 & 1,027 & 1,291 & 1,075 \\ 5,000 & 5,233 & 0,753 & 1,000 & 4,162 & 2,711 & 1,732 & 3,000 \\ 3,873 & 2,711 & 1,000 & 0,240 & 1,000 & 2,432 & 0,508 & 2,280 \\ 0,508 & 2,236 & 0,974 & 0,369 & 0,411 & 1,000 & 0,615 & 0,369 \\ 2,236 & 1,635 & 0,775 & 0,677 & 1,968 & 1,627 & 1,000 & 1,315 \\ 1,528 & 2,021 & 0,931 & 0,333 & 0,439 & 2,711 & 0,760 & 1,000 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,063 \\ 0,045 \\ 0,182 \\ 0,254 \\ 0,141 \\ 0,077 \\ 0,132 \\ 0,107 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,541 \\ 0,383 \\ 1,677 \\ 2,283 \\ 1,247 \\ 0,658 \\ 1,176 \\ 0,919 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} 0,541 \\ 0,383 \\ 1,677 \\ 2,283 \\ 1,247 \\ 0,658 \\ 1,176 \\ 0,919 \end{bmatrix} \div \begin{bmatrix} 0,063 \\ 0,045 \\ 0,182 \\ 0,254 \\ 0,141 \\ 0,077 \\ 0,132 \\ 0,107 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 8,606 \\ 8,575 \\ 8,652 \\ 9,003 \\ 8,857 \\ 8,521 \\ 8,937 \\ 8,595 \end{bmatrix}$$

Langkah selanjutnya adalah menghitung nilai *Consistency Index* (CI) dengan terlebih dahulu mencari nilai lamda maks pada perhitungan berikut:

$$\text{Lamda Max} = \frac{8,606+8,575+8,652+9,003+8,857+8,521+8,937+8,595}{8} = 8,718$$

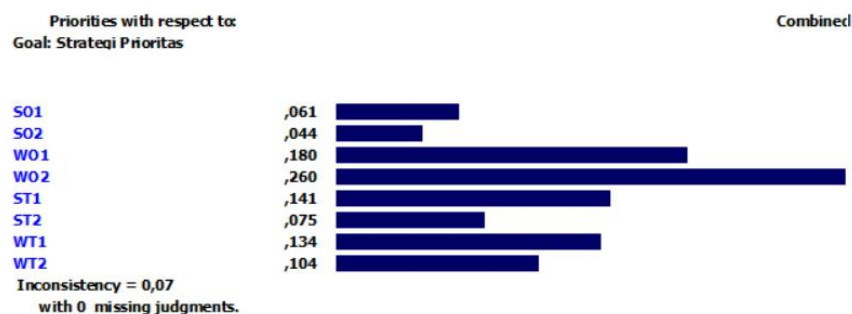
Setelah mengetahui nilai lamda max, maka dapat menghitung nilai *Consistency Index* sebagai berikut:

$$CI = \frac{8,718-8}{8-1} = 0,103$$

Langkah terakhir yaitu menghitung nilai *Consistency Ratio* (CR) dengan syarat hasil $\leq 0,1$ atau 10%, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$CR = \frac{0,103}{1,41} = 0,07$$

Pada perhitungan *Consistency Ratio* menggunakan nilai *Random Index* sebesar 1,41 karena terdapat 8 kriteria yang digunakan sehingga menghasilkan 0,07. Nilai CR dapat dikatakan konsisten karena hasil $CR \leq 0,1$ atau 10%. Hal ini sesuai dengan perhitungan yang dilakukan menggunakan *software Expert Choice* sebagai berikut:



Gambar 4. 4 Perhitungan Alternatif Expert Choice (Pengolahan Data, 2025)

Berdasarkan perhitungan melalui excel dan *software Expert Choice*, maka dapat dihasilkan urutan rank strategi prioritas dibawah ini:

Tabel 4. 26 Rank Strategi Prioritas Alternatif

Strategi Alternatif	Ket	Rank
Mengurangi ketergantungan terhadap proyek pemerintah melalui penguatan strategi promosi dan pengembangan fasilitas untuk meningkatkan daya saing dan menjawab preferensi pelanggan.	WO2	1
Meningkatkan kualitas dan sistem manajemen SDM untuk memanfaatkan peluang kerja sama dengan pasar pemerintah, kemudahan ekspor melalui program KITE serta peluang kolaborasi desain global.	WO1	2
Memanfaatkan keunggulan kualitas produk, fleksibilitas harga untuk	ST1	3

menghadapi isu pemotongan anggaran pemerintah dan tekanan ekonomi makro.		
Meningkatkan kualitas SDM dan pengembangan fasilitas pendukung sebagai langkah menghadapi tekanan persaingan industri yang semakin ketat dan fluktuasi ekonomi.	WT1	4
Mengurangi ketergantungan proyek pemerintah dengan strategi adaptif berbasis promosi ke sektor non-pemerintah sebagai respons terhadap tekanan fiskal pemerintah.	WT2	5
Mengoptimalkan loyalitas pelanggan, hubungan baik dengan vendor serta komitmen mutu untuk mengatasi tekanan dari ketatnya persaingan industri dan minimnya insentif pemerintah.	ST2	6
Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan semakin memperkuat posisi pasar di sektor pemerintah.	SO1	7
Memanfaatkan fleksibilitas harga, jaringan vendor, menjalin kerja sama desain global dan memanfaatkan program KITE sebagai jalan alternatif menuju pasar ekspor.	SO2	8

Sumber: Pengolahan Data, 2025

4.6.5 Analisa Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan data AHP, diperoleh tiga strategi teratas dengan tingkat prioritas tertinggi yang direkomendasikan untuk mendukung pengembangan usaha PT BB. Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. **WO2 – Mengurangi ketergantungan terhadap proyek pemerintah melalui penguatan strategi promosi dan pengembangan fasilitas untuk meningkatkan daya saing dan menjawab preferensi pelanggan.**

Strategi ini menempati urutan pertama dengan bobot tertinggi dalam hasil analisis AHP. Fokus utama strategi ini adalah meningkatkan kemampuan promosi dan pengembangan fasilitas internal perusahaan PT BB agar mampu bersaing secara lebih mandiri. Strategi ini dinilai paling efektif dalam menjawab tantangan lemahnya promosi dan ketergantungan perusahaan terhadap proyek pemerintah maupun pihak ketiga. Dengan penguatan promosi, PT BB dapat memperluas target pasar ke sektor non-pemerintah dan menjangkau calon pelanggan secara langsung tanpa harus bergantung pada *ship broker*. Selain itu, pengembangan fasilitas turut berperan dalam meningkatkan daya saing produk, sehingga mampu menjawab preferensi pelanggan yang semakin beragam. Dalam konteks ini, strategi WO2 dianggap sebagai fondasi utama bagi transformasi perusahaan ke arah yang lebih mandiri dan berorientasi pasar.

2. **WO1 – Meningkatkan kualitas dan sistem manajemen SDM untuk memanfaatkan peluang kerja sama dengan pasar pemerintah, kemudahan ekspor melalui program KITE serta peluang kolaborasi desain global.**

Strategi ini berada pada posisi kedua dalam prioritas strategi. WO1 menitikberatkan pada penguatan faktor internal, khususnya kualitas sumber daya manusia dan sistem manajemen yang mendukung kolaborasi lintas pasar. Meskipun PT BB masih mengarah pada kerja sama dengan sektor pemerintah, strategi ini secara bersamaan membuka akses menuju pasar ekspor melalui program KITE serta peluang kerja sama global. Dalam konteks permasalahan ketergantungan pada pihak ketiga, peningkatan manajemen dan SDM yang kompeten berpotensi mengurangi kebutuhan akan perantara dalam proses pengadaan proyek. Meski tidak secara eksplisit menyorot aspek promosi, strategi ini tetap memberikan kontribusi terhadap penguatan citra dan daya tawar perusahaan di pasar internasional. Oleh karena itu, WO1 dinilai sebagai strategi pendukung jangka menengah yang penting untuk memastikan kesiapan internal perusahaan dalam bersaing di pasar yang lebih luas.

3. **ST1 – Memanfaatkan keunggulan kualitas produk, fleksibilitas harga untuk menghadapi isu pemotongan anggaran pemerintah dan tekanan ekonomi makro.**

Strategi ini menduduki peringkat ketiga dan berfokus pada kekuatan internal PT BB dalam menghadapi potensi ancaman eksternal, khususnya terkait pemotongan anggaran dan fluktuasi ekonomi makro. Penekanan pada fleksibilitas harga bertujuan untuk menjaga daya saing di tengah keterbatasan anggaran yang dialami sektor pemerintah sebagai pasar utama perusahaan. Sementara itu, kualitas produk dan loyalitas pelanggan menjadi faktor penting dalam mempertahankan hubungan bisnis jangka panjang. Meskipun strategi ini belum menjawab langsung isu promosi atau perluasan pasar non-pemerintah, pendekatan adaptif terhadap kondisi pasar yang tidak stabil menjadikannya relevan sebagai langkah mitigasi risiko. Strategi ini juga dapat diintegrasikan dengan strategi

lainnya agar PT BB tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang secara berkelanjutan.

Dengan demikian, ketiga strategi tersebut mencerminkan arah pengembangan usaha yang mengedepankan efisiensi internal sekaligus adaptif terhadap dinamika eksternal. Strategi WO2 dan WO1 menunjukkan pentingnya peningkatan internal untuk menangkap peluang eksternal, sedangkan ST1 menekankan pada kemampuan perusahaan untuk bertahan dan beradaptasi dalam kondisi pasar yang tidak stabil. Ketiga strategi ini dapat dijadikan sebagai acuan utama dalam penyusunan rencana jangka pendek dan menengah perusahaan, guna memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan usaha galangan kapal skala kecil di tengah tantangan dan peluang industri maritim nasional.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”
This page is intentionally left blank

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari penelitian ini dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Bisnis pada Salah Satu Perusahaan Galangan Kapal Skala Kecil di Sidoarjo dengan Menggunakan Metode SWOT dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).” adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Strategi Promosi terhadap Volume Penjualan

Berdasarkan hasil uji regresi linier sederhana, strategi promosi berpengaruh secara signifikan terhadap volume penjualan pada salah satu perusahaan *Boat Builder* di Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi (p-value) yang berada di bawah 0,05, sehingga hipotesis alternatif diterima. Dengan kata lain, peningkatan upaya promosi seperti iklan, hubungan masyarakat, dan kegiatan pemasaran langsung dapat mendorong pertumbuhan penjualan secara nyata. Hal ini sejalan dengan Teori Hierarki Efek yang menjelaskan bahwa promosi berperan penting dalam membentuk kesadaran, minat, dan keputusan pembelian konsumen.

2. Analisis SWOT

Berdasarkan hasil pengolahan matriks SWOT, perusahaan berada pada Kuadran III (*Turn Around Strategy*), yaitu kondisi di mana perusahaan memiliki kelemahan internal namun menghadapi peluang eksternal yang besar. Strategi yang tepat dalam kondisi ini adalah strategi WO (*Weakness–Opportunity*). Strategi ini difokuskan pada perbaikan internal untuk dapat menangkap peluang pasar yang tersedia.

3. Penentuan Prioritas Strategi menggunakan AHP

Hasil perhitungan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa strategi prioritas yang harus dijalankan oleh perusahaan adalah:

- a) **WO2** – Mengurangi ketergantungan terhadap proyek pemerintah melalui penguatan strategi promosi dan pengembangan fasilitas untuk meningkatkan daya saing dan menjawab preferensi pelanggan.
- b) **WO1** – Meningkatkan kualitas dan sistem manajemen SDM untuk memanfaatkan peluang kerja sama dengan pasar pemerintah, kemudahan ekspor melalui program KITE serta peluang kolaborasi desain global.
- c) **ST1** – Memanfaatkan keunggulan kualitas produk, fleksibilitas harga untuk menghadapi isu pemotongan anggaran pemerintah dan tekanan ekonomi makro.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka saran-saran yang dapat diberikan dalam upaya pengembangan strategi bisnis pada PT BB adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan:
 - a) Disarankan untuk segera melakukan implementasi strategi promosi secara intensif dan terstruktur, seperti penggunaan media sosial, pembuatan website resmi, serta penyusunan *company profile* untuk meningkatkan kesadaran pasar terhadap produk perusahaan.
 - b) Perusahaan disarankan untuk melakukan diversifikasi produk yang menasar pasar non-pemerintah, seperti sektor swasta dan komersial, guna memperluas pangsa pasar dan mengurangi ketergantungan terhadap proyek institusi. perusahaan perlu mempertimbangkan ekspansi fasilitas produksi melalui kerja sama dengan pihak perbankan agar dapat mengatasi keterbatasan lokasi saat ini dan mendukung produksi kapal dengan ukuran lebih besar.
 - c) Sebagai agenda lanjutan, perusahaan perlu menyusun rencana strategis jangka menengah dan panjang berdasarkan prioritas strategi AHP yang telah ditetapkan, serta melakukan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas strategi yang dijalankan.
2. Bagi Penulis. Terdapat beberapa hal yang dapat menjadi perhatian untuk penyempurnaan penelitian di masa mendatang:

- a) Perluasan variabel penelitian: Penelitian ini hanya menyoroti satu variabel bebas yaitu strategi promosi. Untuk penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti kualitas produk, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, atau efektivitas saluran distribusi agar pengaruh terhadap volume penjualan dapat dianalisis secara lebih komprehensif.
- b) Memperluas objek penelitian: Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan galangan kapal skala kecil di Sidoarjo. Untuk meningkatkan generalisasi hasil, disarankan melakukan penelitian komparatif dengan galangan kapal lain atau sektor industri maritim lainnya.
- c) Peningkatan jumlah responden: Dalam penelitian ini, jumlah responden terbatas pada *expert judgement* internal. Pada penelitian berikutnya disarankan menambah jumlah responden dari eksternal perusahaan seperti pelanggan atau mitra kerja untuk memperoleh perspektif yang lebih beragam.
- d) Pemanfaatan teknologi analisis yang lebih luas: Selain *Expert Choice*, peneliti juga dapat menggunakan software AHP lain seperti *Super Decisions* atau kombinasi metode pengambilan keputusan lainnya untuk memperkaya hasil analisis.

Dengan menerapkan saran-saran tersebut, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan daya saing, memperluas pasar, dan mencapai target penjualan yang optimal.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”
This page is intentionally left blank

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, A. H., & Suhartini. (2023). *Analisis SWOT dan AHP untuk Menentukan Strategi Pengembangan Dalam Persaingan Usaha (Studi Kasus: UD. Duta Sumber Ayam Niaga)*. **Journal of Research and Technology**, 9(2), 211.
- Akmaludin, Adhi Dharma Suriyanto Dharma Adhi, Kudiantoro, Widiyanto, & Iriadi Nanang. (2023). **Analytic Hierarchy Process Pendekatan MCDM**. In *Deepublish* (pp. 1–127).
- Bappenas. (2020). Peraturan Presiden Republik Indonesia No 18 Tahun 2020 Tentang Sistem Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024. *Kemenkumham Indonesia*, 2271.
- Faridah Setyowati, R., Sriyanto, A., & Sigit. (2024). *Hierarchy of Effect: Dampak Persepsi terhadap Konten Pemasaran dan Kualitas Produk dalam Keput.* **Management Studies and Entrepreneurship Journal**, 5(2), 4576–4590. <http://journal.yrpioku.com/index.php/msej>
- Freddy Rangkuti. (2021). **Analisis-Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis**.
- Kurniawati. (2008). *Pemanfaatan Aplikasi Expert Choice Sebagai Alat Bantu Dalam Pengambilan Keputusan (Studi Kasus: Pt. Bit Teknologi Nusantara)*. **Jurnal Pilar Nusa Mandiri**, XI(1), 53–59.
- Muhid, A. (2019). **Analisis Statistik SPSS**. In *Zifatama Jawara*.
- Putri, A. G. P., Lilianti, E., & Putra, P. S. (2022). *Analisis Faktor-faktor yang Memengaruhi Volume Penjualan pada Perusahaan Subsektor Rokok yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*. **Jurnal Akuntansi**, 14(2), 187–197.
- Radjab, R. R. & E. (2017). **MANAJEMEN STRATEGI**. In *Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan*.
- Ragista, E., Koto, H., & Uker, D. (2021). *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Tape di Era New Normal Menggunakan Metode SWOT Dan AHP*. **Journal of Global Forest and Environmental Science**, 1(1), 78–92.
- Richard Steffy, J. (2012). *Illustrated Glossary of Ship and Boat Terms*.
- Rizan, M., Dimuk, M., & Kamal, F. A. (2023). **Strategi Bisnis Di Era Digital**. In *Penerbit Widina*. www.freepik.com
- SAATY, T. L., & KEARNS, K. P. (1985). **The Analytic Hierarchy Process**. In *Analytical Planning* (Issue July). <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-032599-6.50008-8>

- Sari, L. Y., & Tores, R. (2022). MDP STUDENT CONFERENCE (MSC) 2022 *Pengaruh Promosi Terhadap Volume Penjualan Pada Alfa Studio Sekayu. Mdp Student Conference (Msc)*, 61–67.
- Sopa Nurjanah, Eman Sulaiman, & Bambang Sumardi. (2024). *Pengaruh Strategi Promosi terhadap Volume Penjualan Produk Hijabi Regional Tasikmalaya. MAMEN: Jurnal Manajemen*, 3(4), 416–429. <https://doi.org/10.55123/mamen.v3i4.4321>
- Subagyo. (2024). Industri Maritim Harapkan dukungan pemerintah TIngkatkan SDM. *Antara*. <https://www.antaranews.com/berita/4033674/industri-maritim-harapkan-dukkungan-pemerintah-tingkatkan-sdm>
- Syarifuddin, L. Mandey, S., & J.F.A Tumbuan, W. (2022). **Sejarah Pemasaran dan Strategi Bauran Pemasaran**. In *Istana Agency*.
- Wening Tyas, Lukman Mohammad Baga, A. K. A. (2022). *STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADI ORGANIK (STUDI KASUS: GAPOKTAN SUMBER MAKMUR, KABUPATEN OKU TIMUR SUMATERA SELATAN)*. **Journal of Business Research**, 10 No 2(2), 362–374. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.060>
- Wijaya, S., & Adriansyah, A. A. (2020). *Efektivitas Pelaksanaan Marketing Mix 9P Terhadap Kepuasan Pelayanan Klinik Rawat Jalan Rumah Sakit. Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, 6(1), 28. <https://doi.org/10.29241/jmk.v6i1.279>

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Izin Ambil Data



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK PERKAPALAN NEGERI SURABAYA
Jalan Teknik Kimia, Kampus ITS Sukolilo, Surabaya 60111
Telepon. (031)5947186, 5942887 FAX. (031)5942887
Laman: www.ppns.ac.id Email : humas@ppns.ac.id

Nomor : 0576/PL19.1.PL19/HM.03.01/2025
Perihal : Permohonan Data

21 Maret 2025

Yth. Pimpinan

Sehubungan dengan penyusunan Tugas Akhir mahasiswa Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya Program Studi D4 Manajemen Bisnis, Jurusan Teknik Bangunan Kapal. Bersama surat ini kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin kepada mahasiswa kami tersebut dibawah untuk dapat memperoleh data.

Adapun nama mahasiswa kami dan tujuan tersebut adalah :

NO.	NAMA / NRP	JUDUL TUGAS AKHIR	DATA YANG DI SURVEI
1.	Amanda Nadya Permata 1121040024	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis pada Salah Satu Perusahaan Galangan Kapal Skala Kecil di Sidoarjo dengan Menggunakan Metode SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP).	1. Izin melakukan observasi di lingkungan perusahaan 2. Izin wawancara dengan Manajer 3. Izin penyebaran kuesioner dengan Manajer 4. Data penjualan dan Nilai Kontrak proyek kapal 5. Data yang sewaktu-waktu akan dibutuhkan

Besar harapan permohonan kami dapat terpenuhi.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami ucapkan terimakasih.

Wakil Direktur Bidang Akademik,



Aang Wahidin, ST, MT.
NIP. 197208121995011001



Catatan :

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti yang sah."
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSSE

Lampiran 2 : Data Jumlah dan Nilai Proyek

BUILT YEAR	DESCRIPTION	TYPE	MFG. NO	ORDERED BY	NAMA KAPAL	Contract Price/unit (IDR)	Total Price/contract	
2015	SPEED BOAT 8.7M,	SM-SB-8.7M	SB.8.7.030				440.000.000	
	RHIB 8.5M Composite	SM-RIB 8.5M	RIB.8.5.031				7.840.000.000	
	RHIB 8.5M Composite	SM-RIB 8.5M	RIB.8.5.032					
	RHIB 8.5M Composite	SM-RIB 8.5M	RIB.8.5.033					
	RHIB 8.5M Composite	SM-RIB 8.5M	RIB.8.5.034					
	RHIB 4.25m Alu	SM-RIB 4.25M	RIB.4.25.035			400.000.000		
	RHIB 5m Alu	SM-RIB 5M	RIB.5.036			950.000.000		
TOTAL 2015							9.630.000.000	
2016	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.037			220.000.000	1.100.000.000	
			LB 4.25.038					
			LB 4.25.039					
			LB 4.25.040					
			LB 4.25.041					
	KAPAL PATROLI 12M ALU	SM-KP 12M	KP 12 - 042				14.835.000.000	
			KP 12 - 043					
			KP 12 - 044					
	SPEED BOAT 12M FRP	SM-SB 12M	SB 12 - 045			1.000.000.000		
	RHIB 8.5M Composite	SM-RIB 8.5M	RIB.8.5.046			224.950.000		
	RHIB 4.25m Alu	SM-RIB 4.25M	RIB.4.25.047			400.000.000		
TOTAL 2016							17.559.950.000	
2017	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.048				900.000.000	
			LB 4.25.049					
			LB 4.25.050					
	RIGID INFLATABLE BOAT 6M	SM-RIB 6M	RIB.6.051				2.800.000.000	
			RIB.6.052					
			RIB.6.053					
			RIB.6.054					
	KAPAL PATROLI 12M ALU	SM-KP 12M	KP 12 - 055				14.835.000.000	
			KP 12 - 056					
			KP 12 - 057					

2017	SPEED BOAT 12M FRP	SM-SB 12M	SB 12 - 058			1.050.000.000
	SPEED BOAT 12M FRP	SM-SB 12M	SB 12 - 059			1.000.000.000
	RIGID INFLATABLE BOAT 6M	SM-RIB 6M	RIB.6.060			720.000.000
	RIGID INFLATABLE BOAT 6M	SM-RIB 6M	RIB.6.061			
	TOTAL 2017					22.105.000.000
2018	RIGID INFLATABLE BOAT 6M	SM-RIB 6M	RIB.6.062			800.000.000
	LANDING CRAFT VEHICLE PERSON	SM-LCVP 11,24M	LCVP.11.24.063			8.800.000.000
	LANDING CRAFT VEHICLE PERSON	SM-LCVP 11,24M	LCVP.11.24.064			
	RIGID INFLATABLE BOAT 6M	SM-RIB 6M	RIB.6.065			625.000.000
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.066			365.000.000
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.067			400.000.000
	SPEED BOAT 8.7M ALU	SM-SB 8.7M	SB 8.7 - 068			440.000.000
TOTAL 2018						11.430.000.000
2019	RIGID INFLATABLE BOAT 6M	SM-RIB 6M	RIB.6.069			800.000.000
	RIGID INFLATABLE BOAT 6M	SM-RIB 6M	RIB.6.070			800.000.000
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.071	KRI TODAK 631		400.000.000
	RECREATION BOAT 5,5 M	SM-RB 5.5M	RB.5.5.072			200.000.000
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.073	KRI KERIS 624		400.000.000
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.074	KRI SINGA 651		400.000.000
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.075	KRI WIRATNO 379		400.000.000
TOTAL 2019						3.400.000.000
2020	RIGID INFLATABLE BOAT 6M	SM-RIB 6M	RIB.6.076			767.081.969
		SM-RIB 6M	RIB.6.077			5.369.573.784
		SM-RIB 6M	RIB.6.078			
		SM-RIB 6M	RIB.6.079			
		SM-RIB 6M	RIB.6.080			
		SM-RIB 6M	RIB.6.081			
		SM-RIB 6M	RIB.6.082			
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.083			
	RIGID INFLATABLE BOAT 6,5M	SM-RIB 6.5M	RIB.6.5.084	KRI AJAK 653	400.000.000	
	LANDING CRAFT VEHICLE PERSONEL 11,24M	SM-LCVP 11,24M	LCVP.11.24.085		823.350.000	
	RIGID INFLATABLE BOAT 5,5M	SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.087			9.100.000.000
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.088			695.000.000
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.089	KRI HB5-382	400.000.000	
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.090	KRI PULAU RAAS - 722	400.000.000	
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.091	KRI SPT - 923	400.000.000	1.200.000.000
				KRI MLT - 561		

	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.092		KRI LAM - 373		
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.093		---		
	RIGID INFLATABLE BOAT 6M	SM-RIB 6M	RIB.6.094			818.181.818	
	RIGID INFLATABLE BOAT 5,5M	SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.095			800.000.000	
	KAPAL PATROLI RHIB 11,8M ALU	SM-KPR 11.8M	KPR 11.8.096			5.428.181.818	
	RIGID INFLATABLE BOAT 5,5M	SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.097			675.000.000	3.375.000.000
		SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.098				
		SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.099				
		SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.100				
		SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.101				
TOTAL 2020						28.809.287.420	
2021	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.102		KRI UNTUNG SUROPATI 372	400.000.000	
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.103		KRI TELUK LAMPUNG 540	400.000.000	
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.104		KRI SUTEDI SENOPUTRA 378	400.000.000	
	RIGID INFLATABLE BOAT 6M	SM-RIB 6M	RIB.6.105			818.181.818	
	AMBULANCE 8.5 M	SM-AB 8.5M	AB.8.5.106			997.560.909	
	AMBULANCE 11.4 M	SM-AB 11.4M	AB.11.4.107				8.008.000.000
TOTAL 2021						10.205.560.909	
2022	RIGID INFLATABLE BOAT 6,5M	SM-RIB 6.5M	RIB.6.5.109			931.000.000	931.000.000
	LANDING CRAFT VEHICLE	SM-LCVP 11,24M	LCVP.11.24.110				6.000.000.000
	PERSONEL 11,24M	SM-LCVP 11,24M	LCVP.11.24.111				
	AMBULANCE 11.4 M	SM-AB 11.4M	AB.11.4.112				8.029.400.000
		SM-AB 11.4M	AB.11.4.113				
	RIGID INFLATABLE BOAT 5,5M	SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.114			943.500.000	3.774.000.000
		SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.115				
		SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.116				
		SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.117				
	SEKOCI 4.25 ALU	SM-LB4.25M	LB 4.25.118			455.100.000	455.100.000
2023	RIGID INFLATABLE BOAT 5,5M	SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.119			987.500.000	987.500.000
		SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.120				
	TOTAL 2022					20.177.000.000	
2023	SPEED BOAT 12M ALU	SM-SB 12M	SB.12.121				
						2.770.000.000	2.770.000.000
	RIGID INFLATABLE BOAT 5,5M	SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.122			1.035.000.000	2.070.000.000
		SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.123				
	RIGID BUOYANCY BOAT 6M	SM-RBB 6M	RBB.6.124			1.075.000.000	7.525.000.000
		SM-RBB 6M	RBB.6.125				
		SM-RBB 6M	RBB.6.126				
		SM-RBB 6M	RBB.6.127				
		SM-RBB 6M	RBB.6.128				
		SM-RBB 6M	RBB.6.129				
		SM-RBB 6M	RBB.6.130				
	RUBBER BOAT 4,7M	SM-RB 4.7M	RB.4.7.001			185.000.000	6.105.000.000
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.002				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.003				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.004				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.005				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.006				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.007				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.008				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.009				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.010				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.011				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.012				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.013				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.014				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.015				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.016				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.017				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.018				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.019				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.020				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.021				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.022				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.023				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.024				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.025				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.026				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.027				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.028				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.029				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.030				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.031				
		SM-RB 4.7M	RB.4.7.032				
	RUBBER BOAT 4,7M	SM-RB 4.7M	RB.4.7.033			90.000.000	90.000.000
TOTAL 2023						18.560.000.000	
2024	RIGID INFLATABLE BOAT 5,5M	SM-RIB 5.5M	RIB.5.5.131		KRI NALA	1.192.000.000	
	RIGID INFLATABLE BOAT 5M	SM-RIB 5M	RIB.5.132		KRI TELUK SABANG	996.500.000	
	RIGID BUOYANCY BOAT 5M	SM-RBB 5M	RBB.5.133		KRI TELUK SANGKULIRANG	1.023.100.000	
TOTAL 2024						3.211.600.000	

Lampiran 3 : Tabulasi Data

Tabulasi Data																
Responden	X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3	X4.1	X4.2	X5.1	X5.2	Total X	Y1.1	Y1.2	Y2.1	Y2.2	Y3	Total Y
1	3	2	2	3	5	2	2	2	3	24	3	3	5	3	5	19
2	2	1	2	1	4	2	3	2	2	19	2	3	4	2	4	15
3	2	1	3	1	2	1	2	2	2	16	1	2	4	1	5	13
4	1	2	2	1	4	2	4	2	2	20	2	2	5	3	5	17

Lampiran 3 : Perhitungan SPSS

1. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Strategi Promosi	4	16.00	24.00	19.7500	3.30404
Volume Penjualan	4	13.00	19.00	16.0000	2.58199
Valid N (listwise)	4				

2. Regresi Linier Sederhana

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.924	2.360		.733
	Strategi Promosi	.763	.118	.977	.023

a. Dependent Variable: Volume Penjualan

3. Uji T

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.924	2.360		.733
	Strategi Promosi	.763	.118	.977	.023

a. Dependent Variable: Volume Penjualan

4. Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.977 ^a	.954	.931	.67677

a. Predictors: (Constant), Strategi Promosi
b. Dependent Variable: Volume Penjualan

5. Normalitas Residual

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.348	4	.	.822	4	.148
a. Lilliefors Significance Correction						

6. Heterokedastisitas

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.161	1.248		.909
	Strategi Promosi	.012	.063	.138	.862
a. Dependent Variable: ABS_RESID					

Lampiran 4 : Hasil Wawancara Faktor SWOT

1. Expert Judgement (Direktur)

WAWANCARA SWOT

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis pada Salah Satu Perusahaan Galangan Kapal Skala Kecil di Sidoarjo dengan Menggunakan Metode SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP).

A. Biodata Expert

Nama :

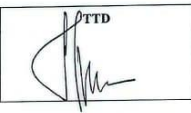
Jabatan : Direktur

Lama Bekerja : ...

B. Pertanyaan Wawancara

Pertanyaan berikut diajukan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi dalam pengembangan bisnis.

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
Internal	Pasar dan Pemasaran	Pangsa Pasar	Bagaimana posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing dalam industri galangan kapal?	<ul style="list-style-type: none"> - Kapal yang diproduksi spesifik - Spesialis RHIB dan RBB - Khusus untuk angkatan laut
			Apakah perusahaan memiliki keunggulan dalam segmen pasar tertentu?	Mempunyai mesin pengelasan yang cukup standart
		Apa saja strategi promosi yang saat ini digunakan oleh perusahaan untuk menarik pelanggan?	<ul style="list-style-type: none"> - Hanya dari mulut ke mulut 	
			Bagaimana efektivitas promosi yang dilakukan dalam meningkatkan jumlah pelanggan?	Tidak meningkat karena promosi yang dilakukan hanya melalui mulut.

TTD 

Scanned with CamScanner

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban		
		Harga Jual Produk	Bagaimana strategi perusahaan dalam menentukan harga pembangunan kapal?	<ul style="list-style-type: none">- Tidak menetapkan strategi- Harga sesuai dengan pasar		
			Apakah harga yang ditawarkan kompetitif dibandingkan dengan pesaing?	Sudah kompetitif		
		Loyalitas Pelanggan	Seberapa sering pelanggan lama Kembali menggunakan layanan perusahaan?	<ul style="list-style-type: none">- Sering terjadi repeat order		
				Apa faktor utama yang membuat peanggan tetap memilih perusahaan ini dibanding galangan kapal lain?	<ul style="list-style-type: none">- Kualitas.- Performance	
				Keuangan	Pengelolaan Keuangan	Bagaimana strategi perusahaann dalam mengeola keuangan agar tetap stabil dan berkembang?
			Apakah ada tantangan dalam mengelola arus kas dan investasi perusahaan?	Susah mendapatkan order.		
			Produksi dan Operasi	Hubungan baik dengan pemasok	Bagaimana hubungan perusahaan dengan pemasok bahan baku dan peralatan?	<ul style="list-style-type: none">- Memiliki hubungan yang baik- Dijadikan mitra
				Apakah ada kendala dalam ketersediaan bahan baku atau komponen kapal?	Tidak ada masalah	
				Lokasi fasilitas yang tepat	Apakah lokasi galangan kapal saat ini mendukung operasional dan distribusi layanan?	Sudah mendukung operasional perusahaan
				Pemanfaatan teknologi yang tepat	Apakah perusahaan sudah menggunakan teknologi terbaru dalam pembangunan kapal?	Belum. Masih secara konvensional

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
	Sumber Daya Manusia (SDM)	Pengendalian mutu	Bagaimana perusahaan menerapkan sistem pengendalian mutu untuk kualitas produk?	Akan ada pelaksanaan Quality Control, semua dicek sebelum diserahkan ke pemilik kapal.
		Manajemen SDM	Apa tantangan dalam manajemen tenaga kerja di galangan kapal?	- Manajemen SDM masih secara konvensional - Gaji diberikan secara mingguan
			Bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja agar tetap produktif dan profesional?	- Melakukan pelatihan secara langsung
		Motivasi Kerja	Apa strategi perusahaan dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan?	Menambahkan salary
			Apakah ada program pelatihan atau insentif bagi karyawan?	Tidak ada training
		Produktivitas	Apakah ada system evaluasi kinerja karyawan yang diterapkan?	Belum ada
Eksternal	Politik dan Hukum	Perpajakan	Bagaimana kebijakan perpajakan pemerintah mempengaruhi operasional perusahaan?	Karena berhubungan dengan pemerintah, sehingga terjadinya pengurangan anggaran pada perusahaan.
			Apakah ada insentif pajak atau regulasi yang mendukung industri galangan kapal?	Tidak ada yang mendukung, karena berhubungan dengan APBN.
		Perijinan	Bagaimana proses perizinan dalam operasional galangan kapal?	Tidak ada kendala.
			Apakah ada kendala dalam memperoleh izin yang diperlukan untuk proyek tertentu?	Tidak ada kendala, semua berjalan sesuai prosedur.

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
		Ketenagakerjaan	Apakah regulasi ketenagakerjaan saat ini mendukung atau menghambat produktivitas?	Baik mendukung atau menghambat dari perusahaan cukup mengikuti segala regulasi yang ada.
			Bagaimana perusahaan memastikan kepatuhan terhadap regulasi tenaga kerja?	Bekerja sesuai peraturan pemerintah yaitu 40 jam
	Ekonomi	Inflasi	Bagaimana dampak inflasi terhadap biaya produksi dan harga layanan?	Sangat mempengaruhi harga jual.
		Tingkat suku bunga	Apakah suku bunga yang berlaku mempengaruhi pembiayaan proyek atau investasi perusahaan?	Mempengaruhi karena menggunakan bunga bank
	Teknologi	Inovasi produk dan jasa	Apakah perusahaan melakukan inovasi dalam desain atau teknologi kapal?	Tergantung ownernya.
		Revolusi Industri 4.0	Apakah perusahaan telah menerapkan system digitalisasi atau otomatisasi dalam operasionalnya?	Belum menerapkan
	Lingkungan Industri	Persaingan industri	Bagaimana perusahaan menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam industri?	Mempertahankan kualitas
			Bagaimana perusahaan mengantisipasi dampak dari masuknya pesaing baru?	Cukup mempertahankan kualitas, pelayanan dan produk unggul dari perusahaan.
		Pelanggan	Apa yang paling sering menjadi pertimbangan pelanggan dalam memilih galangan kapal?	- Kualitas - Harga - Pelayanan

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
			Bagaimana tren kebutuhan pelanggan dalam industry ini dalam 5 tahun ke depan?	Kurang bagus

2. Expert Judgement (Business Development)

WAWANCARA SWOT

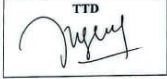
Analisis Strategi Pengembangan Bisnis pada Salah Satu Perusahaan Galangan Kapal Skala Kecil di Sidoarjo dengan Menggunakan Metode SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP).

A. Biodata Expert

Nama :

Jabatan :

Lama Bekerja :

TTD 

B. Pertanyaan Wawancara

Pertanyaan berikut diajukan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi dalam pengembangan bisnis.

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
Internal	Pasar dan Pemasaran	Pangsa Pasar	Bagaimana posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing dalam industri galangan kapal?	- Unggul di produk RHIB dan RBB - Percaya pada kualitas
			Apakah perusahaan memiliki keunggulan dalam segmen pasar tertentu?	Speedboat aluminium
			Apa saja strategi promosi yang saat ini digunakan oleh perusahaan untuk menarik pelanggan?	- Internet - Jaringan pertemanan
			Bagaimana efektivitas promosi yang dilakukan dalam meningkatkan jumlah pelanggan?	Karena produk sebagian besar dipesan oleh TNI, jadi jumlah produk itu tergantung sama anggaran yang ada di dalam APBN.

Scanned with CamScanner

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
		Harga Jual Produk	Bagaimana strategi perusahaan dalam menentukan harga pembangunan kapal?	Ada rate disesuaikan dengan keadaan material yang ada di pasaran
			Apakah harga yang ditawarkan kompetitif dibandingkan dengan pesaing?	Tergantung kebutuhan market, kalau turun ya mencoba menyesuaikan harga pasar selama tidak merugikan dan minus.
		Loyalitas Pelanggan	Seberapa sering pelanggan lama Kembali menggunakan layanan perusahaan?	Sering terjadi repeat order
			Apa faktor utama yang membuat pelanggan tetap memilih perusahaan ini dibanding galangan kapal lain?	- Kualitas. - Harga
	Keuangan	Pengelolaan Keuangan	Bagaimana strategi perusahaan dalam mengelola keuangan agar tetap stabil dan berkembang?	Pendapatan untuk proyek itu sendiri
			Apakah ada tantangan dalam mengelola arus kas dan investasi perusahaan?	Investasi tergantung pada keuangan kalau memungkinkan.
	Produksi dan Operasi	Hubungan baik dengan pemasok	Bagaimana hubungan perusahaan dengan pemasok bahan baku dan peralatan?	- Mutual agreement - Tidak saling membebani - Memberi net price
			Apakah ada kendala dalam ketersediaan bahan baku atau komponen kapal?	- Pembelian dengan jadwal - Equipment melebihi target
		Lokasi fasilitas yang tepat	Apakah lokasi galangan kapal saat ini mendukung operasional dan distribusi layanan?	Belum ideal

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
	Sumber Daya Manusia (SDM)	Pemanfaatan teknologi yang tepat	Apakah perusahaan sudah menggunakan teknologi terbaru dalam pembangunan kapal?	- Belum. Masih secara konvensional
		Pengendalian mutu	Bagaimana perusahaan menerapkan sistem pengendalian mutu untuk kualitas produk?	Ada rangkaian uji sebelum diserahkan
		Manajemen SDM	Apa tantangan dalam manajemen tenaga kerja di galangan kapal?	Self control
			Bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja agar tetap produktif dan profesional?	Merekrut personal yang berkualitas
		Motivasi Kerja	Apa strategi perusahaan dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan?	- THR - Bonus
			Apakah ada program pelatihan atau insentif bagi karyawan?	Sertifikasi welder
		Produktivitas	Apakah ada system evaluasi kinerja karyawan yang diterapkan?	Belum ada
	Eksternal	Politik dan Hukum	Bagaimana kebijakan perpajakan pemerintah mempengaruhi operasional perusahaan?	Karena berhubungan dengan pemerintah, sehingga terjadinya pengurangan anggaran pada perusahaan.
			Apakah ada insentif pajak atau regulasi yang mendukung industri galangan kapal?	Merugikan
		Perijinan	Bagaimana proses perizinan dalam operasional galangan kapal?	- Mengikuti prosedur - NIP, NPWP, BKP

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
		Ketenagakerjaan	Apakah ada kendala dalam memperoleh izin yang diperlukan untuk proyek tertentu?	Izin tidak dapat karena lokasi
			Apakah regulasi ketenagakerjaan saat ini mendukung atau menghambat produktivitas?	Mendukung Atau tidak mendukung, perusahaan hanya mengikuti peraturan yang telah ditetapkan pemerintah.
			Bagaimana perusahaan memastikan kepatuhan terhadap regulasi tenaga kerja?	Mendaftarkan BPJS
	Ekonomi	Inflasi	Bagaimana dampak inflasi terhadap biaya produksi dan harga layanan?	Dampaknya langsung kepada Gaji karyawan
		Tingkat suku bunga	Apakah suku bunga yang berlaku mempengaruhi pembiayaan proyek atau investasi perusahaan?	Didanai oleh bank, sehingga suku buka berpengaruh
	Teknologi	Inovasi produk dan jasa	Apakah perusahaan melakukan inovasi dalam desain atau teknologi kapal?	Teknologi RBB
		Revolusi Industri 4.0	Apakah perusahaan telah menerapkan system digitalisasi atau otomatisasi dalam operasionalnya?	Belum menerapkan
	Lingkungan Industri	Persaingan industri	Bagaimana perusahaan menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam industri?	Mempertahankan kualitas
			Bagaimana perusahaan mengantisipasi dampak dari masuknya pesaing baru?	Tetap bertahan pada kualitas

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
		Pelanggan	Apa yang paling sering menjadi pertimbangan pelanggan dalam memilih galangan kapal?	- Kualitas
			Bagaimana tren kebutuhan pelanggan dalam industri ini dalam 5 tahun ke depan?	Masih bergantung pada anggaran yang dikeluarkan pemerintah

3. Expert Judgement (QC)

WAWANCARA SWOT

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis pada Salah Satu Perusahaan Galangan Kapal Skala Kecil di Sidoarjo dengan Menggunakan Metode SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP).

A. Biodata Expert

Nama :

Jabatan : *OC*

Lama Bekerja : ...

TTD



B. Pertanyaan Wawancara

Pertanyaan berikut diajukan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi dalam pengembangan bisnis.

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
p	Pasar dan Pemasaran	Pangsa Pasar	Bagaimana posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing dalam industri galangan kapal?	Lebih fokus ke mitranya pemerintah.
			Apakah perusahaan memiliki keunggulan dalam segmen pasar tertentu?	Kualitas lebih unggul, berfokus pada kapal aluminium.
			Apa saja strategi promosi yang saat ini digunakan oleh perusahaan untuk menarik pelanggan?	<ul style="list-style-type: none"> - Mengikuti pameran - E-katalog - Pelanggan ke pelanggan
			Bagaimana efektivitas promosi yang dilakukan dalam meningkatkan jumlah pelanggan?	Lebih efektif promosi ke pihak terkaitnya. Dikomunikasikan secara pribadi.

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
		Harga Jual Produk	Bagaimana strategi perusahaan dalam menentukan harga pembangunan kapal?	- Berpedoman pada perekonomian dunia, karena menggunakan dollar.
			Apakah harga yang ditawarkan kompetitif dibandingkan dengan pesaing?	Sudah kompetitif, menyesuaikan dengan kondisi.
		Loyalitas Pelanggan	Seberapa sering pelanggan lama Kembali menggunakan layanan perusahaan?	- Sering terjadi repeat order, cukup puas
			Apa faktor utama yang membuat pelanggan tetap memilih perusahaan ini dibanding galangan kapal lain?	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas - Komunikasi bagus
	Keuangan	Pengelolaan Keuangan	Bagaimana strategi perusahaan dalam mengelola keuangan agar tetap stabil dan berkembang?	-
			Apakah ada tantangan dalam mengelola arus kas dan investasi perusahaan?	Terkadang ada hal tak terduga, ada tambahan equipment diluar kontrak.
	Produksi dan Operasi	Hubungan baik dengan pemasok	Bagaimana hubungan perusahaan dengan pemasok bahan baku dan peralatan?	Cukup baik, dapat diskon, barangnya kualitas terjamin.
			Apakah ada kendala dalam ketersediaan bahan baku atau komponen kapal?	Tidak pernah kekurangan.
		Lokasi fasilitas yang tepat	Apakah lokasi galangan kapal saat ini mendukung operasional dan distribusi layanan?	Space terbatas, hanya bisa menyanggupi dengan Panjang max 14 m, lebar 3-4 meter.
		Pemanfaatan teknologi yang tepat	Apakah perusahaan sudah menggunakan teknologi terbaru dalam pembangunan kapal?	Pemakaian CNC. Las mix dan thick. Thick hasil las lebih rapi. Hanya pakai Mix.

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
	Sumber Daya Manusia (SDM)	Pengendalian mutu	Bagaimana perusahaan menerapkan sistem pengendalian mutu untuk kualitas produk?	Melakukan pengecekan material, sertifikatnya ada atau engga. Dilakuakn tes kebocoran, pakai vacuum tes lalu airpress test, tes tangki. Setiap material di cek. Tes ketebalan cat sudah sesuai dengan spesifikasi atau belum.
		Manajemen SDM	Apa tantangan dalam manajemen tenaga kerja di galangan kapal?	Untuk birokrasi cukup singkat, kendalanya tidak bisa langsung mengambil keputusan dengan administrasi di luar.
			Bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja agar tetap produktif dan professional?	Ditamkan rasa ikhlas, harus yakin banyak saingan harus konsisten. Disiplin kerja dan waktu dan hasil.
		Motivasi Kerja	Apa strategi perusahaan dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan?	Kebijakan dari pimpinan, ada proyek selesai biasa ada bonus di akhir tahun.
			Apakah ada program pelatihan atau insentif bagi karyawan?	Tidak ada training khusus.
		Produktivitas	Apakah ada system evaluasi kinerja karyawan yang diterapkan?	Belum ada, dari masing-masing bagian ke stafnya.
Eksternal	Politik dan Hukum	Perpajakan	Bagaimana kebijakan perpajakan pemerintah mempengaruhi operasional perusahaan?	Sangat mempengaruhi.
			Apakah ada insentif pajak atau regulasi yang mendukung industri galangan kapal?	Tidak ada yang mendukung, karena berhubungan dengan APBN. Karena berhubungan dengan mitranya.
		Perizinan	Bagaimana proses perizinan dalam operasional galangan kapal?	Tidak ada kendala.

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
		Ketenagakerjaan	Apakah ada kendala dalam memperoleh izin yang diperlukan untuk proyek tertentu?	(-)
			Apakah regulasi ketenagakerjaan saat ini mendukung atau menghambat produktivitas?	
			Bagaimana perusahaan memastikan kepatuhan terhadap regulasi tenaga kerja?	Bekerja sesuai peraturan pemerintah yaitu 40 jam
	Ekonomi	Inflasi	Bagaimana dampak inflasi terhadap biaya produksi dan harga layanan?	
		Tingkat suku bunga	Apakah suku bunga yang berlaku mempengaruhi pembiayaan proyek atau investasi perusahaan?	Berdampak pada penentuan harga.
	Teknologi	Inovasi produk dan jasa	Apakah perusahaan melakukan inovasi dalam desain atau teknologi kapal?	Dilakukan dari konsultan luar, berpedoman dari desain kapal di luar negeri.
		Revolusi Industri 4.0	Apakah perusahaan telah menerapkan system digitalisasi atau otomatisasi dalam operasionalnya?	Belum menerapkan. Masih manual.
	Lingkungan Industri	Persaingan industri	Bagaimana perusahaan menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam industri?	Tergantung dengan maincontractor.
			Bagaimana perusahaan mengantisipasi dampak dari masuknya pesaing baru?	-

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
		Pelanggan	Apa yang paling sering menjadi pertimbangan pelanggan dalam memilih galangan kapal?	- Kualitas - Harga - Pelayanan
			Bagaimana tren kebutuhan pelanggan dalam industri ini dalam 5 tahun ke depan?	Ingin punya kapal cepat seperti bakamla. 70 knot sebagai fasilitas pengejaran dalam pengamanan. Lebih cepat. Pakai RBB.

4. Expert Judgement (Produksi)

WAWANCARA SWOT

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis pada Salah Satu Perusahaan Galangan Kapal Skala Kecil di Sidoarjo dengan Menggunakan Metode SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP).


A. Biodata Expert

Nama :

Jabatan : *Prod*

Lama Bekerja : ...

TTD



B. Pertanyaan Wawancara

Pertanyaan berikut diajukan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi dalam pengembangan bisnis.

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
Internal	Pasar dan Pemasaran	Pangsa Pasar	Bagaimana posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing dalam industri galangan kapal? (S)	Terdapat puluhan boatbuilder serupa di Indonesia, yang memiliki kapasitas bahkan mungkin lebih besar. Namun PT SM merupakan sebagian kecil Boatbuilder yang fokus pada material Aluminium, dengan mengutamakan kualitas dan kepuasan pelanggan. Secara kualitas, PT SM mungkin berada diposisi atas dibandingkan dengan boatbuilder sekelasnya.
			Apakah perusahaan memiliki keunggulan dalam segmen pasar tertentu? (S)	Keunggulan perusahaan berada pada keutamaan kualitas dan kepuasan pelanggan

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
			Apa saja strategi promosi yang saat ini digunakan oleh perusahaan untuk menarik pelanggan?	Porsi terbesarnya adalah melalui pihak ketiga yang selama ini turut membesarkan nama PT SM, dan menyebar ke pelanggan-pelanggan baru. Namun pelanggan lama juga turut berkontribusi dengan memberitakan PT SM ke calon pelanggan baru.
			Bagaimana efektivitas promosi yang dilakukan dalam meningkatkan jumlah pelanggan? (S)	Strategi promosi antar pelanggan dan melalui pihak ketiga ini, sejauh ini merupakan hal yang paling efektif, mengingat segmen pasar nya khusus.
		Harga Jual Produk	Bagaimana strategi perusahaan dalam menentukan harga pembangunan kapal?	Tidak ada hal khusus dalam menentukan harga. Namun PT SM selalu menekankan bahwa material maupun komponen pada produk nya selalu berkualitas, dimana hal ini tentu mempengaruhi harga jual secara keseluruhan. Margin atau keuntungan yang diambil tidak terlalu besar, sehingga mampu menciptakan harga yang bersaing kepada pelanggannya.
			Apakah harga yang ditawarkan kompetitif dibandingkan dengan pesaing?	Dalam banyak kasus, harga yang ditawarkan cukup kompetitif, khususnya untuk produk dengan mutu yang sama. Namun seringkali menjadi lebih mahal apabila competitor menawarkan produk dengan kualitas dibawahnya
		Loyalitas Pelanggan	Seberapa sering pelanggan lama Kembali menggunakan layanan perusahaan?	Dari beberapa pelanggan yang memiliki kebutuhan secara berulang atau terstruktur, hamper seluruhnya selalu mengutamakan produk PT SM

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
			Apa faktor utama yang membuat peanggan tetap memilih perusahaan ini dibanding galangan kapal lain?	Kualitas produk, kepuasan pelanggan dan pelayanan sebelum, selama dan sesudah produksi.
	Keuangan	Pengelolaan Keuangan	Bagaimana strategi perusahaann dalam mengeola keuangan agar tetap stabil dan berkembang?	Overhead cost berbasis proyek atau job order. Setiap keuntungan senantiasa di distribusikan sebagian sebagai reserve yang akan dipergunakan bilamana order menurun. Sebagian lagi dialokasikan untuk kebutuhan peralatan baru untuk memenuhi kemungkinan teknologi baru, disamping perawatan peralatan yang sudah ada.
			Apakah ada tantangan dalam mengelola arus kas dan investasi perusahaan?	Tantangan terbesar adalah menurunnya kebutuhan pasar. Apabila order menurun dibawah level yang ditetapkan atau bahkan tidak ada order dalam rentang waktu tertentu, maka perusahaan harus mampu tetap bertahan.
	Produksi dan Operasi	Hubungan baik dengan pemasok	Bagaimana hubungan perusahaan dengan pemasok bahan baku dan peralatan?	Supply chain selama ini terjaln baik. PT SM tidak pernah menunda pembayaran, dengan demikian para pemasok juga memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap PT SM
			Apakah ada kendala dalam ketersediaan bahan baku atau komponen kapal?	Dalam kondisi normal, material dan komponen senantiasa tersedia, Namun dalam kasus tertentu seperti perang Ukraina Rusia, turut mempengaruhi tingkat kesiapan pemasok, selain harga menjadi lebih mahal, lead time menjadi lebih lama

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
		Lokasi fasilitas yang tepat	Apakah lokasi galangan kapal saat ini mendukung operasional dan distribusi layanan?	Sampai dengan ukuran Panjang 14 meter dan lebar 4 meter, perusahaan tidak mengalami hambatan. Namun diperlukan ekspansi fasilitas, apabila perusahaan berusaha meraih pasar yang lebih luas lagi.
		Pemanfaatan teknologi yang tepat	Apakah perusahaan sudah menggunakan teknologi terbaru dalam pembangunan kapal?	PT SM adaptable terhadap teknologi dan menerapkan metode pekerjaan yang tertinggi disbanding galangan serupa yang lain, misalnya teknologi pengelasan. Selain itu perusahaan juga berinvestasi dengan peralatan baru serta pelatihan untuk produk-produk terbaru sesuai permintaan pasar, misalnya Rigid Buoyance Boat
		Pengendalian mutu	Bagaimana perusahaan menerapkan sistem pengendalian mutu untuk kualitas produk?	Beberapa tahun lalu perusahaan menerapkan kendali mutu berbasis ISO dan Classification Society. Standar tersebut diaplikasikan hingga saat ini.
	Sumber Daya Manusia (SDM)	Manajemen SDM	Apa tantangan dalam manajemen tenaga kerja di galangan kapal?	Sebagai perusahaan berbasis job order, perusahaan harus mampu menciptakan ketersediaan order. Dengan demikian tenaga kerja khususnya produksi yang berbasis outsource, tetap terjaga.
			Bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja agar tetap produktif dan professional?	Dengan kontinuitas pekerjaan, prosedur dan pengawasan yang ketat, kualitas tenaga kerja tetap terjaga pula.
		Motivasi Kerja	Apa strategi perusahaan dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan?	Kedekatan pimpinan dan pemilik perusahaan dengan menciptakan ambience kekeluargaan, merupakan kunci utama dalam meningkatkan motivasi, produktifitas dan loyalitas pekerja

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
Eksternal	Politik dan Hukum	Produktivitas	Apakah ada program pelatihan atau insentif bagi karyawan?	Dalam kasus tertentu, seperti adanya teknologi baru, perusahaan mengadakan pelatihan secara khusus kepada karyawan terkait.
			Apakah ada system evaluasi kinerja karyawan yang diterapkan?	Evaluasi kinerja diterapkan khususnya terhadap karyawan organic. Untuk outsource, dilakukan berbasis proyek. Apabila pekerja tersebut tidak mampu memenuhi kriteria kinerja, maka kontrak kerja tidak diperpanjang
		Perpajakan	Bagaimana kebijakan perpajakan pemerintah mempengaruhi operasional perusahaan?	Perpajakan akan mempengaruhi perusahaan tidak secara langsung, mengingat perusahaan menerapkan standar harga jual diluar pajak. Namun pelanggan yang terbebani pajak, akan terpengaruh dengan harga jual total, yang seringkali juga turut mempengaruhi pertimbangan mereka dalam hal pengadaan. Namun dalam banyak kasus, mengingat kebanyakan pelanggan adalah dari institusi pemerintah, kebijakan pajak ini tidak terpengaruh.
			Apakah ada insentif pajak atau regulasi yang mendukung industri galangan kapal?	Tidak ada insentif yang diberikan oleh pemerintah untuk mendukung industri galangan kapal dan industry yang terkait dengan galangan kapal, khususnya galangan kapal sekelas PT SM. Sejauh ini hanya pelanggan dari Angkatan Bersenjata saja yang memiliki fasilitas pembebasan pajak impor. Insentif lain dari pemerintah

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
				adalah KITE (Kemudahan Impor Tujuan Ekspor), namun PT SM belum pernah memanfaatkan fasilitas ini.
		Perijinan	Bagaimana proses perizinan dalam operasional galangan kapal?	Perusahaan memiliki ijin usaha
			Apakah ada kendala dalam memperoleh izin yang diperlukan untuk proyek tertentu?	Sejauh ini tidak ada kendala. Namun apabila dikemudian hari perusahaan menerima order bersifat ekspor, kemungkinan perusahaan harus mempersiapkan diri terhadap kemungkinan adanya kendala tersebut.
			Ketenagakerjaan	Apakah regulasi ketenagakerjaan saat ini mendukung atau menghambat produktivitas?
			Bagaimana perusahaan memastikan kepatuhan terhadap regulasi tenaga kerja?	Perusahaan masih belum mampu memenuhi kepatuhan secara menyeluruh, namun perusahaan berupaya untuk memberikan kompensasi terhadap kekurangan tersebut
	Ekonomi	Inflasi	Bagaimana dampak inflasi terhadap biaya produksi dan harga layanan?	Inflasi sangat berpengaruh, demikian pula nilai tukar mata uang khususnya terhadap dollar dan euro. Mengingat pelanggan hamper seluruhnya adalah pelanggan dalam negeri, maka penjualan dilakukan dalam mata uang Rupiah. Sementara hamper 100% komponen dan material, merupakan produk impor baik secara langsung maupun melewati perwakilan di Indonesia, yang menggunakan mata uang asing atau

Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
				terkonversi dalam rupiah. Hal ini tentu saja mempengaruhi harga jual.
		Tingkat suku bunga	Apakah suku bunga yang berlaku mempengaruhi pembiayaan proyek atau investasi perusahaan?	Perusahaan membiayai proyek dengan memanfaatkan fasilitas pinjaman bank tertentu. Besarnya suku bunga tentu mempengaruhi harga produk.
	Teknologi	Inovasi produk dan jasa	Apakah perusahaan melakukan inovasi dalam desain atau teknologi kapal?	Perusahaan tidak memiliki inhouse design, hanya memanfaatkan kerjasama dengan design provider baik domestic maupun luar negeri.
		Revolusi Industri 4.0	Apakah perusahaan telah menerapkan system digitalisasi atau otomatisasi dalam operasionalnya?	Sejauh ini belum.
	Lingkungan Industri	Persaingan industri	Bagaimana perusahaan menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam industri?	Perusahaan masih sangat bergantung dengan pihak ketiga sebagai pemasar sekaligus pembeli tidak langsung. Dalam hal ini perusahaan hanya menjaga kualitas dan kepuasan pelanggan.
			Bagaimana perusahaan mengantisipasi dampak dari masuknya pesaing baru?	Tidak ada hal khusus terhadap persaingan ini, selain tingkat kualitas dan kepuasan pelanggan. Perusahaan menerapkan hal-hal basic seperti menekan margin dan menerapkan produk berbasis teknologi terbaru.
		Pelanggan	Apa yang paling sering menjadi pertimbangan pelanggan dalam memilih galangan kapal?	Selain harga jual. Pelanggan juga mempertimbangkan kualitas, layanan dan kepuasan
Faktor	Variabel	Indikator	Pertanyaan	Jawaban
			Bagaimana tren kebutuhan pelanggan dalam industry ini dalam 5 tahun ke depan?	Semenjak covid 19, tren kebutuhan pelanggan selalu menurun dari tahun ke tahun. Khususnya Indonesia yang saat ini tidak dalam kondisi baik, dimana pemerintah menerapkan efisiensi dan pemotongan anggaran, hal ini sangat berdampak terhadap industry ini. 5 tahun kedepan diprediksikan ekonomi Indonesia masih belum membaik, dan ini tentu saja sangat berpengaruh terhadap kelangsungan usaha perusahaan.

Lampiran 5 : Kuesioner Hipotesis

1. Expert Judgement (Direktur)

KUESIONER PENELITIAN

A. Data Diri

1. Nama :

2. Jabatan :

B. Petunjuk Pengisian:

1. Bacalah setiap pernyataan berikut dengan saksama. Berikan jawaban yang paling sesuai dengan pendapat atau pengalaman Anda terhadap kondisi yang dimaksud.

2. Berilah tanda centang (✓) pada salah satu pilihan jawaban berikut:

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

3. Tidak ada jawaban benar atau salah. Jawablah sesuai dengan kondisi nyata yang Anda alami atau rasakan.

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
PROMOSI						
Periklanan						
1	Perusahaan tempat saya bekerja telah menggunakan media sosial (IG, Facebook, Website, WhatsApp) sebagai sarana promosi.			✓		
2	Iklan yang dilakukan perusahaan ini berdampak langsung terhadap peningkatan jumlah pelanggan.				✓	
Promosi penjualan						
3	Promosi penjualan membantu meningkatkan daya Tarik jasa pembangunan kapal.			✓	✓	
4	Promosi yang dilakukan di perusahaan tempat saya bekerja sudah baik dan maksimal.			✓		
Hubungan Masyarakat						
5	Perusahaan tempat saya bekerja aktif mengikuti event seminar atau pameran di lingkup maritim.	✓				
Penjualan pribadi						
6	Presentasi dan penawaran yang dilakukan perusahaan tempat saya bekerja sering menghasilkan kesepakatan kerja sama.				✓	
7	Penjualan pribadi berperan penting dalam mendapatkan proyek pembangunan kapal.				✓	
Pemasaran Langsung						
8	Perusahaan kami telah menerapkan strategi pemasaran langsung.				✓	

2. Expert Judgement (BD)

KUESIONER PENELITIAN

A. Data Diri

1. Nama :

2. Jabatan :

B. Petunjuk Pengisian:

1. Bacalah setiap pernyataan berikut dengan saksama. Berikan jawaban yang paling sesuai dengan pendapat atau pengalaman Anda terhadap kondisi yang dimaksud.


2. Berilah tanda centang (✓) pada salah satu pilihan jawaban berikut:

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

3. Tidak ada jawaban benar atau salah. Jawablah sesuai dengan kondisi nyata yang Anda alami atau rasakan.

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
PROMOSI						
Periklanan						
1	Perusahaan tempat saya bekerja telah menggunakan media sosial (IG, Facebook, Website, WhatsApp) sebagai sarana promosi.				✓	
2	Iklan yang dilakukan perusahaan ini berdampak langsung terhadap peningkatan jumlah pelanggan.					✓
Promosi penjualan						
3	Promosi penjualan membantu meningkatkan daya Tarik jasa pembangunan kapal.				✓	
4	Promosi yang dilakukan di perusahaan tempat saya bekerja sudah baik dan maksimal.					✓
Hubungan Masyarakat						
5	Perusahaan tempat saya bekerja aktif mengikuti event seminar atau pameran di lingkup maritim.		✓			
Penjualan pribadi						
6	Presentasi dan penawaran yang dilakukan perusahaan tempat saya bekerja sering menghasilkan kesepakatan kerja sama.				✓	
7	Penjualan pribadi berperan penting dalam mendapatkan proyek pembangunan kapal.			✓		
Pemasaran Langsung						
8	Perusahaan kami telah menerapkan strategi pemasaran langsung.				✓	

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
9	Pemasaran langsung efektif menghasilkan respon cepat dari customer.				✓	
VOLUME PENJUALAN						
Mencapai Volume Penjualan						
1	Jumlah pelanggan bertambah seiring dengan strategi promosi yang dilakukan.				✓	
2	Volume penjualan perusahaan tempat saya bekerja cenderung mengalami kenaikan dari tahun ke tahun.			✓		
Mendapatkan Laba						
3	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki kualitas produk yang baik sehingga pelanggan semakin bertambah dan mendapatkan laba.		✓			
4	Strategi promosi yang dijalankan terbukti membantu mendapatkan laba perusahaan.				✓	
Menunjang Pertumbuhan Perusahaan						
5	Perusahaan tempat saya bekerja selalu menjaga dan memperhatikan kualitas produk untuk menunjang pertumbuhan perusahaan		✓			

TTD


3. Expert Judgement (QC)

KUESIONER PENELITIAN

A. Data Diri:

1. Nama :

2. Jabatan :

B. Petunjuk Pengisian:

1. Bacalah setiap pernyataan berikut dengan saksama. Berikan jawaban yang paling sesuai dengan pendapat atau pengalaman Anda terhadap kondisi yang dimaksud.

2. Berilah tanda centang (✓) pada salah satu pilihan jawaban berikut:

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

3. Tidak ada jawaban benar atau salah. Jawablah sesuai dengan kondisi nyata yang Anda alami atau rasakan.

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
PROMOSI						
Periklanan						
1	Perusahaan tempat saya bekerja telah menggunakan media sosial (IG, Facebook, Website, WhatsApp) sebagai sarana promosi.				✓	
2	Iklan yang dilakukan perusahaan ini berdampak langsung terhadap peningkatan jumlah pelanggan.					✓
Promosi penjualan						
3	Promosi penjualan membantu meningkatkan daya Tarik jasa pembangunan kapal.			✓		
4	Promosi yang dilakukan di perusahaan tempat saya bekerja sudah baik dan maksimal.					✓
Hubungan Masyarakat						
5	Perusahaan tempat saya bekerja aktif mengikuti event seminar atau pameran di lingkup maritim.				✓	
Penjualan pribadi						
6	Presentasi dan penawaran yang dilakukan perusahaan tempat saya bekerja sering menghasilkan kesepakatan kerja sama.					✓
7	Penjualan pribadi berperan penting dalam mendapatkan proyek pembangunan kapal.				✓	
Pemasaran Langsung						
8	Perusahaan kami telah menerapkan strategi pemasaran langsung.				✓	

4. Expert Judgement (Produksi)

KUESIONER PENELITIAN

A. Data Diri :

1. Nama :
2. Jabatan : *prod*

B. Petunjuk Pengisian:

1. Bacalah setiap pernyataan berikut dengan saksama. Berikan jawaban yang paling sesuai dengan pendapat atau pengalaman Anda terhadap kondisi yang dimaksud.
2. Berilah tanda centang (✓) pada salah satu pilihan jawaban berikut:

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

3. Tidak ada jawaban benar atau salah. Jawablah sesuai dengan kondisi nyata yang Anda alami atau rasakan.

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
PROMOSI						
Periklanan						
1	Perusahaan tempat saya bekerja telah menggunakan media sosial (IG, Facebook, Website, WhatsApp) sebagai sarana promosi.					✓
2	Iklan yang dilakukan perusahaan ini berdampak langsung terhadap peningkatan jumlah pelanggan.				✓	
Promosi penjualan						
3	Promosi penjualan membantu meningkatkan daya Tarik jasa pembangunan kapal.				✓	
4	Promosi yang dilakukan di perusahaan tempat saya bekerja sudah baik dan maksimal.					✓
Hubungan Masyarakat						
5	Perusahaan tempat saya bekerja aktif mengikuti event seminat atau pameran di lingkup maritim.		✓			
Penjualan pribadi						
6	Presentasi dan penawaran yang dilakukan perusahaan tempat saya bekerja sering menghasilkan kesepakatan kerja sama.				✓	
7	Penjualan pribadi berperan penting dalam mendapatkan proyek pembangunan kapal.		✓			
Pemasaran Langsung						
8	Perusahaan kami telah menerapkan strategi pemasaran langsung.				✓	

Lampiran 6 : Kuesioner IFAS EFAS

KUESIONER PENELITIAN

A. Petunjuk Pengisian

1. Penilaian rating untuk faktor-faktor internal dan eksternal. Responden diminta untuk memberikan skala kepada faktor-faktor internal dan eksternal pada kolom kosong yang tersedia dengan berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan.
2. Teknik penilaian rating faktor **Strength** dan **Opportunities** yang digunakan adalah skala 1 (**Poor**) sampai dengan 4 (**Outstanding**).

Skor	Keterangan
1	Poor
2	Fair
3	Good
4	Outstanding

3. Teknik penilaian rating faktor **Weakness** dan **Threats** yang digunakan adalah skala 1 (**Outstanding**) sampai dengan 4 (**Poor**).

Skor	Keterangan
1	Outstanding
2	Good
3	Fair
4	Poor

4. Teknik penilaian tingkat kepentingan yang digunakan adalah skala 1 (**Tidak penting**) sampai dengan 5 (**Sangat Penting**).

Skor	Keterangan
1	Tidak Penting
2	Kurang Penting
3	Cukup Penting
4	Penting
5	Sangat Penting

1. Expert Judgement (Direktur)

LEMBAR KUESIONER

DATA DIRI

- Nama :


- Jabatan : *Direktur*

Faktor Internal	Tingkat Kepentingan	Rating	Catatan
Kekuatan			
Kualitas produk unggul	5	4	Produk seperti RHIB dan RBB sangat dipercaya karena ketahanan dan performa tinggi.
Loyalitas pelanggan	4	4	Banyak repeat order karena kepuasan pelanggan terhadap kualitas dan pelayanan.
Hubungan baik dengan Vendor	3	3	Tidak ada tunggakan, pembayaran lancar, kepercayaan tinggi dari pemasok.
Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	3	4	Menawarkan harga kompetitif tanpa mengorbankan kualitas.
Komitmen terhadap Mutu	5	4	Pengendalian mutu melalui sistem ISO dan pengawasan ketat sebelum serah terima.
Kelemahan			
Promosi Tidak Maksimal	5	4	Hanya mengandalkan promosi mulut ke mulut dan belum aktif digital marketing.
Belum ada sistem evaluasi kinerja.	5	4	Kinerja karyawan tidak dievaluasi secara formal, terutama tenaga outsourcing.
Kurangnya pelatihan dan insentif	3	3	Tidak ada program pelatihan rutin kecuali jika ada teknologi baru.
Ketergantungan pada proyek pemerintah	5	4	Keuangan dan operasional sangat bergantung pada order dari APBN.
Fasilitas terbatas dan tidak ideal	3	3	Lokasi sempit, tidak punya akses laut langsung, tata letak tidak efisien.
Total			

Faktor Eksternal	Tingkat Kepentingan	Rating	Catatan
Peluang			
Pasar pemerintah dan TNI	5	4	Kebutuhan kapal-kapal fungsional dari institusi pemerintah tetap tinggi.
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	1	3	Adanya fasilitas KITE dari pemerintah memberikan peluang untuk menekan biaya impor bahan/material ke depannya, khususnya jika perusahaan menangani proyek ekspor.
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	3	4	Perusahaan memiliki peluang untuk mempertahankan dan meningkatkan

Faktor Eksternal	Tingkat Kepentingan	Rating	Catatan
			kualitas produk dan layanan sebagai strategi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri galangan kapal.
Kerjasama desain global	3	3	Desain dari luar negeri dapat meningkatkan daya saing dan memenuhi standar internasional.
Pemenuhan preferensi pelanggan	3	4	Berdasarkan pertimbangan utama pelanggan dalam memilih galangan kapal, yaitu kualitas, harga, dan pelayanan, perusahaan memiliki peluang untuk menarik lebih banyak pelanggan.
Ancaman			
Pemotongan anggaran pemerintah	5	4	Ketergantungan pada proyek APBN rawan terhadap pengurangan anggaran.
Fluktuasi kurs dan inflasi	5	4	Bahan baku impor membuat biaya produksi sensitif terhadap nilai tukar dan inflasi.
Suku bunga bank yang tinggi	4	3	Membebani biaya proyek, terutama bila dibiayai dengan pinjaman bank.
Persaingan yang semakin ketat	4	3	Banyak galangan kapal baru bermunculan dengan promosi yang lebih agresif.
Minimnya insentif pemerintah	4	3	Tidak ada bantuan pajak, kemudahan ekspor, atau perlindungan khusus industri kecil.
Total			

TTD



2. Expert Judgement (BD)

LEMBAR KUESIONER

DATA DIRI

- Nama :

- Jabatan :

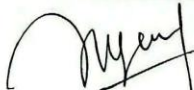
BD

Faktor Internal	Tingkat Kepentingan	Rating	Catatan
Kekuatan			
Kualitas produk unggul	5	5	Produk seperti RHIB dan RBB sangat dipercaya karena ketahanan dan performa tinggi.
Loyalitas pelanggan	4	4	Banyak repeat order karena kepuasan pelanggan terhadap kualitas dan pelayanan.
Hubungan baik dengan Vendor	3	3	Tidak ada tunggakan, pembayaran lancar, kepercayaan tinggi dari pemasok.
Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	4	4	Menawarkan harga kompetitif tanpa mengorbankan kualitas.
Komitmen terhadap Mutu	5	3	Pengendalian mutu melalui sistem ISO dan pengawasan ketat sebelum serah terima.
Kelemahan			
Promosi Tidak Maksimal	5	4	Hanya mengandalkan promosi mulut ke mulut dan belum aktif digital marketing.
Belum ada sistem evaluasi kinerja.	3	3	Kinerja karyawan tidak dievaluasi secara formal, terutama tenaga outsourcing.
Kurangnya pelatihan dan insentif	3	3	Tidak ada program pelatihan rutin kecuali jika ada teknologi baru.
Ketergantungan pada proyek pemerintah	4	3	Keuangan dan operasional sangat bergantung pada order dari APBN.
Fasilitas terbatas dan tidak ideal	4	4	Lokasi sempit, tidak punya akses laut langsung, tata letak tidak efisien.
Total			

Faktor Eksternal	Tingkat Kepentingan	Rating	Catatan
Peluang			
Pasar pemetintah dan TNI	4	3	Kebutuhan kapal-kapal fungsional dari institusi pemerintah tetap tinggi.
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	4	3	Adanya fasilitas KITE dari pemerintah memberikan peluang untuk menekan biaya impor bahan/material ke depannya, khususnya jika perusahaan menangani proyek ekspor.
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	4	3	Perusahaan memiliki peluang untuk mempertahankan dan meningkatkan

Faktor Eksternal	Tingkat Kepentingan	Rating	Catatan
			kualitas produk dan layanan sebagai strategi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri galangan kapal.
Kerjasama desain global	4	5	Desain dari luar negeri dapat meningkatkan daya saing dan memenuhi standar internasional.
Pemenuhan preferensi pelanggan	4	5	Berdasarkan pertimbangan utama pelanggan dalam memilih galangan kapal, yaitu kualitas, harga, dan pelayanan, perusahaan memiliki peluang untuk menarik lebih banyak pelanggan.
Ancaman			
Pemotongan anggaran pemerintah	3	~	Ketergantungan pada proyek APBN rawan terhadap pengurangan anggaran.
Fluktuasi kurs dan inflasi	4	3	Bahan baku impor membuat biaya produksi sensitif terhadap nilai tukar dan inflasi.
Suku bunga bank yang tinggi	4	3	Membebani biaya proyek, terutama bila dibiayai dengan pinjaman bank.
Persaingan yang semakin ketat	3	~	Banyak galangan kapal baru bermunculan dengan promosi yang lebih agresif.
Minimnya insentif pemerintah	3	3	Tidak ada bantuan pajak, kemudahan ekspor, atau perlindungan khusus industri kecil.
Total			

TTD



3. Expert Judgement (QC)

LEMBAR KUESIONER

DATA DIRI

- Nama :

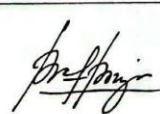
- Jabatan : *OC*

Faktor Internal	Tingkat Kepentingan	Rating	Catatan
Kekuatan			
Kualitas produk unggul	<i>5</i>	<i>4</i>	Produk seperti RHIB dan RBB sangat dipercaya karena ketahanan dan performa tinggi.
Loyalitas pelanggan	<i>4</i>	<i>3</i>	Banyak repeat order karena kepuasan pelanggan terhadap kualitas dan pelayanan.
Hubungan baik dengan Vendor	<i>3</i>	<i>3</i>	Tidak ada tunggakan, pembayaran lancar, kepercayaan tinggi dari pemasok.
Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	<i>3</i>	<i>3</i>	Menawarkan harga kompetitif tanpa mengorbankan kualitas.
Komitmen terhadap Mutu	<i>3</i>	<i>3</i>	Pengendalian mutu melalui sistem ISO dan pengawasan ketat sebelum serah terima.
Kelemahan			
Promosi Tidak Maksimal	<i>5</i>	<i>4</i>	Hanya mengandalkan promosi mulut ke mulut dan belum aktif digital marketing.
Belum ada sistem evaluasi kinerja.	<i>4</i>	<i>4</i>	Kinerja karyawan tidak dievaluasi secara formal, terutama tenaga outsourcing.
Kurangnya pelatihan dan insentif	<i>4</i>	<i>3</i>	Tidak ada program pelatihan rutin kecuali jika ada teknologi baru.
Ketergantungan pada proyek pemerintah	<i>4</i>	<i>3</i>	Keuangan dan operasional sangat bergantung pada order dari APBN.
Fasilitas terbatas dan tidak ideal	<i>4</i>	<i>2</i>	Lokasi sempit, tidak punya akses laut langsung, tata letak tidak efisien.
Total			

Faktor Eksternal	Tingkat Kepentingan	Rating	Catatan
Peluang			
Pasar pemetintah dan TNI	<i>5</i>	<i>3</i>	Kebutuhan kapal-kapal fungsional dari institusi pemerintah tetap tinggi.
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	<i>3</i>	<i>3</i>	Adanya fasilitas KITE dari pemerintah memberikan peluang untuk menekan biaya impor bahan/material ke depannya, khususnya jika perusahaan menangani proyek ekspor.
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	<i>5</i>	<i>4</i>	Perusahaan memiliki peluang untuk mempertahankan dan meningkatkan

Faktor Eksternal	Tingkat Kepentingan	Rating	Catatan
			kualitas produk dan layanan sebagai strategi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri galangan kapal.
Kerjasama desain global	4	3	Desain dari luar negeri dapat meningkatkan daya saing dan memenuhi standar internasional.
Pemenuhan preferensi pelanggan	5	3	Berdasarkan pertimbangan utama pelanggan dalam memilih galangan kapal, yaitu kualitas, harga, dan pelayanan, perusahaan memiliki peluang untuk menarik lebih banyak pelanggan.
Ancaman			
Pemotongan anggaran pemerintah	4	4	Ketergantungan pada proyek APBN rawan terhadap pengurangan anggaran.
Fluktuasi kurs dan inflasi	4	4	Bahan baku impor membuat biaya produksi sensitif terhadap nilai tukar dan inflasi.
Suku bunga bank yang tinggi	4	4	Membebani biaya proyek, terutama bila dibiayai dengan pinjaman bank.
Persaingan yang semakin ketat	3	3	Banyak galangan kapal baru bermunculan dengan promosi yang lebih agresif.
Minimnya insentif pemerintah	4	3	Tidak ada bantuan pajak, kemudahan ekspor, atau perlindungan khusus industri kecil.
Total			

TTD



4. Expert Judgement (Produksi)

LEMBAR KUESIONER

DATA DIRI


- Nama :
- Jabatan : *Prod*

Faktor Internal	Tingkat Kepentingan	Rating	Catatan
Kekuatan			
Kualitas produk unggul	5	4	Produk seperti RHIB dan RBB sangat dipercaya karena ketahanan dan performa tinggi.
Loyalitas pelanggan	4	3	Banyak repeat order karena kepuasan pelanggan terhadap kualitas dan pelayanan.
Hubungan baik dengan Vendor	3	3	Tidak ada tunggakan, pembayaran lancar, kepercayaan tinggi dari pemasok.
Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	3	2	Menawarkan harga kompetitif tanpa mengorbankan kualitas.
Komitmen terhadap Mutu	5	3	Pengendalian mutu melalui sistem ISO dan pengawasan ketat sebelum serah terima.
Kelemahan			
Promosi Tidak Maksimal	5	4	Hanya mengandalkan promosi mulut ke mulut dan belum aktif digital marketing.
Belum ada sistem evaluasi kinerja.	4	4	Kinerja karyawan tidak dievaluasi secara formal, terutama tenaga outsourcing.
Kurangnya pelatihan dan insentif	4	3	Tidak ada program pelatihan rutin kecuali jika ada teknologi baru.
Ketergantungan pada proyek pemerintah	5	4	Keuangan dan operasional sangat bergantung pada order dari APBN.
Fasilitas terbatas dan tidak ideal	3	3	Lokasi sempit, tidak punya akses laut langsung, tata letak tidak efisien.
Total			

Faktor Eksternal	Tingkat Kepentingan	Rating	Catatan
Peluang			
Pasar pemerintah dan TNI	5	4	Kebutuhan kapal-kapal fungsional dari institusi pemerintah tetap tinggi.
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	4	4	Adanya fasilitas KITE dari pemerintah memberikan peluang untuk menekan biaya impor bahan/material ke depannya, khususnya jika perusahaan menangani proyek ekspor.
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	5	4	Perusahaan memiliki peluang untuk mempertahankan dan meningkatkan

Faktor Eksternal	Tingkat Kepentingan	Rating	Catatan
			kualitas produk dan layanan sebagai strategi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri galangan kapal.
Kerjasama desain global	4	4	Desain dari luar negeri dapat meningkatkan daya saing dan memenuhi standar internasional.
Pemenuhan preferensi pelanggan	3	3	Berdasarkan pertimbangan utama pelanggan dalam memilih galangan kapal, yaitu kualitas, harga, dan pelayanan, perusahaan memiliki peluang untuk menarik lebih banyak pelanggan.
Ancaman			
Pemotongan anggaran pemerintah	5	1	Ketergantungan pada proyek APBN rawan terhadap pengurangan anggaran.
Fluktuasi kurs dan inflasi	5	2	Bahan baku impor membuat biaya produksi sensitif terhadap nilai tukar dan inflasi.
Suku bunga bank yang tinggi	4	1	Membebani biaya proyek, terutama bila dibiayai dengan pinjaman bank.
Persaingan yang semakin ketat	3	3	Banyak galangan kapal baru bermunculan dengan promosi yang lebih agresif.
Minimnya insentif pemerintah	3	3	Tidak ada bantuan pajak, kemudahan ekspor, atau perlindungan khusus industri kecil.
Total			

TTD



Lampiran 7 : Kuesioner AHP

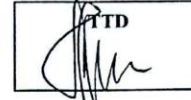
1. Expert Judgement (Direktur)

KUESIONER PENENTUAN TINGKAT PRIORITAS STRATEGI

A. Identitas Responden

Nama :

Jabatan : *Direktur*

TTD


B. Contoh pengisian nilai faktor

Kuesioner ini menggunakan skala perbandingan metode pembobotan AHP (Analytical Hierarchy Process). Berikut merupakan penjelasan tentang skala perbandingan.

Tingkat	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit lebih memihak ke salah satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat memihak ke satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
7	Elemen yang satu jelas sangat penting daripada elemen yang lainnya	Satu elemen terbukti sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata dibandingkan dengan pasangannya
9	Elemen yang satu mutlak sangat penting daripada elemen yang lainnya	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya pada tingkat keyakinan tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai tengah diantara dua perbandingan yang berdekatan	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara kedua penilaian yang berdekatan

Berikut merupakan contoh pengisian kuesioner:

Kriteria	Penilaian																		Kriteria
Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan memperluas jangkauan ke sektor pemerintah dan TNI AL	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memanfaatkan fleksibilitas harga dan jaringan vendor untuk menjalin kerja sama desain global dan mengikuti program ekspor seperti KITE	

Keterangan:

Apabila alternatif strategi "Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan memperluas jangkauan ke sektor pemerintah dan TNI AL" Dianggap lebih penting dibandingkan dengan "Memanfaatkan fleksibilitas harga dan jaringan vendor untuk menjalin kerja sama desain global dan mengikuti program ekspor seperti KITE".

C. Petunjuk pengisian nilai faktor

Bapak/Ibu diinta untuk membandingkan Tingkat kepentingan dari masing-masing faktor dengan cara memberi tanda (O) pada kolom yang telah disediakan dibawah ini.

• Kriteria

Kriteria	Penilaian																		Kriteria
Strenght	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Weakness	
Strenght	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Opportunities	
Strenght	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Threats	
Weakness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Opportunities	
Weakness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Threats	
Opportunities	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Threats	

• Strenght (Kekuatan)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Loyalitas Pelanggan	
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hubungan Baik dengan Vendor	
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hubungan Baik dengan Vendor	
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	
Hubungan Baik dengan Vendor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	
Hubungan Baik dengan Vendor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	
Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	

• Weakness (Kelemahan)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada sistem evaluasi kinerja	
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya pelatihan dan insentif	
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketergantungan pada proyek pemerintah	
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal	
Belum ada sistem evaluasi kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya pelatihan dan insentif	
Belum ada sistem evaluasi kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketergantungan pada proyek pemerintah	
Belum ada sistem evaluasi kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal	
Kurangnya pelatihan dan insentif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketergantungan pada proyek pemerintah	
Kurangnya pelatihan dan insentif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal	
Ketergantungan pada proyek pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal	

• Opportunities (Peluang)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama desain global	
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan	
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama desain global	
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan	
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama desain global	
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan	
Kerjasama desain global	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan	

• Threats (Ancaman)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Flukuatui kurs dan inflasi	
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Suku bungan bank yang tinggi	
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan yang semakin ketat	
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah	
Flukuatui kurs dan inflasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Suku bungan bank yang tinggi	
Flukuatui kurs dan inflasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan yang semakin ketat	
Flukuatui kurs dan inflasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah	
Suku bungan bank yang tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan yang semakin ketat	
Suku bungan bank yang tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah	
Persaingan yang semakin ketat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah	

• Alternatif

KETERANGAN	
SO1	Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan semakin memperkuat posisi pasar di sektor pemerintah.
SO2	Memanfaatkan fleksibilitas harga, jaringan vendor, menjalin kerja sama desain global dan memanfaatkan program KITE sebagai jalan alternatif menuju pasar ekspor.
WO1	Meningkatkan kualitas dan sistem manajemen SDM untuk memanfaatkan peluang kerja sama dengan pasar pemerintah, kemudahan ekspor melalui program KITE, serta peluang kolaborasi desain global.
WO2	Mengurangi ketergantungan terhadap proyek pemerintah melalui penguatan strategi promosi dan pengembangan fasilitas untuk meningkatkan daya saing dan menjawab preferensi pelanggan.
ST1	Memanfaatkan keunggulan kualitas produk, fleksibilitas harga untuk menghadapi isu pemotongan anggaran pemerintah dan tekanan ekonomi makro.
ST2	Mengoptimalkan loyalitas pelanggan, hubungan baik dengan vendor, serta komitmen mutu untuk mengatasi tekanan dari ketatnya persaingan industri dan minimnya insentif pemerintah.
WT1	Meningkatkan kualitas SDM dan pengembangan fasilitas pendukung sebagai langkah menghadapi tekanan persaingan industri yang semakin ketat dan fluktuasi ekonomi.
WT2	Mengurangi ketergantungan proyek pemerintah dengan strategi adaptif berbasis promosi ke sektor non-pemerintah sebagai respons terhadap tekanan fiskal pemerintah.

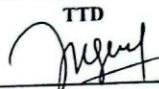
Alternatif	Penilaian																		Alternatif
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SO2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO1	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
ST1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
ST1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
ST1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
ST2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
ST2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
WT1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	

2. Expert Judgement (BD)

KUESIONER PENENTUAN TINGKAT PRIORITAS STRATEGI

A. Identitas Responden

Nama :
 Jabatan : BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER

TTD


B. Contoh pengisian nilai faktor

Kuesioner ini menggunakan skala perbandingan metode pembobotan AHP (Analytical Hierarchy Process). Berikut merupakan penjelasan tentang skala perbandingan.

Tingkat	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit lebih memihak ke salah satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat memihak ke satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
7	Elemen yang satu jelas sangat penting daripada elemen yang lainnya	Satu elemen terbukti sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata dibandingkan dengan pasangannya
9	Elemen yang satu mutlak sangat penting daripada elemen yang lainnya	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya pada tingkat keyakinan tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai tengah diantara dua perbandingan yang berdekatan	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara kedua penilaian yang berdekatan

Berikut merupakan contoh pengisian kuesioner:

Kriteria	Penilaian																		Kriteria
Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan memperluas jangkauan ke sektor pemerintah dan TNI AL	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memanfaatkan fleksibilitas harga dan jaringan vendor untuk menjalin kerja sama desain global dan mengikuti program ekspor seperti KITE	

Keterangan:

Apabila alternatif strategi "Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan memperluas jangkauan ke sektor pemerintah dan TNI AL" Dianggap lebih penting dibandingkan dengan "Memanfaatkan fleksibilitas harga dan jaringan vendor untuk menjalin kerja sama desain global dan mengikuti program ekspor seperti KITE".

C. Petunjuk pengisian nilai faktor

Bapak/Ibu diinta untuk membandingkan Tingkat kepentingan dari masing-masing faktor dengan cara memberi tanda (O) pada kolom yang telah disediakan dibawah ini.

• Kriteria

Kriteria	Penilaian																		Kriteria
Strenght	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Weakness	
Strenght	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Opportunities	
Strenght	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Threats	
Weakness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Opportunities	
Weakness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Threats	
Opportunities	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Threats	

• Strenght (Kekuatan)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Loyalitas Pelanggan	
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hubungan Baik dengan Vendor	
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hubungan Baik dengan Vendor	
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	
Hubungan Baik dengan Vendor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	
Hubungan Baik dengan Vendor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	
Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	

• Weakness (Kelemahan)

Sub - Kriteria	Penilaian																	Sub - Kriteria
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada sistem evaluasi kinerja
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya pelatihan dan insentif
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketergantungan pada proyek pemerintah
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal
Belum ada sistem evaluasi kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya pelatihan dan insentif
Belum ada sistem evaluasi kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketergantungan pada proyek pemerintah
Belum ada sistem evaluasi kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal
Kurangnya pelatihan dan insentif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketergantungan pada proyek pemerintah
Kurangnya pelatihan dan insentif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal
Ketergantungan pada proyek pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal

• Opportunities (Peluang)

Sub - Kriteria	Penilaian																	Sub - Kriteria
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan kualitas untuk persaingan industri
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama desain global
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan kualitas untuk persaingan industri
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama desain global
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama desain global
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan
Kerjasama desain global	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan

• Threats (Ancaman)

Sub - Kriteria	Penilaian																	Sub - Kriteria
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fluktuasi kurs dan inflasi
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Suku bungan bank yang tinggi
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan yang semakin ketat
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah
Fluktuasi kurs dan inflasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Suku bungan bank yang tinggi
Fluktuasi kurs dan inflasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan yang semakin ketat
Fluktuasi kurs dan inflasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah
Suku bungan bank yang tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan yang semakin ketat
Suku bungan bank yang tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah
Persaingan yang semakin ketat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah

• Alternatif

KETERANGAN	
SO1	Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan semakin memperkuat posisi pasar di sektor pemerintah.
SO2	Memfaatkan fleksibilitas harga, jaringan vendor, menjalin kerja sama desain global dan memanfaatkan program KITE sebagai jalan alternatif menuju pasar ekspor.
WO1	Meningkatkan kualitas dan sistem manajemen SDM untuk memanfaatkan peluang kerja sama dengan pasar pemerintah, kemudahan ekspor melalui program KITE, serta peluang kolaborasi desain global.
WO2	Mengurangi ketergantungan terhadap proyek pemerintah melalui penguatan strategi promosi dan pengembangan fasilitas untuk meningkatkan daya saing dan menjawab preferensi pelanggan.
ST1	Memfaatkan keunggulan kualitas produk, fleksibilitas harga untuk menghadapi isu pemotongan anggaran pemerintah dan tekanan ekonomi makro.
ST2	Mengoptimalkan loyalitas pelanggan, hubungan baik dengan vendor, serta komitmen mutu untuk mengatasi tekanan dari ketatnya persaingan industri dan minimnya insentif pemerintah.
WT1	Meningkatkan kualitas SDM dan pengembangan fasilitas pendukung sebagai langkah menghadapi tekanan persaingan industri yang semakin ketat dan fluktuasi ekonomi.
WT2	Mengurangi ketergantungan proyek pemerintah dengan strategi adaptif berbasis promosi ke sektor non-pemerintah sebagai respons terhadap tekanan fiskal pemerintah.

Alternatif	Penilaian																		Alternatif
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SO2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO1	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
ST1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
ST1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
ST1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
ST2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
ST2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
WT1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	

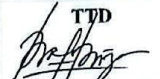
3. Expert Judgement (QC)

KUESIONER PENENTUAN TINGKAT PRIORITAS STRATEGI

A. Identitas Responden

Nama :

Jabatan :

TTD


B. Contoh pengisian nilai faktor

Kuesioner ini menggunakan skala perbandingan metode pembobotan AHP (Analytical Hierarchy Process). Berikut merupakan penjelasan tentang skala perbandingan.

Tingkat	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit lebih memihak ke salah satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat memihak ke satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
7	Elemen yang satu jelas sangat penting daripada elemen yang lainnya	Satu elemen terbukti sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata dibandingkan dengan pasangannya
9	Elemen yang satu mutlak sangat penting daripada elemen yang lainnya	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya pada tingkat keyakinan tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai tengah diantara dua perbandingan yang berdekatan	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara kedua penilaian yang berdekatan

Berikut merupakan contoh pengisian kuesioner:

Kriteria	Penilaian																		Kriteria
Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan memperluas jangkauan ke sektor pemerintah dan TNI AL	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memanfaatkan fleksibilitas harga dan jaringan vendor untuk menjalin kerja sama desain global dan mengikuti program ekspor seperti KITE	

Keterangan:

Apabila alternatif strategi "Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan memperluas jangkauan ke sektor pemerintah dan TNI AL" Dianggap lebih penting dibandingkan dengan "Memanfaatkan fleksibilitas harga dan jaringan vendor untuk menjalin kerja sama desain global dan mengikuti program ekspor seperti KITE".

C. Petunjuk pengisian nilai faktor

Bapak/Ibu diinta untuk membandingkan Tingkat kepentingan dari masing-masing faktor dengan cara memberi tanda (O) pada kolom yang telah disediakan dibawah ini.

• Kriteria

Kriteria	Penilaian																		Kriteria
Strenght	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Weakness	
Strenght	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Opportunities	
Strenght	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Threats	
Weakness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Opportunities	
Weakness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Threats	
Opportunities	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Threats	

• Strenght (Kekuatan)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Loyalitas Pelanggan	
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hubungan Baik dengan Vendor	
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hubungan Baik dengan Vendor	
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	
Hubungan Baik dengan Vendor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	
Hubungan Baik dengan Vendor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	
Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	

• Weakness (Kelemahan)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada sistem evaluasi kinerja	
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya pelatihan dan insentif	
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketergantungan pada proyek pemerintah	
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal	
Belum ada sistem evaluasi kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya pelatihan dan insentif	
Belum ada sistem evaluasi kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketergantungan pada proyek pemerintah	
Belum ada sistem evaluasi kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal	
Kurangnya pelatihan dan insentif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketergantungan pada proyek pemerintah	
Kurangnya pelatihan dan insentif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal	
Ketergantungan pada proyek pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal	

• Opportunities (Peluang)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama desain global	
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan	
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama desain global	
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan	
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama desain global	
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan	
Kerjasama desain global	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan	

• Threats (Ancaman)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fluktuasi kurs dan inflasi	
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Suku bungan bank yang tinggi	
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan yang semakin ketat	
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah	
Fluktuasi kurs dan inflasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Suku bungan bank yang tinggi	
Fluktuasi kurs dan inflasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan yang semakin ketat	
Fluktuasi kurs dan inflasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah	
Suku bungan bank yang tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan yang semakin ketat	
Suku bungan bank yang tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah	
Persaingan yang semakin ketat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah	

• Alternatif

KETERANGAN	
SO1	Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan semakin memperkuat posisi pasar di sektor pemerintah.
SO2	Memfaatkan fleksibilitas harga, jaringan vendor, menjalin kerja sama desain global dan memanfaatkan program KITE sebagai jalan alternatif menuju pasar ekspor.
WO1	Meningkatkan kualitas dan sistem manajemen SDM untuk memanfaatkan peluang kerja sama dengan pasar pemerintah, kemudahan ekspor melalui program KITE, serta peluang kolaborasi desain global.
WO2	Mengurangi ketergantungan terhadap proyek pemerintah melalui penguatan strategi promosi dan pengembangan fasilitas untuk meningkatkan daya saing dan menjawab preferensi pelanggan.
ST1	Memfaatkan keunggulan kualitas produk, fleksibilitas harga untuk menghadapi isu pemotongan anggaran pemerintah dan tekanan ekonomi makro.
ST2	Mengoptimalkan loyalitas pelanggan, hubungan baik dengan vendor, serta komitmen mutu untuk mengatasi tekanan dari ketatnya persaingan industri dan minimnya insentif pemerintah.
WT1	Meningkatkan kualitas SDM dan pengembangan fasilitas pendukung sebagai langkah menghadapi tekanan persaingan industri yang semakin ketat dan fluktuasi ekonomi.
WT2	Mengurangi ketergantungan proyek pemerintah dengan strategi adaptif berbasis promosi ke sektor non-pemerintah sebagai respons terhadap tekanan fiskal pemerintah.

Alternatif	Penilaian																		Alternatif
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SO2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO1	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
ST1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
ST1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
ST1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
ST2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
ST2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
WT1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	

4. Expert Judgement (Produksi)

KUESIONER PENENTUAN TINGKAT PRIORITAS STRATEGI

A. Identitas Responden

Nama :

Jabatan : REDP

TTD

Dy

B. Contoh pengisian nilai faktor

Kuesioner ini menggunakan skala perbandingan metode pembobotan AHP (Analytical Hierarchy Process). Berikut merupakan penjelasan tentang skala perbandingan.

Tingkat	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit lebih memihak ke salah satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat memihak ke satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
7	Elemen yang satu jelas sangat penting daripada elemen yang lainnya	Satu elemen terbukti sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata dibandingkan dengan pasangannya
9	Elemen yang satu mutlak sangat penting daripada elemen yang lainnya	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya pada tingkat keyakinan tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai tengah diantara dua perbandingan yang berdekatan	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara kedua penilaian yang berdekatan

Berikut merupakan contoh pengisian kuesioner:

Kriteria	Penilaian																		Kriteria
Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan memperluas jangkauan ke sektor pemerintah dan TNI AL	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memanfaatkan fleksibilitas harga dan jaringan vendor untuk menjalin kerja sama desain global dan mengikuti program ekspor seperti KITE	

Keterangan:

Apabila alternatif strategi "Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan memperluas jangkauan ke sektor pemerintah dan TNI AL" Dianggap lebih penting dibandingkan dengan "Memanfaatkan fleksibilitas harga dan jaringan vendor untuk menjalin kerja sama desain global dan mengikuti program ekspor seperti KITE".

C. Petunjuk pengisian nilai faktor

Bapak/Ibu diminta untuk membandingkan Tingkat kepentingan dari masing-masing faktor dengan cara memberi tanda (O) pada kolom yang telah disediakan dibawah ini.

• Kriteria

Kriteria	Penilaian																		Kriteria
Strenght	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Weakness	
Strenght	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Opportunities	
Strenght	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Threats	
Weakness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Opportunities	
Weakness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Threats	
Opportunities	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Threats	

• Strenght (Kekuatan)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Loyalitas Pelanggan	
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hubungan Baik dengan Vendor	
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	
Kualitas Produk Unggul	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hubungan Baik dengan Vendor	
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	
Hubungan Baik dengan Vendor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	
Hubungan Baik dengan Vendor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	
Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen terhadap mutu	

• Weakness (Kelemahan)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada sistem evaluasi kinerja	
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya pelatihan dan insentif	
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketergantungan pada proyek pemerintah	
Promosi tidak maksimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal	
Belum ada sistem evaluasi kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya pelatihan dan insentif	
Belum ada sistem evaluasi kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketergantungan pada proyek pemerintah	
Belum ada sistem evaluasi kinerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal	
Kurangnya pelatihan dan insentif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketergantungan pada proyek pemerintah	
Kurangnya pelatihan dan insentif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal	
Ketergantungan pada proyek pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fasilitas terbatas dan tidak ideal	

• Opportunities (Peluang)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama desain global	
Pasar pemerintah dan TNI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan	
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama desain global	
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan	
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama desain global	
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan	
Kerjasama desain global	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemenuhan preferensi pelanggan	

• Threats (Ancaman)

Sub - Kriteria	Penilaian																		Sub - Kriteria
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Flukuasi kurs dan inflasi	
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Suku bungan bank yang tinggi	
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan yang semakin ketat	
Pemotongan Anggaran pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah	
Flukuasi kurs dan inflasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Suku bungan bank yang tinggi	
Flukuasi kurs dan inflasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan yang semakin ketat	
Flukuasi kurs dan inflasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah	
Suku bungan bank yang tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan yang semakin ketat	
Suku bungan bank yang tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah	
Persaingan yang semakin ketat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Minimnya insentif pemerintah	

• Alternatif

KETERANGAN	
SO1	Meningkatkan kualitas dan loyalitas pelanggan untuk memenuhi preferensi pasar dan memperluas jangkauan ke sektor pemerintah dan TNI AL
SO2	Memanfaatkan fleksibilitas harga dan jaringan vendor untuk menjalin kerja sama desain global dan mengikuti program ekspor seperti KITE
WO1	Meningkatkan kualitas SDM dan promosi untuk memanfaatkan peluang dari industri yang berkembang dan dukungan program pemerintah seperti KITE
WO2	Mengoptimalkan sumber daya yang terbatas, dengan berfokus pada pengembangan produk inovatif yang sesuai preferensi pelanggan dan tren desain global
ST1	Memanfaatkan fleksibilitas harga, kualitas produk, dan loyalitas pelanggan untuk menghadapi tantangan pemotongan anggaran, persaingan ketat, serta fluktuasi ekonomi
ST2	Menjaga mutu dan menjalin kerjasama dengan vendor sebagai bentuk ketahanan dalam menghadapi minimnya dukungan dan insentif dari pemerintah
WT1	Memperbaiki promosi, SDM, dan fasilitas untuk menghadapi persaingan ketat serta tekanan ekonomi dan anggaran
WT2	Mengurangi ketergantungan proyek pemerintah dengan strategi yang lebih adaptif terhadap insentif dan kondisi pasar

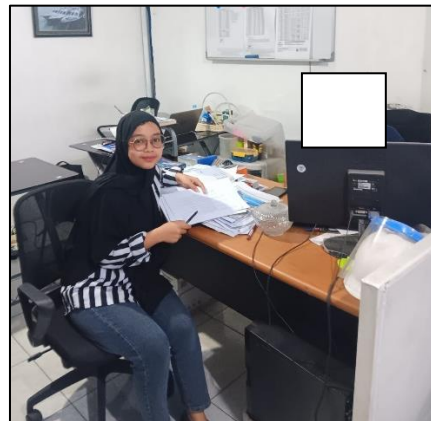
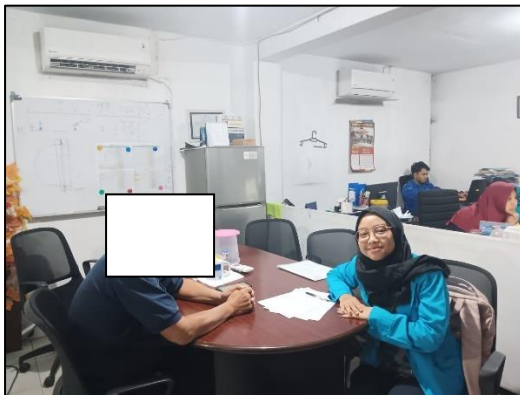
Alternatif	Penilaian																		Alternatif
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SO2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO1	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
SO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
SO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO2	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
WO1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST1	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
WO2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
ST1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST2	
ST1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
ST1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
ST2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT1	
ST2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	
WT1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT2	

Lampiran 8 : Dokumentasi Penelitian

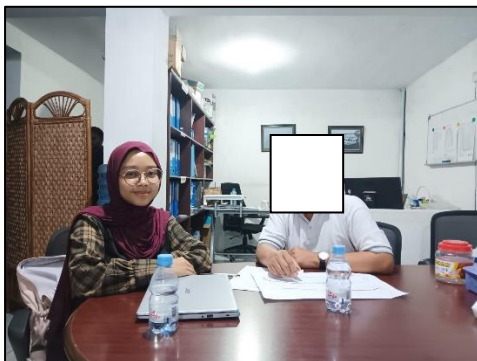
1. *Expert Judgement* (Direktur)



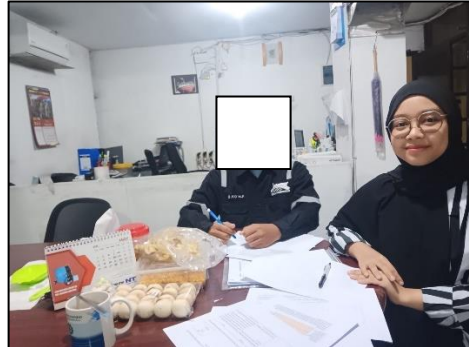
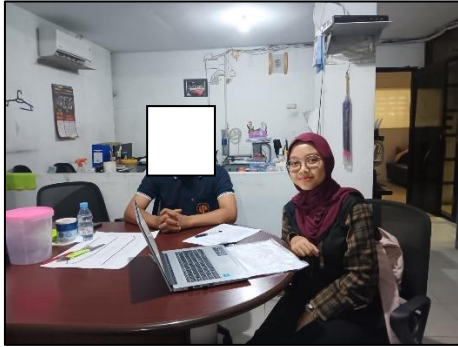
2. *Expert Judgement* (BD)



3. *Expert Judgement* (QC)



4. *Expert Judgement* (Produksi)



BIODATA PENULIS



- | | | | | |
|-----|-----------------------|---|----------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. | Nama | : | Amanda Nadya Permata | |
| 2. | NRP | : | 1121040024 | |
| 3. | Email | : | mndanadya23@gmail.com | |
| 4. | No. HP | : | +62 858-0151-7382 | |
| 5. | Program Studi | : | D – 4 Manajemen Bisnis | |
| 6. | Alamat | : | Perum Griya Surya Asri A1-01, Candi, Sidoarjo, Jawa Timur | |
| 7. | TTL | : | Surabaya, 23 November 2003 | |
| 8. | Pendidikan | : | SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo | 2018 - 2021 |
| 9. | Pengalaman Organisasi | : | Staf Magang Departemen MINBAK HMMB PPNS | 2021 - 2022 |
| | | | Sekretaris Departemen MINBAK HMMB PPNS | 2022 - 2023 |
| | | | Kepala Departemen MINBAK HMMB PPNS | 2023 - 2024 |
| 10. | Pengalaman Kerja | : | Magang Divisi Logistik PT. Dharma Lautan Utama | 2024 |
| | | | Magang Divisi Manajemen Risiko PT. Terminal Petikemas Surabaya | 2024 |