

**PENERAPAN ANALISIS SWOT SEBAGAI STRATEGI
PENINGKATAN DAYA SAING PERUSAHAAN DALAM
KEGIATAN SEWA-MENYEWAKAPAL DI PT. SURF MARINE
INDONESIA**



HILLARY JEANNE ANDREAS

NIT. 17.43.011

**KETATALAKSANAAN ANGKUTAN LAUT DAN
KEPELABUHANAN**

**PROGRAM PENDIDIKAN DIPLOMA IV PELAYARAN
POLITEKNIK ILMU PELAYARAN MAKASSAR
TAHUN 2021**

**PENERAPAN ANALISIS SWOT SEBAGAI STRATEGI
PENINGKATAN DAYA SAING PERUSAHAAN DALAM
KEGIATAN SEWA-MENYEWA KAPAL DI PT. SURF MARINE
INDONESIA**

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pendidikan
Diploma IV Pelayaran

Program Studi KALK

Disusun dan Diajukan oleh

HILLARY JEANNE ANDREAS

NIT. 17.43.011

**PROGRAM PENDIDIKAN DIPLOMA IV PELAYARAN
POLITEKNIK ILMU PELAYARAN MAKASSAR
TAHUN 2021**

SKRIPSI
PENERAPAN ANALISIS SWOT SEBAGAI STRATEGI
PENINGKATAN DAYA SAING PERUSAHAAN DALAM
KEGIATAN SEWA-MENYEWA KAPAL DI PT. SURF MARINE
INDONESIA

Disusun dan Diajukan oleh:

HILLARY JEANNE ANDREAS

NIT. 17.43.011

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Skripsi

Pada tanggal 16 Juni 2021

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II



Sitti Syamsiah, S.Si.T., M.A.P
NIP. 19770322 200212 2 002

Dr. Ir. Abdoellah Diabier, DESS
NIP. 19620427 198803 1 001

Mengetahui:

a.n. Direktur

Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar

Pembantu Direktur I

Ketua Program Studi KALK



Capt. Hadi Setiawan, MT., M. Mar.
NIP. 19751224 199808 1 001



Rosliawaty A. Kosman, S.E., M.M.
NIP. 19761023 199803 2 001



PRAKATA

Puji Syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan limpahan kasih dan berkahNya sehingga penelitian dengan judul “Penerapan Analisis SWOT sebagai Strategi Peningkatan Daya Saing Perusahaan dalam Kegiatan Sewa-Menyewa Kapal di PT. Surf Marine Indonesia” dapat diselesaikan dengan baik.

Selama melaksanakan penelitian ini penulis banyak menghadapi tantangan dan hambatan, namun semua itu dapat teratasi dengan baik berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, melalui kesempatan ini, penulis menghaturkan terima kasih kepada:

1. Bapak Capt. Sukirno, M.M.Tr., M.Mar selaku Direktur Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
2. Bapak Capt. Hadi Setiawan, M.T., M.Mar. Selaku Pembantu Direktur I.
3. Ibu Rosliawaty A. Kosman, S.E., M.M selaku Ketua Prodi KALK Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar yang telah memberikan dukungan dan semangat bagi taruna/i jurusan KALK dalam penyelesaian skripsi.
4. Ibu Sitti Syamsiah, S.Si.T., M.A.P selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Ir. Abdoellah Djabier, DESS selaku pembimbing II yang senantiasa memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian.
5. Seluruh dosen Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar dalam memberikan bekal ilmu pengetahuan yang membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian.
6. Seluruh staf karyawan PT. Surf Marine Indonesia (BOURBON *Offshore*) yang telah menjadi keluarga kedua bagi penulis selama

melakukan praktek darat dan juga bantuannya dalam pengumpulan data untuk penelitian penulis.

7. Papi, Mami, Kakak, yang tak hentinya memberikan kasih sayang, dukungan, dan semangat bagi penulis dalam menyelesaikan penelitian.
8. Angkatan XXXVIII, terkhusus untuk teman-teman kelas KALK VIII A yang telah berjuang bersama dari awal hingga akhir pendidikan.
9. Semua pihak yang telah membantu.

Tulisan ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Untuk itu, kritik dan saran dari berbagai pihak tetap penulis harapkan. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini mudah dipahami dan bermanfaat bagi pembaca.

Makassar, Juni 2021



HILLARY JEANNE ANDREAS

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Hillary Jeanne Andreas
NIT : 17.43.011
Program Studi : Ketatalaksanaan Angkutan Laut dan Kepelabuhanan

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

**Penerapan Analisis SWOT sebagai Strategi Peningkatan Daya Saing
Perusahaan dalam Kegiatan Sewa-Menyewa Kapal di PT. Surf Marine
Indonesia**

merupakan karya asli. Seluruh ide yang ada dalam skripsi ini, kecuali tema dan yang saya nyatakan sebagai kutipan, merupakan ide yang saya susun sendiri.

Jika pernyataan di atas terbukti sebaliknya maka saya bersedia menerima sanksi yang ditetapkan oleh Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

Makassar, Juni 2021



HILLARY JEANNE ANDREAS

NIT. 17.43.011

vi

ABSTRAK

HILLARY JEANNE ANDREAS, *Penerapan Analisis SWOT sebagai Strategi Peningkatan Daya Saing Perusahaan dalam Kegiatan Sewa-Menyewa Kapal di PT. Surf Marine Indonesia* (Dibimbing oleh Ibu Sitti Syamsiah, S.SiT., M.A.P dan Bapak Dr. Ir. Abdoellah Djabier, DESS).

Perusahaan pelayaran khususnya di bidang *offshore* di Indonesia semakin berkembang. Meskipun tidak sebanyak perusahaan pelayaran yang lain namun masih tetap eksis di bidang kemaritiman di Indonesia. Persaingan perusahaan pelayaran membuat masing-masing perusahaan berlomba untuk mencari strategi yang dapat membuat mereka mampu bertahan dalam persaingan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan, mengetahui rumusan strategi apa yang dapat dilakukan untuk bertahan dalam persaingan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, pengumpulan data dengan teknik kuesioner dan penyebaran lembaran pertanyaan kepada karyawan perusahaan terkait, dan dengan menggunakan teknik analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil perhitungan pada Diagram Cartesius analisis SWOT berada di kuadran I yang artinya perusahaan berada di situasi yang sangat menguntungkan di mana perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kata Kunci : Analisis SWOT, Strategi, Daya Saing.

ABSTRACT

HILLARY JEANNE ANDREAS, *Implementation of SWOT Analysis as a Strategy to Increase The Company's Competitiveness in Ship Chartering Activities at PT. Surf Marine Indonesia* (Guided by Mrs. Sitti Syamsiah, S.SiT., M.A.P and Mr. Dr. Ir. Abdoellah Djabier, DESS).

Shipping companies, especially in the offshore sector in Indonesia is growing. Although not as much as other shipping companies but still exist in the field of maritime affairs in Indonesia. The competition of shipping companies makes each company compete to find a strategy that can make them able to survive the competition. This study aims to find out the internal and external conditions of the company, knowing what strategy formulation can be done to survive the competition.

The methods used in this research are descriptive qualitative, data collection with questionnaire techniques and the dissemination of question sheets to employees of related companies, and by using SWOT analysis technique (Strength, Weakness, Opportunity, Threat).

The results showed that the calculation results in the Cartesius Swot analysis diagram are in quadrant I which means the company is in a very favorable situation where the company can take advantage of the opportunities and strengths that exist. The strategy that must be established in this condition is to support an aggressive growth policy (Growth Oriented Strategy).

Keywords : SWOT Analysis, Strategy, Competitiveness.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGANTAR	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PRAKATA	iv
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR SINGKATAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Batasan Masalah	3
D. Tujuan Penelitian	4
E. Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
A. Tinjauan Pustaka	5
1. Analisis SWOT	5
2. Strategi	13
3. Daya Saing	14

4. Sewa-Menyewa Kapal	16
5. Kapal	18
B. Kerangka Pikir	21
C. Hipotesis Penelitian	21
BAB III METODE PENELITIAN	22
A. Jenis Penelitian	22
B. Definisi Operasional Variabel	22
C. Populasi dan Sampel Penelitian	23
D. Teknik Pengumpulan Data	24
E. Teknik Analisis Data	25
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	30
A. Gambaran Umum PT. Surf Marine Indonesia (<i>BOURBON Offshore</i>)	30
B. Visi dan Misi PT. Surf Marine Indonesia (<i>BOURBON Offshore</i>)	32
C. Penerapan Analisis SWOT pada PT. Surf Marine Indonesia	33
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	45
A. Simpulan	45
B. Saran	46
DAFTAR PUSTAKA	47
LAMPIRAN	48

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
2.1	Faktor Strategis IFAS-EFAS	12
4.1	Kuesioner Pembobotan Faktor Internal	36
4.2	Kuesioner Pembobotan Faktor Eksternal	37
4.3	Matriks IFAS PT. Surf Marine Indonesia	38
4.4	Matriks EFAS PT. Surf Marine Indonesia	39
4.5	Matriks IFAS-EFAS	42

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
2.1	Kerangka Pikir	21
3.1	Diagram Cartesius Analisis SWOT	28
4.1	Hasil Perhitungan Diagram Cartesius Analisis SWOT	41

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1	Gambar Depan Kantor PT. Surf Marine Indonesia	59
2	Helipad milik kapal Surf Allamanda	60
3	ROV milik kapal Surf Allamanda	61

DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Arti
SWOT	: Strength, Weakness, Opportunity, Threat
IFAS	: Internal Factor Analysis Strategic
EFAS	: External Factor Analysis Strategic
COA	: Consecutive Voyage Charter / Contract of Affreightment
AHT	: Anchor Handling and Towing
AHTS	: Anchor Handling Towing and Supply
MPSV	: Multi Purpose Supply Vessel
PSV	: Platform Supply Vessel
ROV	: Remotely Operated Vehicle

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara maritim di mana kedudukan dan fungsi laut yang dikelilingi pulau-pulau merupakan faktor sangat penting bagi pembinaan kesatuan bangsa, penciptaan stabilitas politik, peningkatan ekonomi dan pemantapan kemakmuran. Untuk itu perhatian yang besar dan istimewa yang diberikan untuk memahami segala masalah yang menyangkut laut Indonesia, serta memanfaatkan ruang dan sumber-sumber kekayaan alam yang terdapat di laut bagi pembangunan bangsa.

Dengan kemaritiman yang dimiliki oleh Negara kita ini, maka sarana transportasi yang dianggap paling efektif adalah kapal, peranan pelayaran sungguh sangat penting bagi kehidupan sosial ekonomi penduduknya dan bagi pendapatan negara pada umumnya.

Perusahaan pelayaran adalah perusahaan jasa transportasi laut yang melayani transportasi melalui laut untuk memindahkan suatu barang, penumpang, hewan, tumbuhan, dari satu pelabuhan ke pelabuhan lainnya. Dalam melakukan aktivitasnya di setiap pelabuhan, perusahaan pelayaran mengoperasikan kapal milik atau kapal yang di-charter untuk mengangkut muatan domestik/lokal dan muatan ekspor maupun impor harus memiliki *network* yang luas untuk melaksanakan kepentingan perusahaan secara umum dan bertindak atas nama pemilik kapal di setiap pelabuhan yang disinggahi. Untuk kepentingan pemilik kapal ataupun pen-charter kapal, diperlukan perusahaan pelayaran lain di pelabuhan tujuan untuk mengurus semua kepentingan kapal selama berada di pelabuhan tersebut.

Setiap perusahaan pelayaran memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ketika ia mampu menciptakan nilai ekonomi

lebih dari perusahaan saingannya. Nilai ekonomi adalah perbedaan manfaat yang dirasakan oleh seorang pelanggan yang membeli produk perusahaan atau jasa dengan biaya atas produk atau jasa tersebut. *Competitive advantage* perusahaan bisa bersifat sementara (*temporary competitive advantage*) dan berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Keunggulan kompetitif sementara adalah keunggulan kompetitif yang berlangsung untuk jangka waktu yang sangat singkat sedangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat bertahan lebih lama (Barney & Hesterly, 2012:28-29).

Strategi penciptaan nilai membutuhkan kompetensi inti. Ini membutuhkan sumber daya dan kemampuan yang unggul dan sulit untuk ditiru. Untuk mengeksploitasinya, perusahaan harus memiliki pengetahuan yang mendalam tentang keduanya di setiap area perusahaan.

Strategi adalah kunci sukses dalam persaingan di tengah-tengah lingkungan bisnis yang cepat berubah. Sebagai perusahaan yang memiliki karakteristik khusus dan bersaing secara global, maka perusahaan membutuhkan strategi yang dapat menciptakan *competitive advantage*. Untuk itu, diperlukan analisis bisnis dan penentuan faktor-faktor dominan internal dan eksternal yang lebih akurat, sebagai input di dalam proses formulasi strateginya.

Pada dasarnya sebuah perusahaan pelayaran yang memiliki jasa berupa penyewaan kapal akan berhasil bila jasa memiliki nilai tambah atau sesuatu yang lebih baik dari yang lain sehingga harga yang ditawarkan akan dibuatnya semakin tinggi. Maka dari itu hari-hari ini banyak perusahaan yang menawarkan jasa serupa sehingga muncul sebuah daya saing yang ketat dan yang memenuhi syarat pengujian.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka penulis memilih mengangkat judul **“Penerapan Analisis SWOT sebagai Strategi Peningkatan Daya Saing Perusahaan dalam Kegiatan Sewa-Menyewa Kapal di PT. Surf Marine Indonesia”**.

B. Rumusan Masalah

Dalam suatu perumusan ilmiah, perumusan masalah merupakan hal yang sangat penting karena perumusan masalah akan mempermudah dalam melakukan penelitian dan dalam mencari jawaban yang lebih akurat.

Dengan melihat latar belakang permasalahan dan hal-hal yang telah disampaikan di atas maka rumusan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Apa saja yang menjadi faktor internal dan eksternal perusahaan yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman?
2. Apakah penggunaan Analisis SWOT berpengaruh terhadap pengaturan perencanaan strategi perusahaan?
3. Strategi-strategi apa saja yang dapat dilakukan perusahaan untuk bertahan dan memenangkan persaingan?

C. Batasan Masalah

Sehubungan dengan luasnya bahasan yang ada dalam pembahasan skripsi dan data – data dari PT. Surf Marine Indonesia yang dapat diperlihatkan secara umum sehingga tidak semua data dapat diambil seperti data yang menyangkut internal perusahaan secara khusus bagian keuangan, maka penulis hanya menekankan pada peranan analisis SWOT dalam menentukan strategi daya saing PT. Surf Marine Indonesia dalam kegiatan sewa-menyewa kapal.

D. Tujuan Penelitian

Dengan melihat latar belakang masalah dan perumusan masalah, maka tujuan dari penulisan proposal ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
2. Untuk mengetahui apakah Analisis SWOT berpengaruh dalam pengaturan perencanaan strategi perusahaan.
3. Untuk mengetahui strategi apa saja yang dapat dilakukan perusahaan untuk bertahan dan memenangkan persaingan.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penulisan proposal dilihat dari segi teoritis dan praktis sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Dapat memberikan pemahaman yang lebih baik dalam memahami penerapan teori-teori yang telah lama diperoleh selama masa perkuliahan dan dapat memberikan wacana bacaan khususnya bagi program studi Ketatalaksanaan Angkutan Laut dan Kepelabuhanan (KALK) mengenai penerapan Analisis SWOT sebagai strategi dalam peningkatan daya saing perusahaan.

2. Secara Praktis

Penulis berharap agar penulisan proposal ini dapat berguna sebagai sumbangan pemikiran serta informasi gambaran mengenai pentingnya mengatur dan menyiapkan dengan baik strategi dalam persaingan bisnis dengan menggunakan Analisis SWOT sebagai acuan dalam mengevaluasi internal dan eksternal perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Analisis SWOT

a. Defisini SWOT

Analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) suatu perusahaan. Dengan kata lain, S-W-O-T digunakan sebagai analisis di dalam manajemen perusahaan atau di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Kekuatan atau kelemahan internal, digabungkan dengan peluang atau ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Definisi analisis SWOT yang lainnya yaitu sebuah bentuk analisa situasi dan juga kondisi yang bersifat deskriptif (memberi suatu gambaran). Analisa ini menempatkan situasi dan juga kondisi sebagai faktor masukan, lalu kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. SWOT adalah singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (hambatan).

Secara umum, analisis SWOT dipakai untuk:

- 1) Menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi
- 2) Menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga.
- 3) Menganalisis kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan.
- 4) Mengetahui sejauh mana diri kita di dalam lingkungan kita.
- 5) Mengetahui posisi perusahaan di antara perusahaan lain
- 6) Mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya.

Menurut Ferrel dan Harline, 2005 (dalam Rangkuti, 2010) Analisis SWOT dipakai untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka/panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan.

b. Analisis SWOT Menurut Para Ahli

Definisi analisis SWOT yang lainnya yaitu sebuah bentuk analisa situasi dan juga kondisi yang bersifat deskriptif (memberi suatu gambaran). Analisa ini menempatkan situasi dan juga kondisi sebagai sebagai faktor masukan, lalu kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Satu hal yang perlu diingat baik-baik oleh para pengguna analisa ini, bahwa analisa SWOT ini semata-mata sebagai suatu sebuah analisa yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi, dan bukan sebuah alat analisa ajaib yang mampu memberikan jalan keluar yang bagi permasalahan yang sedang dihadapi. SWOT adalah singkatan dari:

S = *Strength* (kekuatan).

W = *Weaknesses* (kelemahan).

O = *Opportunities* (Peluang).

T = *Threats* (hambatan)

Pengertian Analisis SWOT Menurut Jogiyanto (2005:46)

SWOT sangat diperlukan dalam menilai kekuatan-kekuatan maupun kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan serta menilai kesempatan-kesempatan eksternal maupun tantangan-tantangan yang dihadapi.

Pengertian Analisis SWOT Menurut David, Fred R. (2005:47)

1) *Strength* (Kekuatan)

Merupakan segala sumber daya yang di miliki perusahaan baik sumber daya manusia, keterampilan, soft

skill, maupun keunggulan lain yang dimiliki perusahaan yang mana di hubungkan oleh para pesaing perusahaan serta kebutuhan pasar. Kekuatan adalah sebuapersaingan khusus yang mampu memberikan keunggulan dari pada perusahaan lain dalam hal kompetensi.

2) *Weakness* (Kelemahan)

Merupakan suatu keterbatasan serta kekurangan dalam sebua perusahaan dalam hal sumber dayanya, kapabilitas karyawannya, serta penguasaan keterampilan dimana nantinnnya akan menghambat kinerja perusahaan ke depannya.

3) *Opportunity* (Peluang)

Yaitu situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan. Cara ini adalah untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan depan atau masa yang akan datang.

4) *Threats* (Ancaman)

Kebalikannya dengan peluang , Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan perusahaan hal ini menjadi pengganggu jalannya roda bisnis perusahaan dan mengancam posisi perusahaan di dalam pasar. Maupun mengganggu tujuan perusahaan .

Pengertian Analisis SWOT menurut Kotler (2009: 51)

Analisis SWOT Adalah sebuah cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam upaya mengamati lingkungan pemasaran internal maupun eksternal.

Pengertian Analisis SWOT menurut Gitosudarmo (2001: 115)

SWOT merupakan terjemahan dari Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman atau disingkat oleh beliau dengan "KEKEPAN". Metode ini kita diharapkan mengetahui kekuatan apa saja yang telah dimiliki oleh perusahaan, kelemahan apa saja yang masih melekat pada diri atau perusahaan kita, kemudian kita juga harus mampu melihat kesempatan atau *opportunity* yang terbuka bagi kita dan akhirnya kita harus mampu untuk mengetahui ancaman, hambatan, gangguan, serta tantangan yang menghadang di depan kita.

c. Jenis-jenis Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi, dalam konteks ini ditujukan untuk menilai kualitas layanan perusahaan, sehingga diharapkan mampu meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam suatu perusahaan serta menekan dampak ancaman yang dapat timbul dan yang harus dihadapi.

1) Model Kuantitatif

Asumsi dasar dari model ini adalah kondisi yang berpasangan antara S dan W, serta O dan T. Kondisi berpasangan ini terjadi karena diasumsikan bahwa dalam setiap kekuatan selalu ada kelemahan yang tersembunyi

dan dari setiap kesempatan yang terbuka selalu ada ancaman yang harus diwaspadai. Ini berarti setiap satu rumusan *Strength* (S), harus selalu memiliki satu pasangan *Weakness* (W) dan setiap satu rumusan *Opportunity* (O) harus memiliki satu pasangan satu *Threat* (T). Kemudian setelah masing-masing komponen dirumuskan dan dipasangkan, langkah selanjutnya adalah melakukan proses penilaian. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan skor pada masing-masing subkomponen, di mana satu subkomponen dibandingkan dengan subkomponen yang lain dalam komponen yang sama atau mengikuti lajur vertikal. Subkomponen yang lebih menentukan dalam jalannya organisasi, diberikan skor yang lebih besar. Standar penilaian dibuat berdasarkan kesepakatan bersama untuk mengurangi kadar subjektivitas penilaian.

2) Model Kualitatif

Urutan dalam membuat Analisa SWOT kualitatif, tidak berbeda jauh dengan urutan model kuantitatif, perbedaan besar diantara keduanya adalah pada saat pembuatan subkomponen dari masing-masing komponen. Apabila pada model kuantitatif setiap subkomponen S memiliki pasangan subkomponen W, dan satu subkomponen O memiliki pasangan satu subkomponen T, maka dalam model kualitatif hal ini tidak terjadi. Selain itu, Subkomponen pada masing-masing komponen (S-W-O-T) adalah berdiri bebas dan tidak memiliki hubungan satu sama lain. Subkomponen S ada sebanyak 10 buah, sementara subkomponen W hanya 6 buah.

d. Manfaat Analisis SWOT

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang bermanfaat untuk melihat suatu topik ataupun suatu permasalahan dari 4 empat sisi yang berbeda. Hasil dari analisa biasanya berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari segi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis ini akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Dari pembahasan di atas tadi, analisis SWOT merupakan instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi. Analisis ini berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

e. Faktor-faktor Strategis Internal dan Eksternal (IFAS - EFAS)

Faktor strategis adalah faktor dominan dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang memberikan pengaruh terhadap kondisi dan situasi yang ada dan memberikan keuntungan bila dilakukan tindakan positif. Menganalisis lingkungan internal (IFAS) untuk mengetahui berbagai kemungkinan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Menganalisis lingkungan eksternal (EFAS) untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*treath*). Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang.

Tabel 2.1 Faktor Strategis IFAS-EFAS

	IFAS	STRENGTH	WEAKNESS
		Tentukan faktor kekuatan internal	Tentukan faktor kelemahan internal
EFAS			
	OPPORTUNITY	STRATEGI SO	STRATEGI WO
	Tentukan faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	THREAT	STRATEGI ST	STRATEGI WT
	Tentukan faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, 2017

f. Model Matriks Analisis SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis. Alternatif strategi adalah hasil dari matriks analisis SWOT yang menghasilkan berupa Strategi SO, WO, ST, WT.

Tujuan perusahaan merupakan hal penting untuk menerapkan matriks SWOT pada perusahaan, karena akan mempermudah analisis dan pengelompokan kategori masing-masing faktor. Tujuan perusahaan dan matriks SWOT saling bergantung satu sama lain karena SWOT merupakan proses

pemikiran yang menggunakan model perulangan dan bertujuan untuk menemukan nilai-nilai perusahaan, tidak menutup kemungkinan temuan pada proses analisis dapat merubah tujuan awal perusahaan yang kemudian akan menyebabkan perusahaan memerlukan analisis SWOT dengan menggunakan tujuan baru perusahaan.

Matriks SWOT juga dapat digunakan sebagai penyaring atau *filter* untuk membuat kategori faktor-faktor penting yang berpengaruh terhadap perusahaan serta mengidentifikasi permasalahan-permasalahan penting dan memudahkan perusahaan untuk membagi permasalahan tersebut berdasar tingkat prioritas perusahaan, hal ini akan lebih baik jika analisis atau pembuatan matriks SWOT melibatkan semua elemen atau bagian dari perusahaan sehingga manajemen tingkat atas dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan dari masing-masing lini atau bagian dari perusahaan.

2. Strategi

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu.

Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

Strategi dibedakan dengan taktik yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat, walaupun pada umumnya orang sering kali mencampuradukkan ke dua kata tersebut. Strategi sering dikaitkan dengan Visi dan Misi, walaupun

strategi biasanya lebih terkait dengan jangka pendek dan jangka panjang.

Contoh berikut menggambarkan perbedaannya, "Strategi untuk memenangkan keseluruhan kejuaraan dengan taktik untuk memenangkan satu pertandingan".

Pada awalnya kata ini dipergunakan untuk kepentingan militer saja, tetapi kemudian berkembang ke berbagai bidang yang berbeda seperti strategi bisnis, olahraga (misalnya sepakbola dan tenis), catur, ekonomi, pemasaran, perdagangan, dan manajemen strategi.

3. Daya Saing

Pada dasarnya sebuah wilayah yang memiliki suatu produk akan berhasil bila suatu produk yang dibuatnya/diciptakan memiliki sesuatu yang lebih dari yang lain sehingga harga yang akan dibuatnya akan semakin tinggi. Maka dari itu hari-hari ini banyak produk yang dipasarkan sehingga muncul sebuah daya saing yang ketat dan yang memenuhi syarat pengujian.

Daya saing merupakan kemampuan menghasilkan produk barang dan jasa yang memenuhi pengujian internasional, dan dalam saat bersamaan juga dapat memelihara tingkat pendapatan yang tinggi dan berkelanjutan, atau kemampuan daerah menghasilkan tingkat pendapatan dan kesempatan kerja yang tinggi dengan tetap terbuka terhadap persaingan eksternal.

Daya saing juga dapat juga diartikan sebagai kapasitas bangsa untuk menghadapi tantangan persaingan pasar internasional dan tetap menjaga atau meningkatkan pendapatan riil-nya.

Ada beberapa pengertian daya saing yang mencakup wilayah, sebagai berikut:

- a. Daya saing tempat (lokalitas dan daerah) merupakan kemampuan ekonomi dan masyarakat lokal (setempat) untuk memberikan peningkatan standar hidup bagi warga/penduduknya .
- b. Daya saing daerah berkaitan dengan kemampuan menarik investasi asing (eksternal) dan menentukan peran produktifnya .
- c. Daya saing daerah adalah kemampuan perekonomian daerah dalam mencapai pertumbuhan tingkat kesejahteraan yang tinggi dan berkelanjutan dengan tetap terbuka pada persaingan domestik dan internasional .

Ada beberapa indikator yang dapat mengakibatkan meningkatnya daya saing :

- a. Pertama, makroekonomi, di mana indikator daya saing dilihat dari beberapa aspek seperti pertumbuhan ekonomi, stabilitas harga, tenaga kerja dan pencapaian keseimbangan neraca antara ekspor dan impor.
- b. Kedua, kualitas infrastruktur. Meskipun masih banyak yang harus dilakukan untuk meningkatkan sektor infrastruktur, sektor ini diketahui telah mengalami peningkatan dari semula dari peringkat 96 menjadi peringkat 90.
- c. Ketiga, kesehatan dan pendidikan dasar yang meningkat dari peringkat 82 menjadi peringkat 62. Menurut laporan Program (Millenium Development Goals/MDG's), pada 2010 bidang kesehatan masih perlu ditingkatkan terutama dalam masalah gizi buruk, kematian ibu sewaktu melahirkan, dan penyakit HIV AIDS.

Dengan adanya peningkatan peringkat daya saing Indonesia, ini menunjukkan peningkatan kepercayaan dunia usaha terhadap upaya Pemerintah dalam memperbaiki infrastruktur dan iklim usaha

di Indonesia. Selain itu kenaikan peringkat ini diharapkan akan mendorong masuknya investasi asing ke Indonesia.

4. Sewa-Menyewa Kapal

Di dalam usaha pelayaran, terdapat empat macam jenis kontrak yang biasa digunakan. Masing – masing jenis kontrak tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan. Untuk itu perlu dilakukan analisa yang disertai dengan praktik langsung agar diperoleh keuntungan maksimal.

Jenis kontrak atau pencharteran yang dipilih harus disesuaikan dengan kebutuhan dan pemilihan yang paling menguntungkan bagi kedua belah pihak baik itu pen-*charter* ataupun owner. Secara umum ada 5 jenis sistem persewaan, antara lain:

a. Voyage Charter

Sewa kapal berdasarkan perjalanan (*voyage charterparty*) adalah suatu kontrak untuk mengangkut barang-barang tertentu dalam suatu perjalanan (*voyage*) yang sudah ditentukan atau dalam serangkaian perjalanan. Seperti halnya sewa kapal berdasarkan waktu, pemilik kapal tetap mempertahankan hak kepemilikan atas kapal dan mempekerjakan nahkoda dan awak kapal.

b. Time Charter

Sewa kapal berdasarkan jangka waktu (*time charterparty*) adalah suatu kontrak berdasarkan mana nahkoda dan awak kapal menjalankan pekerjaannya untuk suatu jangka waktu tertentu sebagai imbal balik dari pembayaran sewa. Berdasarkan suatu *time charterparty*, pemilik kapal tetap

mempertahankan hak kepemilikan atas kapal dan nahkoda serta awak kapal dipekerjakan oleh pemilik kapal tersebut. Akan tetapi, pihak yang menyewa berhak untuk menentukan bagaimana kapal akan digunakan asalkan penggunaan itu masih dalam batas-batas yang telah disetujui di dalam perjanjian. Dalam *time charterparty*, risiko keterlambatan ada pada pihak yang menyewa. Sewa kapal biasanya mengatur kejadian-kejadian tertentu yang terjadinya salah satu kejadian itu akan menyebabkan sewa kapal berakhir, yaitu pihak yang menyewa tidak lagi bertanggung jawab atas sewa kapal selama jangka waktu itu. Kejadian-kejadian tersebut termasuk kerusakan mesin kapal, tidak cukupnya awak kapal, mogok, dan lain-lain.

c. *Bareboat Charter*

Sewa kapal berdasarkan demise (*bareboat charterparty*) adalah kontrak untuk menyewa kapal sebagai chattel. Pihak yang menyewa menjadi pemilik kapal untuk sementara waktu dalam segala hal (kecuali terhadap pemilik kapalnya). Nahkoda dan awak kapal adalah karyawannya. Untuk menentukan apakah suatu sewa kapal adalah suatu demise charterparty, hal ini merupakan masalah penafsiran yang ditentukan dengan merujuk pada ketentuan-ketentuan sewa kapal. Indikasi penting lainnya adalah apakah nahkoda (master) adalah karyawan pemilik kapal atau pihak yang menyewa. Pihak yang menyewa mempunyai hak penguasaan atas kapal.

d. *Consecutive Voyage Charter/Contract of Affreightment (COA)*

Sistem pencharteran di mana penyewaan kapal untuk beberapa pelayaran secara berturut – turut.

e. *Liner Charter*

Merupakan sistem pen-charteran berdasarkan rute, tujuan dan arah angin. *Liner charter* berpengaruh pada komoditas atau barang apa yang akan diangkut. Dalam sistem charter ini dihitung per-*container*. Semua biaya mulai dari *capital cost*, *operational cost* dan *voyage cost* ditanggung oleh pemilik kapal. Contohnya pada transportasi laut untuk penumpang dari Pelni.

5. Kapal

Secara umum pengertian kapal adalah setiap sarana apung yang digunakan atau dapat digunakan sebagai alat angkut ataupun yang digunakan atau dapat digunakan untuk wadah kerja di air, termasuk alat dan peralatan yang lazim dan merupakan bagian yang tak dapat dipisahkan dari sarana apung tersebut.

Di bawah ini merupakan beberapa pengertian kapal, antara lain:

a. Menurut Pasal 309 ayat (1) KUHD

Kapal adalah semua alat berlayar, apapun nama dan sifatnya. Termasuk di dalamnya adalah: kapal selam, mesin pengeruk lumpur, mesin penyedut pasir, dan alat pengangkut terapung lainnya. Meskipun benda-benda tersebut tidak bergerak dengan kekuatannya sendiri, namun dapat digolongkan ke dalam “alat berlayar” karena dapat terapung/mengapung dan bergerak di air.

b. Menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran

Kapal adalah kendaraan air dengan bentuk dan jenis tertentu, yang digerakkan dengan tenaga angin, tenaga mekanik, energi lainnya, ditarik atau ditunda, termasuk

kendaraan kendaraan yang berdaya dukung dinamis, kendaraan di bawah permukaan air, serta alat apung dan bangunan terapung yang tidak berpindah-pindah.

- c. Menurut Peraturan Pemerintah No. 51 Tahun 2002 tentang Perkapalan

Kapal adalah kendaraan air bentuk apapun yang digerakkan dengan tenaga mekanik angin atau ditunda termasuk kendaraan yang berdaya dukung dinamis, kendaraan bawah air serta alat apung dan bangunan terapung yang dapat berpindah-pindah.

Jenis-Jenis Kapal Dalam Aktivitas Instalasi Lepas Pantai (*Offshore*)

- a. Kapal AHT (*Anchor Handling and Towing*)

Merupakan kapal yang digunakan untuk aktivitas mengangkut jangkar dari *Barge/Rig* dan menjatuhkannya ke laut atau sebaliknya serta menunda *Barge/Rig*.

- b. Kapal AHTS (*Anchor Handling Towing and Supply*)

Adalah kapal yang memiliki fungsi sama dengan kapal AHT dan juga dapat digunakan untuk menyuplai berbagai macam keperluan *Rig* atau *Platform*.

- c. Kapal MPSV (*Multi Purpose Supply Vessel*)

Kapal yang digunakan untuk mengangkut atau sebagai akomodasi dari material-material yang dibutuhkan untuk kegiatan pengeboran lepas pantai atau pemasangan pipa bawah laut.

- d. Kapal PSV (*Platform Supply Vessel*)

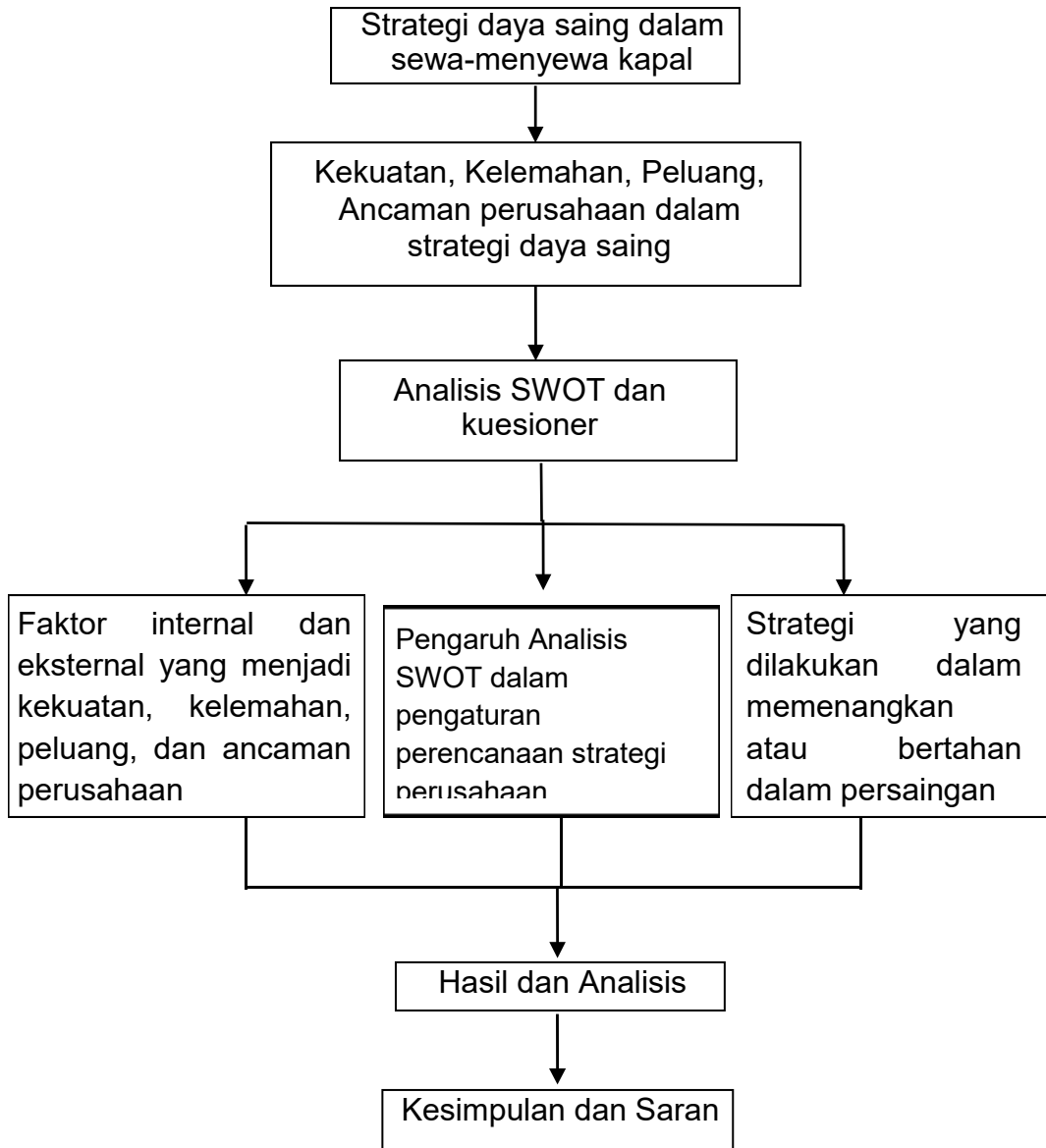
Kapal ini merupakan transportasi produk cair dan muatan pendukung pengeboran dengan memanfaatkan daerah geladak yang besar dan kapasitas yang besar di tangki-tangki kapal.

e. Kapal Kru (*Crew Boat*)

Kapal yang mengkhususkan diri dalam pengangkutan personel pendukung lepas pantai, kargo geladak, dan kargo di bawah geladak seperti bahan bakar dan air yang dapat diminum ke dan dari instalasi lepas pantai, seperti anjungan minyak, *rig* pengeboran, bor dan kapal selam.

B. Kerangka Pikir

Gambar 2.1. Kerangka Pikir



C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah, tinjauan pustaka, serta kerangka pikir, maka penulis membuat hipotesis atau dugaan sementara bahwa strategi peningkatan daya saing yang telah disiapkan maupun yang telah dilakukan oleh perusahaan dengan bantuan Analisis SWOT sudah optimal.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan suatu usaha untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran ilmu pengetahuan secara ilmiah. Penelitian adalah terjemahan dari kata *research* dalam Bahasa Inggris. Dari hal itu ada juga yang menerjemahkan *research* sebagai riset. *Research* itu sendiri berasal dari kata *re* yang berarti 'kembali' dan *to search* yang berarti 'mencari'. Dengan demikian arti dari kata *research* atau riset adalah mencari kembali.

Metodologi penelitian adalah cara atau teknis yang dilakukan dalam penelitian yang di mana sebuah penelitian harus berdasarkan pada material data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan, baik secara teori maupun fakta yang ada di lapangan sehingga hasil penelitian itu mempunyai hasil nilai positif. Secara umum metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

A. Jenis Penelitian

Jenis desain penelitian ini merupakan penelitian lapangan secara studi kasus yang menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Memusatkan penelitian dalam hal strategi yang dilakukan perusahaan menggunakan analisa SWOT untuk mampu bersaing secara global.

B. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan hal mengenai sistem operasional yang berhubungan dengan pelaksanaan di lapangan dan digunakan dalam penulisan laporan penelitian ini dalam bentuk yang sesuai dan nyata di lapangan.

Untuk memudahkan mencari pengertian tentang maksud dan tujuan penelitian dalam kaitannya dengan topik yang dibahas, maka pada bagian ini penulis akan menguraikan suatu rumusan atau definisi operasional mengenai beberapa indikator yang dipergunakan untuk menjelaskan yang diteliti dan dibahas seperti berikut:

1. Analisis SWOT

Analisis di dalam manajemen perusahaan atau di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

2. Strategi

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu

3. Daya Saing

Daya saing merupakan kemampuan menghasilkan produk barang dan jasa yang memenuhi pengujian internasional, dan dalam saat bersamaan juga dapat memelihara tingkat pendapatan yang tinggi dan berkelanjutan, atau kemampuan daerah menghasilkan tingkat pendapatan dan kesempatan kerja yang tinggi dengan tetap terbuka terhadap persaingan eksternal.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi merupakan seluruh unit yang akan diteliti dan setidaknya mempunyai satu sifat yang sama. Dan yang menjadi populasi dalam penelitian ini yaitu PT. Surf Marine Indonesia dengan strateginya dalam peningkatan daya saing perusahaan.

2. Sampel Penelitian

Sampel merupakan representasi dari populasi yang diteliti. Dan yang menjadi sampel pada penelitian ini yaitu tujuh orang perwakilan karyawan PT. Surf Marine Indonesia dalam pemberian informasi terkait keperluan penelitian ini, dalam hal ini terlampir.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penulisan proposal diperlukan penggunaan metode yang tepat dan pemilihan teknik dan alat pengumpulan data yang relevan. Penggunaan teknik dan alat pengumpul data yang tepat memungkinkan diperolehnya data yang objektif. Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan proposal ini, penulis menggunakan beberapa metode adalah sebagai berikut :

1. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung di lapangan pada saat dilaksanakannya praktek darat oleh penulis selama satu tahun di PT. Surf Marine Indonesia. Alasan dilakukan observasi adalah untuk memperoleh gambaran secara realistis mengenai hal-hal yang termasuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan dalam hal persaingan bisnis sewa-menyewa kapal.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode yang dilakukan dengan cara mendokumentasikan kegiatan ataupun bukti-bukti yang dapat menjadi penguat data untuk penelitian ini.

3. Kuesioner atau Penyebaran Angket

Kuesioner atau angket adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan untuk dijawab oleh responden, biasanya secara tertulis. Kuesioner digunakan ketika peneliti ingin mengetahui persepsi atau kebiasaan suatu populasi berdasarkan responden.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis SWOT dengan pendekatan deskriptif kualitatif, yang terdiri dari *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats* terkait strategi peningkatan daya saing perusahaan dalam kegiatan sewa-menyewa kapal. Analisis ini didasarkan logika yang dapat memaksimalkan *strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman). *Strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) merupakan faktor-faktor strategis perusahaan yang perlu dianalisis dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut pula analisis situasi dengan model analisis SWOT.

Analisis SWOT ini akan dilakukan dalam menentukan strategi peningkatan daya saing perusahaan dalam kegiatan sewa-menyewa kapal, hal ini disebut pula analisis situasi dengan model analisis SWOT.

1. Matrik IFAS (Internal Factor Analysis Strategic)

Menurut David, ada lima tahap penyusunan matriks Internal Factor Analysis Strategic (IFAS) :

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
- b. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasi tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

- c. Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 2), kekuatan yang kecil (rating = 3) dan kekuatan yang besar (rating = 4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri di mana perusahaan berada.
- d. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- e. Jumlahkan total skor masing-masing variabel.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matrik IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

2. Matrik EFAS (Eksternal Factor Analysis Strategic)

Menurut David, ada lima tahap penyusunan Matriks External Factor Analysis Strategic (EFAS) :

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- b. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, di mana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon di atas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon di bawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya

berdasarkan pada kondisi perusahaan.

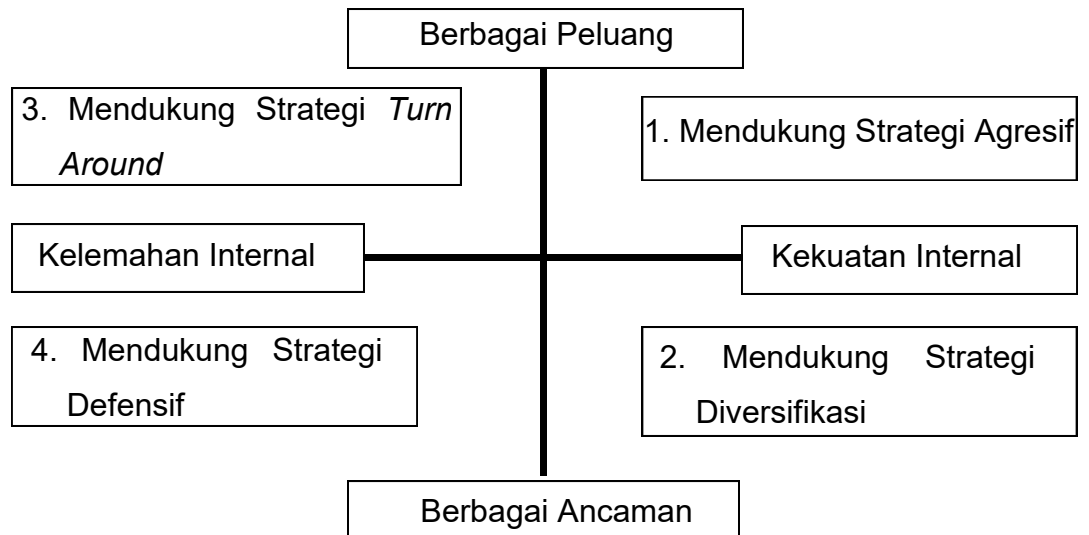
- d. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan *score*.
- e. Jumlahkan semua *score* untuk mendapatkan nilai total score perusahaan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Sudah tentu bahwa dalam EFAS Matrix, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah adalah 1,0. Total score 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

3. Diagram Analisis SWOT

Langkah selanjutnya adalah menelaah melalui diagram analisis SWOT dengan membuat titik potong antara sumbu X dan sumbu Y, di mana nilai dari sumbu X didapat dari selisih antara total *Strength* dan total *Weakness*, sedangkan untuk nilai sumbu Y didapat dari selisih antara total antara *Opportunities* dan total *Threat*.

Gambar 3.1. Diagram Cartesius Analisis SWOT



Sumber: Freddy Rangkuti, 2017

Diagram analisis SWOT pada gambar menghasilkan empat kuadran yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kuadran 1: Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*). Strategi ini menandakan keadaan perusahaan yang kuat dan mampu untuk terus berkembang dengan mengambil kesempatan atau peluang yang ada untuk meraih omset yang maksimal
- b. Kuadran 2: Kuadran ini menandakan bahwa perusahaan memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)
- c. Kuadran 3: Kuadran ini jelas memperlihatkan bahwa kondisi

perusahaan sangat lemah namun memiliki peluang yang besar untuk bisa berkembang. Untuk perusahaan disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya, arena dikhawatirkan perusahaan akan sulit menangkap peluang yang ada, serta perusahaan harus memperbaiki kinerja dari pihak internal.

- d. Kuadran 4: Kuadran ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, karena jelas terlihat bahwa dari pihak internal maupun eksternal sangat lemah. Untuk itu diharapkan perusahaan disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, dengan memperbaiki kinerja internalnya agar tidak semakin terpuruk.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Surf Marine Indonesia (BOURBON *Offshore*)

Sejarah berdirinya PT. Surf Marine Indonesia, diawali oleh sejarah dari BOURBON Group. Bourbon Group lahir dari gabungan beberapa perusahaan keluarga di pulau yang pada saat era Restorasi disebut Pulau Bourbon pada tahun 1948-1988. Grup ini awalnya bergerak di bidang industri gula.

Pada tahun 1989-1999, group ini mulai memperluas cakupannya di bidang industri perikanan, supermarket, dan produk susu, lalu pada 1992 memulai kegiatannya di bidang maritim dan mencapai kejayaannya di bidang industri gula dan mulai dikenal kemaritimannya dan pada tahun 1998 group ini semakin dikenal oleh publik. Tak hanya sampai itu, pada tahun 2000-2006, kembali memfokuskan perhatiannya di industri kemaritiman dan mulai memisahkan kegiatan industri susu dan jus buah, supermarket, dan kegiatan lainnya.

Selanjutnya, Bourbon Group mempercepat pemfokusannya pada layanan maritim, dan beralih nama menjadi Bourbon Offshore Norway. Kemudian berubah lagi menjadi BOURBON dan memindahkan kantor pusatnya dari Pulau Reunion (Pulau Bourbon) ke Paris, Perancis. Pada tahun 2006, BOURBON memasuki indeks SBF 120 di Bursa Efek Paris sebagai salah satu penyedia dalam jasa kelautan terkemuka di kancah internasional.

Lalu pada tahun 2007-2012, BOURBON lebih mengkhususkan diri dalam layanan kelautan di bidang pengeboran minyak lepas pantai, dan mengakuisisi perusahaan DNT *Offshore* yang berspesialisasi dalam operasi yang melibatkan ROVS di bidang ini.

Dalam sektor minyak lepas pantai yang ditandai dengan turunnya barel minyak, BOURBON tetap tangguh karena kinerja operasionalnya, biaya yang terkontrol, dan dengan hal itu memunculkan rencana aksi “Transformasi untuk melampaui”, menghasilkan arus kas bebas. Pada tahun 2016, BOURBON menjadi *BOURBON Corporation*.

Pada tahun 2017-2018, BOURBON mengumumkan rencana aksi strategisnya yang dikenal dengan BOURBONMOTION, yang memungkinkan grup untuk memenuhi kebutuhan daya saing dan untuk memenuhi persyaratan baru kliennya, dalam konteks pasar yang menguji semua aktor dari industri minyak dan gas dengan 2 (dua) prioritas, yaitu:

1. Lebih baik melayani klien melalui reorganisasi kegiatan grup di 3 perusahaan yang berdiri sendiri: Bourbon Marine & Logistics, Bourbon Subsea Services, dan Bourbon Mobility.
2. Memanfaatkan revolusi digital untuk lebih membedakan diri dengan menghubungkan armada *Supply*.

PT. Surf Marine Indonesia sendiri merupakan salah satu perusahaan cabang dari Bourbon Offshore Asia Pte. Ltd. (BOA) yang berpusat di Singapura dan telah beroperasi sejak tahun 2008 di bidang jasa *marine-offshore*.

PT. Surf Marine Indonesia sendiri memiliki 22 kapal yang beroperasi di antaranya 6 kapal *supply* dan 16 kapal *crewboat* yang semuanya terdaftar dan berbendera Indonesia. Bisnis yang disediakan pada perusahaan ini adalah menyediakan jasa angkutan kapal kepada perusahaan minyak dan gas seluruh dunia untuk mendukung kegiatan pengeboran minyak.

Adapun klien dari PT. Surf Marine Indonesia antara lain PT. Pertamina Hulu Mahakam (PHM), PT. Pertamina Hulu Energi (PHE), Total E&P, Petronas, Shell Petroleum, Medco Energy, Chevron, Exxon, dll. Selain

itu, untuk menunjang kebutuhan kru/awak kapal yang sesuai dengan bidang ini, PT. Surf Marine Indonesia memiliki tenaga kerja (*Crew kapal*) sekitar 100 orang yang tentunya handal dan berkompeten, terutama dalam hal keselamatan agar kegiatan operasional tetap lancar dan terhindar dari bahaya kecelakaan kerja. Dalam hal ini, PT. Surf Marine Indonesia dituntut untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya untuk mendukung kegiatan pengeboran laut di seluruh wilayah Indonesia.

PT. Surf Marine Indonesia juga memiliki karyawan onshore yaitu karyawan yang bekerja di darat atau di kantor yang terletak di Jakarta Selatan, tepatnya di RPX Center Lt. 8 Pondok Pinang, Jakarta Selatan. Terbagi menjadi beberapa department di dalamnya, seperti bagian direksi yang mana terdapat seorang Direktur dan seorang *General Manager*, department HSE (*Health, Safety, Environment*), department *Operational*, department *Marketing*, department *Crewing*, department *Finance*, department HR, dan juga department IT. Karyawan-karyawan *onshore* inilah yang berada di balik terlaksananya kegiatan-kegiatan *offshore*.

B. Visi dan Misi PT. Surf Marine Indonesia (BOURBON Offshore)

1. *Vision / Visi*

Be the preferred company in offshore marine services for the benefit of our clients, our employees, and all stakeholders.

Menjadi perusahaan pilihan dalam Layanan *Offshore* untuk mendapatkan manfaat dari klien, karyawan, dan semua pemangku kepentingan.

2. *Mission / Misi*

Develop a sustainable relationship with all our stakeholders based on trust and the quality of our services to provide safe, reliable, and cost effective solutions in accordance with our Code of conduct and all applicable laws and regulations.

Mengembangkan hubungan yang berkelanjutan dengan semua pemangku kepentingan berdasarkan kepercayaan dan kualitas layanan perusahaan untuk menyediakan solusi yang aman, handal, dan hemat biaya sesuai dengan pedoman dan semua hukum serta peraturan yang berlaku.

C. Penerapan Analisis SWOT pada PT. Surf Marine Indonesia

Dalam mengidentifikasi lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan, dan lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman pada PT. Surf Marine Indonesia (BOURBON *Offshore*) Jakarta Selatan, maka disajikan data-data yang diperoleh mengenai strategi peningkatan daya saing perusahaan dalam kegiatan sewa-menyewa kapal. Penulis telah melakukan penyebaran lembar pertanyaan atau angket dan pemberian kuesioner dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini.

1. Rekapitulasi Faktor Internal

Berikut ini hasil rekapitulasi terhadap faktor internal PT. Surf Marine Indonesia yang terdiri dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*).

Kekuatan (*Strength*) adalah kondisi internal yang menunjang perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, yang dimiliki adalah:

- a. Penggunaan mesin pada kapal milik PTSMI merupakan tipe mesin yang hemat bahan bakar sehingga dalam pemakaiannya dapat dilakukan secara efisien. Begitu pun dengan peralatan operasional pada tiap-tiap kapal yang unggul dalam pemakaiannya, contohnya pada kapal Surf Allamanda yang memiliki ROV (*Remotely Operated Vehicle*) atau robot bawah laut yang dikendalikan dari kapal dengan fungsi sebagai

pengganti tenaga manusia dalam pekerjaan bawah laut sehingga tidak ada nyawa manusia yang dibahayakan dalam pekerjaan tersebut.

- b. Kompetensi yang dimiliki oleh tiap-tiap karyawan dan *crew* kapal (SDM) sangat memumpuni dan berpengalaman di bidang mereka masing-masing karena karyawan yang diterima merupakan lulusan dari perguruan tinggi maupun sekolah atau akademi pelayaran yang sesuai dengan kemampuannya.
- c. Kualitas kerja dan ketetapan penyelesaian pekerjaan telah dilakukan dengan baik. Mulai dari lama waktu bekerja telah ditentukan secara efektif dan efisien agar karyawan dan *crew* kapal dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat dan sesuai sasaran, adanya kegiatan-kegiatan seperti penghargaan kepada *crew* kapal ataupun karyawan di kantor atas dedikasi yang telah diberikan selama beberapa periode tertentu yang dilakukan untuk menunjang keproduktifan pekerja di PTSMI.
- d. Kerjasama yang baik dengan perusahaan lain, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Contohnya yaitu BP, ExxonMobil, Shell, Total, Chevron, Schlumberger, dan perusahaan-perusahaan yang lain.

Kelemahan (*Weakness*) adalah kondisi internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, yang dapat menjadi penghambat PTSMI dalam mempertahankan daya saingnya adalah:

- a. Memiliki kapal *crewboat* yang banyak sehingga pemakaian kurang produktif sedangkan permintaan domestik cenderung lebih menggunakan kapal tipe MPSV atau PSV.
- b. Kurangnya *man power* di atas kapal dalam *maintenance*

crewboat sehingga membuat tim mekanik kewalahan dalam melakukan pekerjaannya.

2. Rekapitulasi Faktor Eksternal

Berikut ini adalah hasil rekapitulasi terhadap faktor eksternal PT. Surf Marine Indonesia yaitu peluang (*Opportunity*) dan Tantangan (*Threat*).

Peluang (*Opportunity*) adalah kondisi eksternal yang menunjang perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, terdiri atas :

- a. Tipe kapal MPSV (Multi Purpose Supply Vessel) yang dimiliki oleh PTSMI (BOURBON Indonesia) hanya ada 2 di Indonesia sehingga tidak ada pesaing yang berat untuk saat ini.
- b. Kelangkaan perusahaan pelayaran yang bergerak di bidang *offshore* atau lepas pantai di Indonesia sehingga saingan bisnis masih dapat diatasi.
- c. Permintaan domestik yang lebih dominan kepada kapal MPSV (Multi Purpose Supply Vessel) dan PSV (Platform Supply Vessel) dibandingkan kapal *crewboat* yang dimiliki oleh PTSMI. Di mana keuntungan yang didapatkan dari penyewaan satu kapal MPSV lebih besar dibandingkan dengan penyewaan 30 kapal *crewboat*. Selain itu kapal MPSV sangat mudah dalam perawatan, perbaikan kapal MPSV hanya dilakukan 5 tahun sekali sesuai dengan jadwal *dry dock*.

Ancaman (*Threat*) adalah kondisi eksternal yang menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, terdiri atas:

- a. Banyak perusahaan pelayaran lain yang berani mengambil angka jauh atau berani mematok biaya penyewaan kapal di bawah PT. Surf Marine Indonesia, namun PTSMI sendiri masih

tetap mempertahankan harga *charter* yang tinggi dikarenakan biaya operasional yang tinggi juga.

- b. Kondisi pelayaran *offshore* di Indonesia yang sempat melemah diakibatkan oleh harga minyak yang fluktuatif, dapat naik ataupun turun secara drastis, yang mengakibatkan banyak perusahaan *offshore* gulung tikar karena ketidakmampuannya bertahan dalam persaingan. Seperti pada awal tahun 2020 saat perang antara Turki dan Amerika yang membuat harga minyak sempat turun. Kemudian beberapa bulan setelahnya, tepatnya pada awal bulan Maret di mana pertama kalinya pandemi Covid-19 terjadi di Indonesia yang mengakibatkan banyak *holding company* atau perusahaan induk pemegang saham perusahaan-perusahaan besar yang meminta pengembalian modal.

3. Hasil Kuesioner Faktor Internal dan Eksternal

Tabel 4.1. Kuesioner Pembobotan Faktor Internal

No	IFAS	Bobot	Rating
Faktor Internal (Kekuatan)			
1	Peralatan operasional tiap-tiap kapal yang unggul dalam pemakaiannya	0,19	4
2	Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya	0,18	3
3	Kualitas kerja dan ketetapan penyelesaian pekerjaan yang baik	0,15	3
4	Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lain baik di dalam maupun luar negeri	0,18	4
Faktor Internal (Kelemahan)			
1	Penggunaan kapal <i>crewboat</i> yang kurang	0,17	2

	produktif diakibatkan jumlahnya yang banyak sedangkan permintaan akan <i>crewboat</i> kurang		
2	Kurangnya <i>man power</i> di atas kapal dalam <i>maintenance</i> kapal	0,13	2
	Total	1,0	18

Sumber: Kuesioner, Karyawan PT. Surf Marine Indonesia, 2020

Tabel 4.2. Kuesioner Pembobotan Faktor Eksternal

No	EFAS	Bobot	Rating
Faktor Eskternal (Peluang)			
1	Tipe kapal MPSV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia	0,23	4
2	Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang <i>offshore</i> di Indonesia	0,17	3
3	Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPSV dan PSV dibandingkan <i>crewboat</i> sehingga membuat perusahaan lebih untung dalam penyewaannya	0,23	4
Faktor Ekstenal (Ancaman)			
1	Banyak perusahaan pelayaran yang berani mematok biaya <i>charter</i> jauh di bawah PT. Surf Marine Indonesia	0,17	3
2	Kondisi pelayaran <i>offshore</i> yang tidak pasti diakibatkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia	0,20	3
	Total	1,0	17

Sumber: Kuesioner, Karyawan PT. Surf Marine Indonesia, 2020

4. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Strategic*)

Di dalam Matrik IFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari tabel hasil kuesioner pembobotan faktor internal PT. Surf Marine Indonesia dengan cara mengalikan bobot dengan rating.

Tabel 4.3 Matriks IFAS PT. Surf Marine Indonesia

No	Pertanyaan	Bobot	Rating	Bobot*Rating
Faktor Internal Strength (Kekuatan)				
1	Peralatan operasional tiap-tiap kapal yang unggul dalam pemakaiannya	0,19	4	0,76
2	Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya	0,18	3	0,54
3	Kualitas kerja dan ketetapan penyelesaian pekerjaan yang baik	0,15	3	0,45
4	Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lainnya baik di dalam maupun luar negeri	0,18	4	0,72
Subtotal				2,47
Faktor Internal Weakness (Kelemahan)				
1	Penggunaan kapal <i>crewboat</i> yang kurang produktif diakibatkan jumlahnya yang banyak sedangkan permintaan akan <i>crewboat</i> kurang	0,17	2	0,34
2	Kurangnya <i>man power</i> di atas kapal dalam <i>maintenance</i> kapal	0,13	2	0,26

Subtotal				0,60
Total IFAS	1,00	18		3,07

Sumber: Kuesioner, Karyawan PT. Surf Marine Indonesia, 2020

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa nilai kekuatan (*Strenght*) adalah nilai tertinggi untuk matriks IFAS dengan jumlah 2,47 dibandingkan dengan faktor kelemahan (*Weakness*) adalah 0,60, maka nilai yang dapat dijadikan dasar kebijakan adalah nilai kekuatan (*Strenght*).

5. Matriks EFAS (*External Factor Analysis Strategic*)

Di dalam Matrik EFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari tabel hasil kuesioner pembobotan faktor eksternal PT. Surf Marine Indonesia dengan cara mengalikan bobot dengan rating.

Tabel 4.4. Matriks EFAS PT. Surf Marine Indonesia

No	Pertanyaan	Bobot	Rating	Bobot*Rating
Faktor Eksternal Opportunity (Peluang)				
1	Tipe kapal MPSV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia	0,23	4	0,92
2	Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang <i>offshore</i> di Indonesia	0,17	3	0,51
3	Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPSV dan PSV dibandingkan <i>crewboat</i> sehingga membuat perusahaan lebih untung	0,23	4	0,92

	dalam penyewaannya			
	Subtotal			2,35
Faktor Eksternal Treath (Ancaman)				
1	Banyak perusahaan pelayaran yang berani mematok biaya <i>charter</i> jauh di bawah PT. Surf Marine Indonesia	0,17	3	0,51
2	Kondisi pelayaran <i>offshore</i> yang tidak pasti diakibatkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia	0,20	3	0,60
	Subtotal			1,11
	Total EFAS	1,0	19	3,46

Sumber: Kuesioner, Karyawan PT. Surf Marine Indonesia, 2020

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa nilai peluang (*Opportunity*) adalah nilai tertinggi untuk matriks EFAS dengan jumlah 2,35 dibandingkan dengan faktor Ancaman (*Threats*) adalah 1,11, maka nilai yang dapat dijadikan dasar kebijakan adalah nilai peluang (*Opportunity*).

6. Diagram *Cartesius* Analisis SWOT

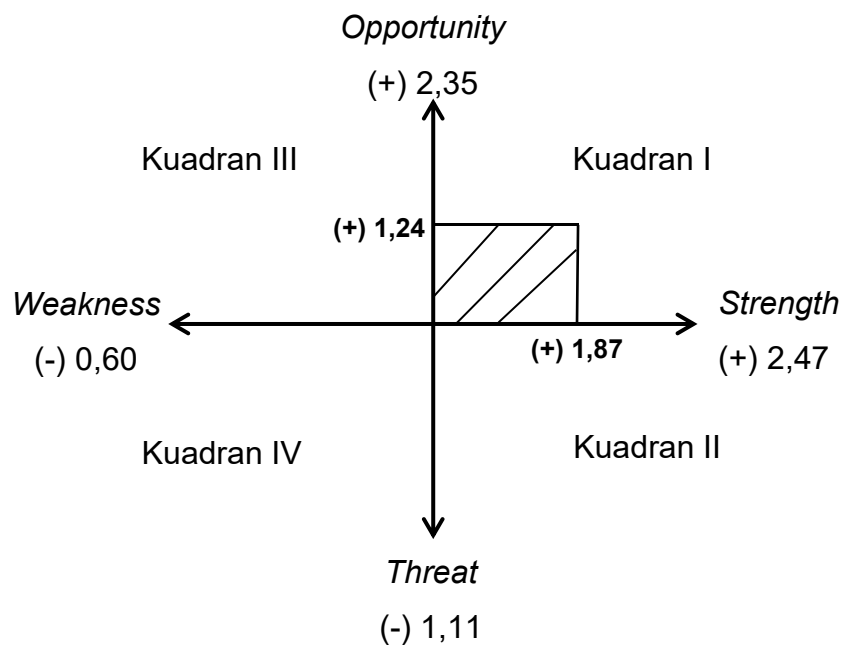
Dari hasil analisis pada tabel 4.7 IFAS, faktor kekuatan dan kelemahan memiliki total skor 3,07 yang berarti bahwa PT. Surf Marine Indonesia berada di titik rata-rata dalam usahanya menjalankan strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan.

Dari hasil analisis pada tabel 4.8 EFAS, faktor peluang dan ancaman memiliki total skor 3,46 yang berarti bahwa PT. Surf Marine Indonesia berada pada titik rata-rata dalam usahanya untuk menjalankan strategi memanfaatkan peluang dan menghindari

ancaman.

Selanjutnya nilai total skor dari masing-masing faktor dapat dirinci *strength* 2,47, *weakness* 0,60, *opportunity* 2,35, *threat* 1,11, Maka diketahui selisih total skor faktor *strength* dan *weakness* adalah (+) 1,87, sedangkan selisih total skor faktor *opportunity* dan *threat* adalah (+) 1,24.

Gambar 4.1. Hasil Perhitungan Diagram Cartesius Analisis SWOT



Sumber: Hasil Perhitungan Analisis SWOT

Dari gambar diagram cartesius di atas, sangat jelas menunjukkan bahwa situasi PT. Surf Marine Indonesia berada pada kuadran I atau disebut kuadran *growth* di mana kuadran tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan

pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*). Strategi ini menandakan keadaan perusahaan yang kuat dan mampu untuk terus berkembang dengan mengambil kesempatan atau peluang yang ada untuk meraih omset yang maksimal.

7. Matriks Faktor Strategis IFAS-EFAS

SWOT merupakan alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi.

Tabel 4.5. Matriks IFAS-EFAS

IFAS	STRENGTH	WEAKNESS
	1) Peralatan operasional tiap kapal yang unggul dalam pemakaiannya. 2) Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya 3) Kualitas kerja dan ketetapan penyelesaian pekerjaan yang baik 4) Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lainnya baik di dalam maupun luar negeri	1) Penggunaan kapal <i>crewboat</i> yang kurang produktif diakibatkan jumlahnya yang banyak sedangkan permintaan akan <i>crewboat</i> kurang. 2) Kurangnya <i>man power</i> di atas kapal dalam <i>maintenance</i> kapal

EFAS		
OPPORTUNITY	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1) Tipe kapal MPSV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia. 2) Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang <i>offshore</i> di Indonesia. 3) Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPSV dan PSV dibandingkan <i>crewboat</i> sehingga membuat perusahaan lebih untung dalam penyewaannya	1) Menjaga <i>client</i> atau vendor agar tetap bekerja sama dengan perusahaan atau bahkan menambah semakin banyak <i>client</i> . 2) Mempertahankan staf yang berpengalaman di bidangnya yang berpotensi untuk berkembang.	1) Pembuatan <i>base</i> BOURBON Logistics sebagai tempat yang bisa digunakan untuk perbaikan kapal milik <i>client</i> 2) Menambah jumlah <i>man power</i> di atas kapal dalam pengerjaan kegiatan agar tidak menjadi hambatan dan mampu bersaing dengan perusahaan lain
THREAT	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1) Banyak perusahaan pelayaran yang berani mematok biaya <i>charter</i> jauh di bawah PTSMI 2) Kondisi pelayaran <i>offshore</i> yang tidak pasti diakibatkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia.	1) Tetap mempertahankan penggunaan peralatan operasional yang unggul sebagai citra perusahaan 2) Memperbanyak jalinan bisnis dengan perusahaan pelayaran lainnya	1) Memaksimalkan penggunaan beberapa <i>crewboat</i> seproduktif mungkin agar tidak <i>stacking</i> terus-menerus 2) Perencanaan pembelian kapal tipe PSV atau MPSV

Data dari tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Sesuai dengan hasil perhitungan pada diagram Cartesius

sebelumnya bahwa situasi PT. Surf Marine Indonesia berada di kuadran I, maka strategi yang diterapkan oleh perusahaan adalah Strategi SO (Mendukung Strategi *Growth*).

Strategi SO dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang ditempuh PT. Surf Marine Indonesia adalah:

- 1) Menjaga *client* atau vendor agar tetap bekerja sama dengan perusahaan atau bahkan menambah semakin banyak *client*.
- 2) Mempertahankan staf atau pekerja yang berpengalaman di bidangnya yang berpotensi untuk berkembang.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas mengenai strategi peningkatan daya saing perusahaan dalam kegiatan sewa-menyewa kapal, maka penulis memberikan kesimpulan;

Penggunaan Analisis SWOT berpengaruh terhadap pengaturan perencanaan strategi perusahaan dalam mengatasi tantangan dan menentukan apa yang harus dituju secara keseluruhan. Dari hasil Analisis SWOT mengenai strategi peningkatan daya saing perusahaan berdasarkan perolehan dari diagram cartesius, menunjukkan bahwa PT. Surf Marine Indonesia berada pada kuadran I (satu) yaitu *growth*, pada kuadran ini merupakan situasi perusahaan yang sangat menguntungkan. PT. Surf Marine Indonesia memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah Strategi SO yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Strategi ini menandakan keadaan perusahaan yang kuat dan mampu untuk terus berkembang dengan mengambil kesempatan atau peluang yang ada untuk meraih omset yang maksimal. Mempertahankan citra sebagai perusahaan *offshore* dengan peralatan operasional yang unggul. Memaksimalkan dan memperkuat peranan SDM yang profesional dalam bidangnya. Meningkatkan kualitas pelayanan dengan membangun kesetiaan klien sehingga dapat dipercaya menjadi pilihan dalam layanan *offshore* dalam jangka panjang (*long term contract*). Mengembangkan hubungan yang berkelanjutan sesuai dengan visi misi perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis mengemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. PT. Surf Marine Indonesia memiliki kemampuan dalam merubah potensi menjadi suatu prestasi dan kinerja yang lebih baik. Sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilakukan adalah dengan memperhatikan pemeliharaan terhadap kualitas alat operasional yang dimiliki oleh kapal sesuai dengan permintaan *vendor*.
2. Dengan adanya strategi yang telah penulis hasilkan dalam penelitian agar sekiranya dapat segera direalisasikan demi terwujudnya visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan pilihan dalam layanan *offshore* untuk mendapat manfaat dari *client*, karyawan, dan pemangku kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, dan Freddy R. (2006). *"Manajemen Strategis"*, ed. Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat
- Fahmi, Irham. (2013). *"Kewirausahaan: Teori, Kasus dan Solusi"*. Bandung: Alfabeta
- Pearce & Robinson. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Edisi 10 (terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy. (2017). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Riyadi, S., Sunusi, M. S., & Susanti, E. (2019). Pengaruh Penerapan Manajemen Kapal dan Manajemen Armada Terhadap Optimalisasi Perusahaan (Studi Kasus PT. Pelindo II Pontianak-Kalimantan Barat). *VENUS*, 7(13), 45-60.
- Robert K. Yin. (2014). *Studi Kasus, Desain & Metode*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Setiawati, R. (2018). Strategi Bersaing Perusahaan Pelayaran Dan Galangan Kapal Sebagai Efek Lesunya Bisnis Batu Bara di Indonesia. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, 4(3), 287-302.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

DATA ANGKET

- Informan 1 : Muh. Amsal Ikhwanda (Operational Officer)
Informan 2 : Dian Sri Utami (Senior Accounting)
Informan 3 : Wulan Nining (Accounting Executive)
Informan 4 : Rianton Dwi Ajie (Accounting Officer)
Informan 5 : Juli Eva (Marketing Manager)
Informan 6 : Dimas Ari Dharmawan (HSE Superintendent)
Informan 7 : Khusnul Chotimah (Accounting Manager)

*Jawaban pada data angket merupakan jawaban yang telah direkapitulasi oleh penulis. Data mentah terlampir.

1. Menurut Bapak/Ibu apa yang menjadi kekuatan dari PT. Surf Marine Indonesia dalam mempertahankan persaingan di bidang sewa-menyewa kapal?

Jawaban:

- a. Penggunaan mesin pada kapal milik PTSMI merupakan tipe mesin yang hemat bahan bakar sehingga dalam pemakaiannya dapat dilakukan secara efisien. Begitu pun dengan peralatan operasional pada tiap-tiap kapal yang unggul dalam pemakaiannya, contohnya pada kapal Surf Allamanda yang memiliki ROV (*Remotely Operated Vehicle*) atau robot bawah laut yang dikendalikan dari kapal dengan fungsi sebagai pengganti tenaga manusia dalam pekerjaan bawah laut sehingga tidak ada nyawa manusia yang dibahayakan dalam pekerjaan tersebut.
- b. Kompetensi yang dimiliki oleh tiap-tiap karyawan dan *crew* kapal (SDM) sangat memumpuni dan berpengalaman di bidang mereka masing-masing karena karyawan yang diterima merupakan lulusan

dari perguruan tinggi maupun sekolah atau akademi pelayaran yang sesuai dengan kemampuannya

- c. Kualitas kerja dan ketetapan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Mulai dari lama waktu bekerja telah ditentukan secara efektif dan efisien agar karyawan dan *crew* kapal dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat dan sesuai sasaran, adanya kegiatan-kegiatan seperti penghargaan kepada *crew* kapal ataupun karyawan di kantor yang dilakukan untuk menunjang keproduktifan pekerja di PTSMI.
- d. Kerjasama yang baik dengan perusahaan lain, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Contohnya yaitu BP, ExxonMobil, Shell, Total, Chevron, Schlumberger, dan perusahaan-perusahaan yang lain.

2. Menurut Bapak/Ibu apa yang menjadi kelemahan dari PT. Surf Marine Indonesia dalam mempertahankan persaingan di bidang sewa-menyewa kapal?

Jawaban:

- a. Memiliki kapal *crewboat* yang banyak sehingga pemakaian kurang produktif sedangkan permintaan domestik cenderung lebih menggunakan kapal tipe MPSV atau PSV.
- b. Kurangnya *man power* dalam *maintenance crewboat* sehingga membuat tim mekanik kewalahan dalam melakukan pekerjaannya.

3. Menurut Bapak/Ibu apa yang menjadi peluang bagi PT. Surf Marine Indonesia dalam mempertahankan persaingan di bidang sewa-menyewa kapal?

Jawaban:

- a. Tipe kapal MPSV (Multi Purpose Supply Vessel) yang dimiliki oleh PTSMI (BOURBON Indonesia) hanya ada 2 di Indonesia sehingga

tidak ada pesaing yang berat untuk saat ini.

- b. Kelangkaan perusahaan pelayaran yang bergerak di bidang *offshore* atau lepas pantai di Indonesia sehingga saingan bisnis masih dapat diatasi.
 - c. Permintaan domestik yang lebih dominan kepada kapal MPSV (Multi Purpose Supply Vessel) dan PSV (Platform Supply Vessel) dibandingkan kapal *crewboat* yang dimiliki oleh PTSMI. Di mana keuntungan yang didapatkan dari penyewaan satu kapal MPSV lebih besar dibandingkan dengan penyewaan 30 kapal *crewboat*. Selain itu kapal MPSV sangat mudah dalam perawatan, perbaikan kapal MPSV hanya dilakukan 5 tahun sekali sesuai dengan jadwal *dry dock*.
4. Menurut Bapak/Ibu apa yang menjadi ancaman bagi PT. Surf Marine Indonesia dalam mempertahankan persaingan di bidang sewa-menyewa kapal?

Jawaban:

- a. Banyak perusahaan pelayaran lain yang berani mengambil angka jauh atau berani mematok biaya penyewaan kapal di bawah PT. Surf Marine Indonesia, namun PTSMI sendiri masih tetap mempertahankan harga *charter* yang tinggi dikarenakan biaya operasional yang tinggi juga.
- b. Kondisi pelayaran *offshore* di Indonesia yang sempat melemah diakibatkan oleh harga minyak yang fluktuatif, dapat naik ataupun turun secara drastis, yang mengakibatkan banyak perusahaan *offshore* gulung tikar karena ketidakmampuannya bertahan dalam persaingan. Seperti pada awal tahun 2020 saat perang antara Turki dan Amerika yang membuat harga minyak sempat turun. Kemudian beberapa bulan setelahnya, tepatnya pada awal bulan Maret di mana pertama kalinya pandemi Covid-19 terjadi di Indonesia yang mengakibatkan banyak *holding company* atau perusahaan induk

pemegang saham perusahaan-perusahaan besar yang meminta pengembalian modal.

5. Menurut Bapak/Ibu strategi apa yang dapat dilakukan oleh PT. Surf Marine Indonesia dalam menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang?

Jawaban:

Dengan membeli kapal-kapal baru dengan spesifikasi kapal mesin elektrik yang di mana penyedia tender menginginkan kapal yang lebih efisien dalam penggunaan bahan bakar dan mudah dalam perawatan dan perbaikannya sehingga ketika mengalami kerusakan kapal mudah untuk diperbaiki

6. Menurut Bapak/Ibu strategi apa yang dapat dilakukan oleh PT. Surf Marine Indonesia dalam menggunakan kekuatannya dalam mengatasi ancaman?

Jawaban:

Dengan menyediakan kapal dengan stabilitas yang sangat baik dan mudah dalam pengoperasiannya, di mana saat ini kapal *crewboat* di Indonesia sangat banyak dan kapal dengan tipe *crewboat* saat ini digunakan oleh perusahaan tambang minyak untuk melakukan *transfer passenger* dari darat ke *rig*, PTSMI saat ini memiliki kapal *crewboat* yang pembuatannya dilakukan di Prancis dan kapal tersebut sudah diakui oleh *client* pihak Pertamina, Exxon & SAKA sebagai kapal yang memiliki stabilitas tinggi mampu mengangkut 25-50 penumpang dan *cargo* seberat 4-7 Ton. Pengakuan Pertamina kapal yang dimiliki PSMI ketika dihantam ombak dengan posisi dari samping hanya butuh 2 kali goyangan sudah mampu stabil kembali sedangkan kapal dari perusahaan lain yang bekerjasama dengan Pertamina butuh 4-6 goyangan untuk bisa kembali stabil dan tidak dapat mengangkut *cargo* seberat 4 ton disaat ombak berada di posisi 1 meter.

7. Menurut Bapak/Ibu strategi apa yang dapat dilakukan oleh PT. Surf Marine Indonesia dalam meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang?

Jawaban:

Kelemahan dalam perbaikan dan perawatan kapal, PTSMI mengubah strategi dengan membuat *base* yg disebut sebagai BOURBON LOGISTIC yang ditempatkan di dekat area *client* untuk dapat digunakan sebagai *base* perawatan dan perbaikan kapal, di saat perusahaan lain butuh waktu untuk melakukan perbaikan dengan harus melakukan perjalanan ke luar daerah untuk melakukan perbaikan dan harus menyewa galangan / *shipyard*, PTSMI tidak mengalami kesulitan yang dialami perusahaan lain, PTSMI tidak membutuhkan waktu lama dalam perbaikan karena sudah memiliki *base* BOURBON LOGISTIC sebagai tempat yang bisa digunakan untuk perbaikan di atas air ataupun di atas darat sehingga menjadi pertimbangan *client* untuk memilih PTSMI sebagai *vendor* penyedia kapal bagi operasi mereka.

8. Menurut Bapak/Ibu strategi apa yang dapat dilakukan oleh PT. Surf Marine Indonesia dalam meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman?

Jawaban:

Saat ini kelemahan yang dimiliki adalah spesifikasi kapal AHTS milik PTSMI sudah jarang masuk dalam spesifikasi tender dikarenakan kapal tersebut memiliki GT (*Gross Tonnage*) yang kecil dalam kategori tender AHTS di Indonesia, sedangkan perusahaan lain sudah memiliki kapal dengan ukuran GT yang lebih besar untuk melakukan kegiatan *Rig Move*, sehingga manajemen PTSMI mengubah strategi pembelian kapal baru dari Prancis atau China untuk memenuhi permintaan tender dalam kegiatan perawatan pipa bawah laut dengan rencana membeli kapal di akhir tahun 2021 dengan tipe kapal PSV dan MPSV.

LAMPIRAN 2

DATA KUESIONER

Kuesioner Analisis SWOT untuk Menentukan Faktor Internal dan Eksternal PT. Surf Marine Indonesia

Penulis adalah Taruni tingkat IV semester VII di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar angkatan 38 Program Diploma IV Pelayaran dan saat ini sedang dalam masa penyusunan skripsi. Penulis mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu menjawab beberapa pertanyaan pada kuesioner di bawah ini. Tujuan kuesioner ini adalah menjangkau persepsi penilaian responden terhadap penilaian faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dikumpulkan melalui penyebaran angket sebelumnya. Kuesioner ini digunakan untuk menentukan Faktor Strategi Eksternal (EFAS) dan Faktor Strategi Internal (IFAS) sehingga dapat ditentukan strategi yang paling tepat untuk digunakan oleh perusahaan sesuai dengan analisis SWOT perusahaan.

Keterangan : Data-data hasil kuesioner ini tidak akan disebarluaskan atau digunakan untuk keperluan komersil kepada pihak manapun. Data hanya akan digunakan untuk kepentingan penulisan skripsi.

Cara pengisian:

- a. Penilaian bobot faktor-faktor internal dan eksternal. Responden diminta untuk menilai faktor-faktor internal dan eksternal tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap strategi bisnis.
- b. Penilaian rating. Responden diminta untuk memberikan skala berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Hasil dari kuisisioner ini adalah angka/kuantitatif.
- c. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasi tingkat penting relatif dari faktor

terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

- d. Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 2), kekuatan yang kecil (rating = 3) kekuatan yang besar (rating= 4).

Kekuatan (S)		Kelemahan (W)	
Keterangan	Rating	Keterangan	Rating
Sangat penting	4	Sangat penting	1
Penting	3	Penting	2
Sedang	2	Sedang	3
Tidak penting	1	Tidak penting	4

Peluang (O)		Ancaman (T)	
Keterangan	Rating	Keterangan	Rating
Sangat penting	4	Sangat penting	1
Penting	3	Penting	2
Sedang	2	Sedang	3
Tidak penting	1	Tidak penting	4

Contoh Pengisian kuesioner SWOT

Faktor	Bobot	Rating
A	0,25	2
B	0,25	3
C	0,20	2
D	0,30	4
Jumlah bobot	1*	

*) jumlah bobot jika dijumlahkan adalah 1. Selamat menjawab. Terima kasih.

NAMA / JABATAN : M.H. Ansal Ichwanda (Operational Officer)

Kuesioner IFAS (Faktor-faktor Strategi Internal)

Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)

Rating : variabel kekuatan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Internal Strength (Kekuatan)			
1	Peralatan operasional tap-tap kapal yang unggul dalam pemakaiannya	0,19	4
2	Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya	0,17	3
3	Kualitas kerja dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang baik	0,18	4
4	Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lainnya baik di dalam maupun luar negeri	0,17	4
Faktor Internal Weakness (Kelemahan)			
1	Penggunaan kapal crewboat yang kurang produktif disebabkan jumlahnya yang banyak sedangkan pemintaan akan crewboat kurang	0,18	2
2	Kurangnya man power dalam maintenance kapal	0,13	2
Total IFAS		1,00	

Nb : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Dien Sri Utami (Senior Accounting)

Kuesioner IFAS (Faktor-faktor Strategi Internal)

Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)

Rating : variabel kekuatan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Internal Strength (Kekuatan)			
1	Peralatan operasional tap-tap kapal yang unggul dalam pemakaiannya	0,19	4
2	Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya	0,17	4
3	Kualitas kerja dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang baik	0,14	4
4	Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lainnya baik di dalam maupun luar negeri	0,17	4
Faktor Internal Weakness (Kelemahan)			
1	Penggunaan kapal crewboat yang kurang produktif disebabkan jumlahnya yang banyak sedangkan pemintaan akan crewboat kurang	0,18	2
2	Kurangnya man power dalam maintenance kapal	0,14	2
Total IFAS		1,00	

Nb : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Wian Niring (Accounting Executive)

Kuesioner IFAS (Faktor-faktor Strategi Internal)

Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)

Rating : variabel kekuatan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Internal Strength (Kekuatan)			
1	Peralatan operasional tap-tap kapal yang unggul dalam pemakaiannya	0,19	4
2	Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya	0,19	3
3	Kualitas kerja dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang baik	0,15	3
4	Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lainnya baik di dalam maupun luar negeri	0,19	4
Faktor Internal Weakness (Kelemahan)			
1	Penggunaan kapal crewboat yang kurang produktif disebabkan jumlahnya yang banyak sedangkan pemintaan akan crewboat kurang	0,15	2
2	Kurangnya man power dalam maintenance kapal	0,13	2
Total IFAS		1,00	

Nb : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Rianton Dwi Aje (Accounting Officer)

Kuesioner IFAS (Faktor-faktor Strategi Internal)

Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)

Rating : variabel kekuatan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Internal Strength (Kekuatan)			
1	Peralatan operasional tap-tap kapal yang unggul dalam pemakaiannya	0,18	4
2	Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya	0,18	3
3	Kualitas kerja dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang baik	0,18	4
4	Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lainnya baik di dalam maupun luar negeri	0,18	3
Faktor Internal Weakness (Kelemahan)			
1	Penggunaan kapal crewboat yang kurang produktif disebabkan jumlahnya yang banyak sedangkan pemintaan akan crewboat kurang	0,18	3
2	Kurangnya man power dalam maintenance kapal	0,12	2
Total IFAS		1,00	

Nb : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Ju Evi (Marketing Manager)

Kuesioner IFAS (Faktor-faktor Strategi Internal)

Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)

Rating : variabel kekuatan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Internal Strength (Kekuatan)			
1	Peralatan operasional tap-tap kapal yang unggul dalam pemakaiannya	0,19	4
2	Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya	0,17	3
3	Kualitas kerja dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang baik	0,17	3
4	Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lainnya baik di dalam maupun luar negeri	0,17	3
Faktor Internal Weakness (Kelemahan)			
1	Penggunaan kapal crewboat yang kurang produktif disebabkan jumlahnya yang banyak sedangkan pemintaan akan crewboat kurang	0,18	2
2	Kurangnya man power dalam maintenance kapal	0,14	2
Total IFAS		1,00	

Nb : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Dimas Ari Darmawan (HSE Superintendent)

Kuesioner IFAS (Faktor-faktor Strategi Internal)

Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)

Rating : variabel kekuatan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Internal Strength (Kekuatan)			
1	Peralatan operasional tap-tap kapal yang unggul dalam pemakaiannya	0,18	3
2	Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya	0,17	3
3	Kualitas kerja dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang baik	0,14	3
4	Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lainnya baik di dalam maupun luar negeri	0,17	4
Faktor Internal Weakness (Kelemahan)			
1	Penggunaan kapal crewboat yang kurang produktif disebabkan jumlahnya yang banyak sedangkan pemintaan akan crewboat kurang	0,18	2
2	Kurangnya man power dalam maintenance kapal	0,14	2
Total IFAS		1,00	

Nb : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Kusniul Cholmah (Accounting Manager)

Kuesioner IFAS (Faktor-faktor Strategi Internal)

Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)

Rating : variabel kekuatan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Internal Strength (Kekuatan)			
1	Peralatan operasional tap-tap kapal yang unggul dalam pemakaiannya	0,19	4
2	Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya	0,19	3
3	Kualitas kerja dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang baik	0,15	3
4	Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lainnya baik di dalam maupun luar negeri	0,19	4
Faktor Internal Weakness (Kelemahan)			
1	Penggunaan kapal crewboat yang kurang produktif disebabkan jumlahnya yang banyak sedangkan pemintaan akan crewboat kurang	0,15	2
2	Kurangnya man power dalam maintenance kapal	0,13	2
Total IFAS		1,00	

Nb : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Kusniul Cholmah (Accounting Manager)

Kuesioner IFAS (Faktor-faktor Strategi Internal)

Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)

Rating : variabel kekuatan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Internal Strength (Kekuatan)			
1	Peralatan operasional tap-tap kapal yang unggul dalam pemakaiannya	0,19	4
2	Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya	0,19	3
3	Kualitas kerja dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang baik	0,15	3
4	Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lainnya baik di dalam maupun luar negeri	0,19	4
Faktor Internal Weakness (Kelemahan)			
1	Penggunaan kapal crewboat yang kurang produktif disebabkan jumlahnya yang banyak sedangkan pemintaan akan crewboat kurang	0,15	2
2	Kurangnya man power dalam maintenance kapal	0,13	2
Total IFAS		1,00	

Nb : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Kusniul Cholmah (Accounting Manager)

Kuesioner IFAS (Faktor-faktor Strategi Internal)

Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)

Rating : variabel kekuatan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Internal Strength (Kekuatan)			
1	Peralatan operasional tap-tap kapal yang unggul dalam pemakaiannya	0,19	4
2	Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya	0,19	3
3	Kualitas kerja dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang baik	0,15	3
4	Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lainnya baik di dalam maupun luar negeri	0,19	4
Faktor Internal Weakness (Kelemahan)			
1	Penggunaan kapal crewboat yang kurang produktif disebabkan jumlahnya yang banyak sedangkan pemintaan akan crewboat kurang	0,15	2
2	Kurangnya man power dalam maintenance kapal	0,13	2
Total IFAS		1,00	

Nb : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Muh. Ansal Ikhwan (Operational Officer)
Kuesioner EFAS (Faktor-faktor Strategi Eksternal)

Penilaian :
 Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)
 Rating : variabel keutamaan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Eksternal Opportunity (Peluang)			
1	Tipe kapal MPDV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia	0,22	4
2	Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang offshore di Indonesia	0,18	3
3	Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPDV dan PSV dibandingkan crewboat	0,23	4
Faktor Eksternal Threat (Ancaman)			
1	Banyak perusahaan pelayaran yang berani memotong biaya charter/jauh di bawah PT. Surf Marine Indonesia	0,19	4
2	Kondisi pelayaran offshore yang tidak pasti disebabkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia	0,18	3
Total EFAS		1,00	

No : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Dian Sri Utami (Senior Accounting)
Kuesioner EFAS (Faktor-faktor Strategi Eksternal)

Penilaian :
 Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)
 Rating : variabel keutamaan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Eksternal Opportunity (Peluang)			
1	Tipe kapal MPDV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia	0,23	4
2	Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang offshore di Indonesia	0,19	3
3	Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPDV dan PSV dibandingkan crewboat	0,22	4
Faktor Eksternal Threat (Ancaman)			
1	Banyak perusahaan pelayaran yang berani memotong biaya charter/jauh di bawah PT. Surf Marine Indonesia	0,15	4
2	Kondisi pelayaran offshore yang tidak pasti disebabkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia	0,21	3
Total EFAS		1,00	

No : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Wulan Ningning (Accounting Executive)
Kuesioner EFAS (Faktor-faktor Strategi Eksternal)

Penilaian :
 Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)
 Rating : variabel keutamaan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Eksternal Opportunity (Peluang)			
1	Tipe kapal MPDV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia	0,22	4
2	Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang offshore di Indonesia	0,17	3
3	Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPDV dan PSV dibandingkan crewboat	0,24	4
Faktor Eksternal Threat (Ancaman)			
1	Banyak perusahaan pelayaran yang berani memotong biaya charter/jauh di bawah PT. Surf Marine Indonesia	0,18	3
2	Kondisi pelayaran offshore yang tidak pasti disebabkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia	0,19	2
Total EFAS		1,00	

No : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Riston Dal Aje (Accounting Officer)
Kuesioner EFAS (Faktor-faktor Strategi Eksternal)

Penilaian :
 Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)
 Rating : variabel keutamaan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Eksternal Opportunity (Peluang)			
1	Tipe kapal MPDV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia	0,21	4
2	Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang offshore di Indonesia	0,18	3
3	Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPDV dan PSV dibandingkan crewboat	0,23	4
Faktor Eksternal Threat (Ancaman)			
1	Banyak perusahaan pelayaran yang berani memotong biaya charter/jauh di bawah PT. Surf Marine Indonesia	0,18	2
2	Kondisi pelayaran offshore yang tidak pasti disebabkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia	0,20	3
Total EFAS		1,00	

No : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Juli Eva (Marketing Manager)
Kuesioner EFAS (Faktor-faktor Strategi Eksternal)

Penilaian :
 Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)
 Rating : variabel keutamaan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Eksternal Opportunity (Peluang)			
1	Tipe kapal MPDV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia	0,24	4
2	Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang offshore di Indonesia	0,16	4
3	Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPDV dan PSV dibandingkan crewboat	0,23	4
Faktor Eksternal Threat (Ancaman)			
1	Banyak perusahaan pelayaran yang berani memotong biaya charter/jauh di bawah PT. Surf Marine Indonesia	0,16	3
2	Kondisi pelayaran offshore yang tidak pasti disebabkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia	0,21	3
Total EFAS		1,00	

No : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Dimas Adi Dharmawan (HSE Superintendent)
Kuesioner EFAS (Faktor-faktor Strategi Eksternal)

Penilaian :
 Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)
 Rating : variabel keutamaan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Eksternal Opportunity (Peluang)			
1	Tipe kapal MPDV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia	0,23	4
2	Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang offshore di Indonesia	0,19	3
3	Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPDV dan PSV dibandingkan crewboat	0,22	4
Faktor Eksternal Threat (Ancaman)			
1	Banyak perusahaan pelayaran yang berani memotong biaya charter/jauh di bawah PT. Surf Marine Indonesia	0,17	3
2	Kondisi pelayaran offshore yang tidak pasti disebabkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia	0,20	3
Total EFAS		1,00	

No : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Khusnul Cholikhah (Accounting Manager)
Kuesioner EFAS (Faktor-faktor Strategi Eksternal)

Penilaian :
 Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)
 Rating : variabel keutamaan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Eksternal Opportunity (Peluang)			
1	Tipe kapal MPDV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia	0,23	4
2	Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang offshore di Indonesia	0,15	3
3	Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPDV dan PSV dibandingkan crewboat	0,23	4
Faktor Eksternal Threat (Ancaman)			
1	Banyak perusahaan pelayaran yang berani memotong biaya charter/jauh di bawah PT. Surf Marine Indonesia	0,17	3
2	Kondisi pelayaran offshore yang tidak pasti disebabkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia	0,22	3
Total EFAS		1,00	

No : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Khusnul Cholikhah (Accounting Manager)
Kuesioner EFAS (Faktor-faktor Strategi Eksternal)

Penilaian :
 Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)
 Rating : variabel keutamaan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Eksternal Opportunity (Peluang)			
1	Tipe kapal MPDV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia	0,23	4
2	Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang offshore di Indonesia	0,15	3
3	Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPDV dan PSV dibandingkan crewboat	0,23	4
Faktor Eksternal Threat (Ancaman)			
1	Banyak perusahaan pelayaran yang berani memotong biaya charter/jauh di bawah PT. Surf Marine Indonesia	0,17	3
2	Kondisi pelayaran offshore yang tidak pasti disebabkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia	0,22	3
Total EFAS		1,00	

No : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

NAMA / JABATAN : Khusnul Cholikhah (Accounting Manager)
Kuesioner EFAS (Faktor-faktor Strategi Eksternal)

Penilaian :
 Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)
 Rating : variabel keutamaan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating
Faktor Eksternal Opportunity (Peluang)			
1	Tipe kapal MPDV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia	0,23	4
2	Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang offshore di Indonesia	0,15	3
3	Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPDV dan PSV dibandingkan crewboat	0,23	4
Faktor Eksternal Threat (Ancaman)			
1	Banyak perusahaan pelayaran yang berani memotong biaya charter/jauh di bawah PT. Surf Marine Indonesia	0,17	3
2	Kondisi pelayaran offshore yang tidak pasti disebabkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia	0,22	3
Total EFAS		1,00	

No : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

**REKAPITULASI DAN PERHITUNGAN RATA-RATA NILAI
IFAS & EFAS**

EFAS BOBOT

INFORMAN	I	II	III	IV	V
1	0.22	0.18	0.23	0.19	0.18
2	0.23	0.19	0.22	0.15	0.21
3	0.24	0.17	0.24	0.18	0.19
4	0.21	0.18	0.23	0.18	0.20
5	0.24	0.16	0.23	0.16	0.21
6	0.23	0.18	0.22	0.17	0.20
7	0.23	0.15	0.23	0.17	0.22
	1.6	1.21	1.6	1.2	1.41
	0.23	0.17	0.23	0.17	0.20

EFAS RATING

INFORMAN	I	II	III	IV	V
1	4.00	3.00	4	4.00	3.00
2	4.00	4.00	4	4.00	3.00
3	4.00	3.00	4	3.00	2.00
4	4.00	3.00	4	2.00	3.00
5	4.00	4.00	4	3.00	3.00
6	4.00	3.00	4	3.00	3.00
7	4.00	3.00	4	3	3
	28	23	28	22	20
	4	3	4	3	3

IFAS BOBOT

INFORMAN	I	II	III	IV	V	VI
1	0.19	0.17	0.16	0.17	0.18	0.13
2	0.19	0.17	0.14	0.17	0.19	0.14
3	0.19	0.19	0.15	0.19	0.15	0.13
4	0.18	0.18	0.16	0.18	0.18	0.12
5	0.19	0.17	0.17	0.17	0.16	0.14
6	0.18	0.18	0.15	0.18	0.18	0.13
7	0.19	0.19	0.15	0.19	0.15	0.13
	1.31	1.25	1.08	1.25	1.19	0.92
	0.19	0.18	0.15	0.18	0.17	0.13

IFAS RATING

INFORMAN	I	II	III	IV	V	VI
1	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00
2	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00
3	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00
4	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00
5	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00
6	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00
7	4.00	3.00	3	4	2	2
	27	22	24	26	15	14
	4	3	3	4	2	2

Kuesioner IFAS (Faktor-faktor Strategi Internal)

Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)

Rating : variabel kekuatan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating	Bobot*Rating
Faktor Internal <i>Strength</i> (Kekuatan)				
1	Peralatan operasional tiap-tiap kapal yang unggul dalam pemakaiannya	0,19	4	0,76
2	Kompetensi SDM yang berpengalaman sesuai dengan bidangnya	0,18	3	0,54
3	Kualitas kerja dan ketetapan penyelesaian pekerjaan yang baik	0,15	3	0,45
4	Kerjasama yang baik dengan perusahaan pelayaran lainnya baik di dalam maupun luar negeri	0,18	4	0,72
Faktor Internal <i>Weakness</i> (Kelemahan)				
1	Penggunaan kapal <i>crewboat</i> yang kurang produktif diakibatkan jumlahnya yang banyak sedangkan permintaan akan <i>crewboat</i> kurang	0,17	2	0,34
2	Kurangnya <i>man power</i> dalam <i>maintenance</i> kapal	0,13	2	0,26
	Total IFAS	1,00		3,07

Nb : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

*) Nilai bobot dan rating merupakan hasil perhitungan rata-rata dari informan.

Kuesioner EFAS (Faktor-faktor Strategi Eksternal)

Penilaian :

Bobot : mulai dari 0,0 (Tidak penting) – 1,0 (Sangat penting)

Rating : variabel kekuatan : 1 (Tidak baik) – 4 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Bobot	Rating	Bobot*Rating
Faktor Eksternal <i>Opportunity</i> (Peluang)				
1	Tipe kapal MPSV yang dimiliki PTSMI hanya ada 2 di Indonesia	0,23	4	0,92
2	Kelangkaan perusahaan pelayaran yang menjadi pesaing yang bergerak di bidang <i>offshore</i> di Indonesia	0,17	3	0,51
3	Permintaan domestik yang lebih dominan ke kapal MPSV dan PSV dibandingkan <i>crewboat</i>	0,23	4	0,92
Faktor Eksternal <i>Treath</i> (Ancaman)				
1	Banyak perusahaan pelayaran yang berani mematok biaya <i>charter</i> jauh di bawah PT. Surf Marine Indonesia	0,17	3	0,51
2	Kondisi pelayaran <i>offshore</i> yang tidak pasti diakibatkan harga minyak yang fluktuatif di Indonesia	0,20	3	0,60
	Total EFAS	1,00		3.46

Nb : Jumlah bobot tidak melebihi 1,0

*) Nilai bobot dan rating merupakan hasil perhitungan rata-rata dari informan.

LAMPIRAN 3

DOKUMENTASI

Gambar 1. Pintu Masuk Kantor PT. Surf Marine Indonesia, Pondok Pinang,
Jakarta Selatan



Gambar 2. Helipad milik kapal Surf Allamanda



Gambar 3. ROV (Remotely Operated Vehicle) milik kapal Surf Allamanda

