

Perencanaan Strategi Pemasaran Galangan Kapal PT. XYZ di Madura untuk Meningkatkan Daya Saing dalam Industri Perkapalan

Ikhsaniyah Putri Mulyono¹, Sabar²

Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Indonesia

Email: ikhsaniyahputri@gmail.com, sabar@its.ac.id

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi daya saing PT. XYZ sebagai galangan kapal di Madura serta merumuskan strategi pemasaran untuk meningkatkan okupansi fasilitas, memperluas segmen pasar, dan meningkatkan proyek pembangunan kapal baru (new building). Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan analisis IFAS, EFAS, SWOT, dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor rata-rata IFAS sebesar 2,625 dan EFAS sebesar 2,69, yang mengindikasikan bahwa kondisi internal dan eksternal perusahaan berada pada kategori cukup kuat. Kekuatan utama perusahaan terletak pada fasilitas produksi, kompetensi SDM, rekam jejak proyek, dan reputasi perusahaan, sedangkan kelemahan utama berada pada aspek pemasaran yang masih konvensional dan belum terintegrasi secara sistematis. Peluang utama berasal dari meningkatnya kebutuhan kapal dan dukungan pemerintah terhadap industri maritim, sementara ancaman utama berupa persaingan harga dan lead time kompetitor yang lebih cepat. Hasil QSPM menunjukkan bahwa strategi prioritas utama adalah transformasi pendekatan tender menjadi kemitraan jangka panjang berbasis framework agreement, didukung pembentukan unit khusus new building, penguatan CRM, dan digitalisasi pemasaran.

Kata kunci: Perencanaan Strategi Pemasaran, Daya Saing, Galangan Kapal, Industri Perkapalan, SWOT, QSPM

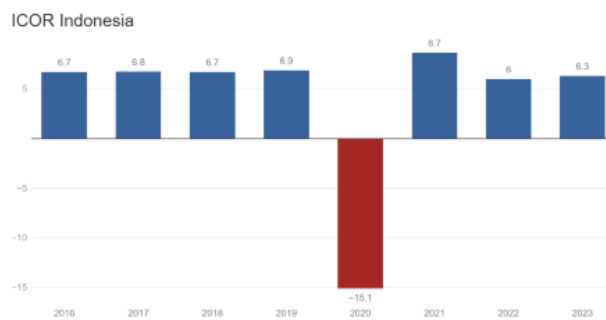
Abstract:

This research aims to analyze the internal and external factors affecting the competitiveness of PT. XYZ as a shipyard company in Madura and to formulate marketing strategies to increase facility occupancy, expand market segments, and improve new building ship project acquisition. The research employed a qualitative descriptive approach using IFAS, EFAS, SWOT, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) analyses. The results indicate that the average IFAS score was 2.625 and the EFAS score was 2.69, showing that the company's internal and external conditions are categorized as moderately strong. The company's main strengths lie in its production facilities, human resource competencies, project track record, and corporate reputation, while its primary weaknesses are related to conventional and unsystematic marketing practices. Major opportunities arise from increasing ship demand and government support for the maritime industry, whereas the main threats include intense price competition and faster competitor lead times. The QSPM analysis identified the transformation of tender-based approaches into long-term partnerships through framework agreements as the top strategic priority, supported by the establishment of a dedicated new building unit, CRM enhancement, and marketing digitalization.

Keywords: *Marketing Strategy Planning, Competitiveness, Shipyard, Shipping Industry, SWOT, QSPM.*

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara maritim memiliki kebutuhan besar terhadap industri galangan kapal sebagai pendukung pembangunan dan perawatan armada nasional. Namun, industri galangan kapal di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, seperti tingginya biaya produksi, ketergantungan terhadap bahan baku impor, dan rendahnya efisiensi modal yang berdampak pada daya saing galangan kapal nasional di tingkat regional maupun global (Sutopo et al., 2022; CNBC Indonesia, 2025)



Gambar 1. Grafik ICOR Indonesia

PT. XYZ sebagai salah satu galangan kapal di Madura memiliki fasilitas dan layanan yang mendukung pembangunan kapal baru (*new building*), perbaikan kapal, serta jasa rekayasa teknik. Akan tetapi, tingkat okupansi fasilitas *new building* perusahaan masih belum optimal dan cenderung fluktuatif setiap tahunnya. Hal ini terlihat dari data omzet pembangunan kapal baru yang mengalami penurunan signifikan pada tahun 2022 dan belum kembali stabil pada tahun-tahun berikutnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan perusahaan tidak hanya terletak pada aspek teknis produksi, tetapi juga pada efektivitas strategi pemasaran dalam memperoleh proyek baru (Miranti & Salsabila, 2024).



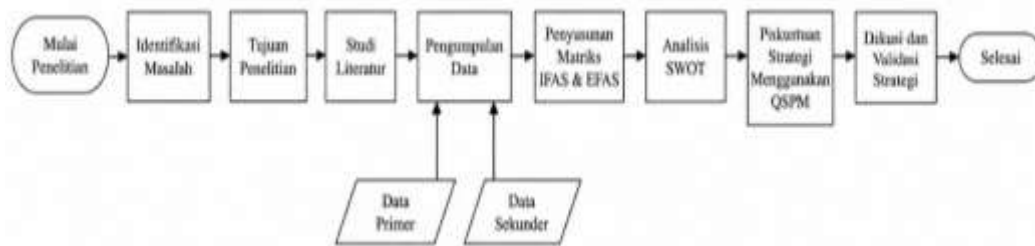
Gambar 1. Data Nilai Omzet Bangunan Baru PT. XYZ

Selain itu, tingkat okupansi fasilitas *new building* PT. XYZ selama periode 2019–2024 masih berada pada kisaran 33–67% dari target perusahaan. Rendahnya tingkat pemanfaatan fasilitas tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kapasitas produksi yang dimiliki dengan kemampuan perusahaan dalam mengonversi peluang pasar menjadi proyek aktual. Dalam industri galangan kapal berbasis proyek, kondisi ini berkaitan erat dengan efektivitas strategi pemasaran dan pengelolaan hubungan pelanggan (Praharsi et al., 2021; Raddats et al., 2021). Oleh karena itu, diperlukan strategi pemasaran yang lebih terarah untuk meningkatkan okupansi fasilitas, memperluas segmen pasar, dan memperkuat daya saing perusahaan di sektor B2B dan B2G.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan merumuskan strategi pemasaran PT. XYZ menggunakan pendekatan SWOT, IFAS–EFAS, dan QSPM untuk menentukan strategi prioritas yang paling efektif dan implementatif dalam meningkatkan daya saing serta jumlah proyek pembangunan kapal baru (Slack et al., 2022; Akkartal et al., 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis strategis untuk merumuskan strategi pemasaran PT. XYZ secara sistematis, terukur, dan berbasis data. Tahapan penelitian dimulai dari identifikasi masalah, pengumpulan data primer dan sekunder, identifikasi variabel strategis, penyusunan matriks IFAS dan EFAS, formulasi strategi melalui SWOT, hingga penentuan strategi prioritas menggunakan QSPM (David & David, 2017). Alur penelitian tersebut digunakan untuk memastikan bahwa strategi yang dihasilkan bersifat implementatif dan sesuai dengan kondisi perusahaan.



Gambar 2. Diagram Alir Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, observasi lapangan, dan penyebaran kuesioner kepada pihak internal maupun eksternal perusahaan yang berkaitan langsung dengan aktivitas pemasaran dan pembangunan kapal baru. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan pemasaran, data proyek, dan literatur pendukung lainnya (Sugiyono, 2022). Pendekatan ini dilakukan agar hasil analisis mampu menggambarkan kondisi aktual perusahaan secara menyeluruh.

Responden penelitian dibagi menjadi dua kelompok, yaitu responden internal dan eksternal. Responden internal terdiri atas pihak manajemen PT. XYZ yang memiliki keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan, sedangkan responden eksternal meliputi owner kapal, operator kapal, dan pihak surveyor yang memahami kondisi pasar galangan kapal. Pemilihan responden dilakukan menggunakan metode purposive sampling, yaitu berdasarkan pengalaman, jabatan, dan keterlibatan responden terhadap proses bisnis perusahaan (Sekaran & Bougie, 2016).

Variabel penelitian disusun berdasarkan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi daya saing PT. XYZ. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman industri. Faktor-faktor tersebut dianalisis menggunakan matriks IFAS dan EFAS untuk memperoleh bobot serta skor strategis perusahaan, kemudian diformulasikan ke dalam analisis SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi pemasaran. Selanjutnya, metode QSPM digunakan untuk menentukan prioritas strategi yang paling efektif dan layak diterapkan perusahaan (David & David, 2017; Rangkuti, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Urgensi Penelitian dalam Konteks Industri Galangan Kapal

Pembahasan hasil penelitian ini menegaskan urgensi dilakukannya perencanaan strategi pemasaran yang terstruktur dalam industri galangan kapal, khususnya pada PT. XYZ di Madura. Sebagaimana diuraikan pada bagian pendahuluan, industri galangan kapal nasional berada dalam tekanan kompetitif yang tinggi akibat dominasi negara produsen kapal global, fluktuasi biaya produksi, serta ketergantungan pada mekanisme tender (Utomo & Ramadhani, 2020) (Sutopo et al., 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan utama yang dihadapi PT. XYZ bukan terletak pada aspek teknis produksi, melainkan pada lemahnya fungsi pemasaran dan perencanaan strategis yang belum terintegrasi secara optimal.

Temuan ini memperkuat argumen bahwa peningkatan daya saing galangan kapal tidak dapat dicapai hanya dengan investasi fasilitas dan sumber daya manusia teknis, tetapi memerlukan pendekatan pemasaran strategis yang berorientasi jangka panjang. Hal ini sejalan dengan (Putra et al., 2021) yang menyatakan bahwa rendahnya pemanfaatan fasilitas galangan di Indonesia lebih banyak disebabkan oleh ketidakseimbangan antara kapasitas produksi dan kemampuan perusahaan dalam mengakses pasar secara efektif. Dengan demikian, penelitian ini menjadi relevan dan mendesak untuk menjawab kebutuhan akan kerangka perencanaan strategi pemasaran yang aplikatif dalam industri perkapalan nasional.

Analisis Faktor Internal (IFAS)

Analisis faktor internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) PT. XYZ dalam mendukung peningkatan daya saing perusahaan pada sektor pembangunan kapal baru (*new building*). Hasil pengolahan matriks IFAS menunjukkan bahwa PT. XYZ memperoleh skor total sebesar 2,625, yang menandakan bahwa kondisi internal perusahaan berada pada kategori cukup kuat dalam mendukung strategi pemasaran perusahaan.

Faktor kekuatan utama perusahaan meliputi kepemilikan fasilitas produksi dan docking yang memadai, pengalaman perusahaan dalam pembangunan dan perbaikan kapal, kompetensi sumber daya manusia, serta reputasi perusahaan yang telah dikenal pada sektor maritim regional. Selain itu, kemampuan perusahaan dalam menyediakan layanan desain dan rekayasa teknik menjadi nilai tambah yang dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan institusional. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara teknis PT. XYZ memiliki kapabilitas yang cukup untuk bersaing dengan galangan kapal lain di Jawa Timur maupun nasional.

Di sisi lain, beberapa kelemahan utama yang ditemukan berkaitan dengan aspek pemasaran perusahaan. Aktivitas promosi yang masih terbatas, belum adanya divisi pemasaran khusus *new building*, kurang optimalnya tindak lanjut (*follow-up*) pelanggan, serta belum tersedianya sistem *market intelligence* menjadi faktor yang menghambat perusahaan dalam memperoleh proyek baru secara konsisten. Temuan ini menunjukkan bahwa permasalahan utama PT. XYZ tidak terletak pada keterbatasan fasilitas atau kemampuan teknis, melainkan pada efektivitas strategi pemasaran dalam mengonversi peluang pasar menjadi proyek aktual.

Tabel 1. Hasil Perhitungan IFAS

IFAS TOTAL					
Pihak Internal	Jumlah Nilai	Bobot	Nilai Rata-Rata	Rating	Bobot x Rating
Strength	52	0.10	4.73	4.00	0.42
	51	0.10	4.64	4.00	0.41
	53	0.11	4.82	4.00	0.42
	52	0.10	4.73	3.00	0.31
	52	0.10	4.73	3.00	0.31
Total	260	0.52		3.60	1.87
Weakness	41	0.08	3.73	2.00	0.16
	34	0.07	3.09	2.00	0.14
	34	0.07	3.09	2.00	0.14
	32	0.06	2.91	1.00	0.06
	31	0.06	2.82	1.00	0.06
	34	0.07	3.09	2.00	0.14
	35	0.07	3.18	2.00	0.14
Total	241	0.48		1.71	0.84
Grand Total	501	1.00			2.70
Pihak Eksternal	Jumlah Nilai	Bobot	Nilai Rata-Rata	Rating	Bobot x rating
Strength	20	0.11	4.00	3.00	0.32
	21	0.11	4.20	4.00	0.44
	24	0.13	4.80	3.00	0.38
	22	0.12	4.40	3.00	0.35
	22	0.12	4.40	4.00	0.47
Total	109	0.58		4.25	1.96
Weakness	18	0.10	3.60	1.00	0.10
	16	0.08	3.20	1.00	0.08
	15	0.08	3.00	1.00	0.08
	15	0.08	3.00	2.00	0.16
	16	0.08	3.20	2.00	0.17
Total	80	0.42		1.40	0.59
Grand Total	189	1.00			2.54
Average IFAS	32.86			2.741	2.625

Analisis Faktor Eksternal (EFAS)

Analisis faktor eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang memengaruhi posisi kompetitif PT. XYZ. Berdasarkan hasil perhitungan matriks EFAS, diperoleh skor total sebesar 2,69, yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam merespons kondisi eksternal industri galangan kapal.

Peluang utama perusahaan berasal dari meningkatnya kebutuhan pembangunan kapal baru, dukungan kebijakan pemerintah terhadap sektor maritim, serta potensi pasar B2B dan B2G yang masih terbuka luas. Selain itu, peningkatan kebutuhan kapal logistik, kapal pendukung operasional, dan kapal berbahan aluminium memberikan peluang pasar baru bagi perusahaan untuk memperluas segmen pelanggannya.

Namun demikian, perusahaan juga menghadapi ancaman yang cukup signifikan, seperti persaingan harga dengan galangan kapal di Surabaya, Gresik, dan Batam, fluktuasi harga material, serta ketergantungan industri terhadap proses tender. Ancaman lainnya adalah kompetitor yang memiliki waktu pengerjaan lebih cepat dan jaringan pemasaran yang lebih luas. Kondisi tersebut mengharuskan PT. XYZ untuk memperkuat diferensiasi layanan dan meningkatkan efektivitas komunikasi pemasaran agar mampu mempertahankan posisi kompetitif perusahaan.

Tabel 2. Hasil Perhitungan EFAS

EFAS TOTAL					
Pihak Internal	Jumlah Nilai	Bobot	Nilai Rata-Rata	Rating	Bobot x Rating
Opprtunities	50	0.11	4.55	4.00	0.43
	50	0.11	4.55	3.00	0.32
	50	0.11	4.55	4.00	0.43
	49	0.10	4.45	4.00	0.42
Total	199	0.42			1.59
Threats	49	0.10	4.45	2.00	0.21
	32	0.07	2.91	1.00	0.07
	49	0.10	4.45	2.00	0.21
	46	0.10	4.18	2.00	0.20
	46	0.10	4.18	2.00	0.20
	49	0.10	4.45	2.00	0.21
	271	0.58			1.09
Grand Total	470	1			2.67
Pihak Eksternal	Jumlah Nilai	Bobot	Nilai Rata-Rata	Rating	Bobot x rating
Opprtunities	21	0.13	4.20	4.00	0.52
	23	0.14	4.60	4.00	0.56
	21	0.13	4.20	3.00	0.39
	21	0.13	4.20	4.00	0.52
Total	86	0.53			1.98
Threats	21	0.13	4.20	1.00	0.13
	16	0.10	3.20	1.00	0.10
	20	0.12	4.00	2.00	0.25
	20	0.12	4.00	2.00	0.25
Total	77.00	0.47			0.72
Grand Total	163.00	1.00			2.70
Average IFAS	35.17				2.69

Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS, diperoleh delapan alternatif strategi yang terbagi ke dalam strategi SO (*Strength–Opportunity*), WO (*Weakness–Opportunity*), ST (*Strength–Threat*), dan WT (*Weakness–Threat*). Strategi SO diarahkan untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan dalam menangkap peluang pasar, sedangkan strategi WO berfokus pada upaya memperbaiki kelemahan perusahaan melalui pemanfaatan peluang eksternal. Strategi ST digunakan untuk menghadapi ancaman melalui kekuatan internal perusahaan, sementara strategi WT lebih bersifat defensif dalam meminimalkan kelemahan dan mengurangi risiko ancaman eksternal.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi yang paling relevan bagi PT. XYZ adalah penguatan pemasaran berbasis hubungan (*relationship marketing*), pengembangan pasar B2B/B2G, peningkatan promosi digital, serta pembentukan unit pemasaran khusus *new building*. Strategi tersebut dipandang sesuai dengan kondisi perusahaan yang memiliki kekuatan teknis namun belum didukung sistem pemasaran yang optimal. Selain itu, strategi diferensiasi layanan dan penguatan citra perusahaan juga menjadi aspek penting untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan institusional dalam proses tender proyek kapal baru.

Ikhsaniyah Putri Mulyono¹, Sabar²

Perencanaan Strategi Pemasaran Galangan Kapal Pt. Xyz Di Madura Untuk Meningkatkan Daya Saing Dalam Industri Perkapalan

Tabel 3. Matriks SWOT PT. XYZ

	Opportunities (O1–O4) – Strategi SO/WO	Threats (T1–T6) – Strategi ST/WT
Strengths (S)	SO1. Optimalisasi kapasitas galangan dan SDM – Memanfaatkan fasilitas dan infrastruktur produksi yang memadai serta SDM bersertifikasi (S1, S2) untuk menangkap peningkatan kebutuhan kapal dan program/insentif pemerintah (O1, O2) melalui penawaran paket pembangunan kapal baru yang terencana.	ST1. Diferensiasi kualitas dan keandalan – Memanfaatkan fasilitas produksi dan SDM kompeten (S1, S2) untuk menonjolkan kualitas konstruksi, kepatuhan standar, serta ketepatan waktu sebagai nilai jual utama dalam menghadapi persaingan harga yang ketat dan standar teknis yang tinggi (T1, T4).
	SO2. Penguatan kerja sama dengan lembaga strategis – Menggunakan rekam jejak proyek <i>new building</i> dan reputasi perusahaan yang kuat (S3, S4) untuk membangun dan memperluas kerja sama jangka panjang dengan BUMN, TNI AL, dan Kemenhub (O4).	ST2. Penguatan posisi dalam tender – Menggunakan rekam jejak proyek dan reputasi perusahaan (S3, S4) sebagai referensi utama untuk meningkatkan peluang kemenangan tender serta mengurangi risiko ketergantungan pada satu sumber proyek (T2).
	SO3. Ekspansi pasar Jawa Timur – Mengkombinasikan pengalaman proyek dan hubungan strategis dengan vendor/klien (S3, S5) untuk menggarap peluang ekspansi pasar di Jawa Timur (O3), misalnya melalui paket penawaran khusus, promosi bersama vendor, dan program kunjungan pelanggan.	ST3. Kerja sama jangka panjang dengan pemasok – Memanfaatkan hubungan strategis dengan vendor (S5) untuk menyusun kontrak pasokan jangka menengah/panjang sehingga dapat mengurangi dampak fluktuasi harga material dan membantu pencapaian <i>lead time</i> yang lebih kompetitif (T3, T5, T6).
Weaknesses (W)	WO1. Pembentukan unit khusus pemasaran <i>new building</i> – Mengatasi pemasaran yang masih konvensional, SDM pemasaran yang terbatas, dan ketiadaan unit khusus (W1, W5, W6) dengan membentuk divisi pemasaran <i>new building</i> yang fokus menangkap peluang meningkatnya kebutuhan kapal serta program/insentif pemerintah (O1, O2).	WT1. Standarisasi proses pemasaran dan <i>follow-up</i> – Mengurangi ketergantungan pada tender dan tekanan persaingan harga (T1, T2) dengan menyusun prosedur baku pemasaran, pencatatan prospek, serta <i>follow-up</i> pelanggan (W1, W7), sehingga perusahaan dapat membangun proyek berulang (<i>repeat order</i>).
	WO2. Transformasi pemasaran dan promosi luar wilayah – Mengatasi minimnya promosi luar wilayah (W3) melalui pemanfaatan media digital, keikutsertaan pameran, dan kunjungan pelanggan ke wilayah potensial, khususnya pasar Jawa Timur (O3).	WT2. Penguatan organisasi dan SDM pemasaran – Mengatasi keterbatasan jumlah dan kompetensi SDM pemasaran serta ketiadaan unit khusus <i>new building</i> (W5, W6) dengan program rekrutmen, pelatihan, dan pembentukan struktur pemasaran yang jelas untuk meningkatkan daya saing terhadap galangan di Surabaya–Gresik–Batam (T6).
	WO3. Pengembangan <i>market intelligence</i> dan <i>key account management</i> – Menutupi kelemahan ketiadaan <i>market intelligence</i> dan <i>follow-up</i> pelanggan yang belum sistematis (W4, W7) dengan membangun basis data peluang proyek serta penanggung jawab khusus untuk klien strategis BUMN/TNI AL/Kemenhub (O4), sehingga peluang proyek dapat dimonitor dan ditindaklanjuti dengan lebih terarah.	WT3. Perencanaan biaya dan kapasitas berbasis data pasar – Mengurangi risiko fluktuasi harga material dan keterlambatan penyelesaian proyek (T3, T5) dengan memperbaiki perencanaan biaya dan kapasitas produksi yang didukung sistem <i>market intelligence</i> (W2, W4), sehingga penawaran harga dan jadwal penyelesaian lebih realistis dan kompetitif.

Analisis QSPM

Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) digunakan untuk menentukan prioritas strategi yang paling efektif dan layak diterapkan perusahaan. Penilaian dilakukan dengan memberikan *Attractiveness Score* (AS) terhadap setiap alternatif strategi berdasarkan faktor-faktor strategis pada matriks IFAS dan EFAS. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa strategi prioritas utama adalah transformasi pendekatan tender menjadi kemitraan jangka panjang berbasis *framework agreement* dengan pelanggan potensial. Strategi ini memperoleh nilai daya tarik tertinggi dibandingkan alternatif strategi lainnya.

Selain itu, strategi prioritas lain yang dinilai penting adalah pembentukan divisi pemasaran khusus *new building*, penguatan promosi digital perusahaan, serta pengembangan sistem *Customer Relationship Management* (CRM). Strategi tersebut dipilih karena dinilai mampu meningkatkan peluang perusahaan dalam memperoleh proyek baru secara lebih berkelanjutan dan mengurangi ketergantungan pada pola pemasaran konvensional.

Tabel 4, Hasil Perhitungan QSPM

Rekapitulasi Jawab Responden pada Kuisiener QSPM			Mengembangkan sistem pemasaran digital dan branding profesional		Menjalni kolaborasi strategis dengan operator kapal dan pemilik muatan		Membentuk unit kerja khusus untuk proyek <i>new building</i>		Transformasi strategi tender BUMN menjadi kemitraan jangka panjang berbasis <i>framework agreement</i>		Menyusun kebijakan harga kompetitif berbasis efisiensi proses		Menjalni kerja sama strategis dengan operator kapal dan BUMN		Mengembangkan produk unggulan kapal yang sudah pernah ditangani		Memperkuat follow-up pelanggan dengan sistem CRM & tracking digital	
Code	Strength (Kekuatan)	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
S1	Perusahaan memiliki fasilitas dan infrastruktur produksi yang memadai	0.10	2.00	0.21	2.00	0.21	3.00	0.31	2.00	0.21	4.00	0.42	2.00	0.21	4.00	0.42	1.00	0.10
S2	SDM perusahaan memiliki keahlian dan sertifikasi teknis yang kuat	0.10	2.00	0.21	2.00	0.20	4.00	0.41	3.00	0.31	3.00	0.31	3.00	0.31	4.00	0.41	2.00	0.20
S3	Perusahaan memiliki rekam jejak proyek <i>new building</i> sebelumnya	0.11	3.00	0.32	3.00	0.32	4.00	0.42	4.00	0.43	2.00	0.21	3.00	0.32	4.00	0.42	2.00	0.21
S4	Reputasi perusahaan di mata klien cukup kuat	0.10	3.00	0.32	4.00	0.42	3.00	0.31	4.00	0.42	2.00	0.21	4.00	0.42	3.00	0.31	2.00	0.21
S5	Hubungan dan kerja sama strategis dengan vendor/klien besar	0.10	2.00	0.21	4.00	0.42	3.00	0.31	4.00	0.42	3.00	0.31	4.00	0.42	3.00	0.31	3.00	0.31
Code Kelemahan (Weaknesses)																		
W1	Strategi pemasaran masih konvensional dan belum digital	0.08	4.00	0.33	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.17	1.00	0.08	2.00	0.16	1.00	0.08	3.00	0.25
W2	Tingkat realisasi proyek <i>new building</i> masih rendah	0.07	3.00	0.29	3.00	0.20	4.00	0.27	4.00	0.28	3.00	0.20	3.00	0.20	4.00	0.27	3.00	0.20
W3	Kurangnya promosi di pasar luar wilayah/pasar internasional	0.07	4.00	0.27	3.00	0.20	2.00	0.14	2.00	0.14	1.00	0.07	3.00	0.20	2.00	0.14	3.00	0.20
W4	Lemah dalam pemanfaatan data pasar dan intelijen bisnis	0.06	3.00	0.19	2.00	0.13	2.00	0.13	2.00	0.13	2.00	0.13	2.00	0.13	1.00	0.06	4.00	0.26
W5	Sumber daya terbatas untuk pengembangan unit pemasaran	0.06	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	2.00	0.13	1.00	0.06	3.00	0.19	1.00	0.06	4.00	0.25
W6	Tidak ada unit khusus yang menangani pemasaran <i>new building</i>	0.07	2.00	0.14	2.00	0.14	4.00	0.27	3.00	0.21	1.00	0.07	2.00	0.14	2.00	0.14	3.00	0.20
W7	Follow-up setelah customer visit/pameran belum sistematis	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	1.00	0.07	3.00	0.21	1.00	0.07	4.00	0.28
Code Peluang (Opportunities)																		
O1	Meningkatnya kebutuhan kapal baru di sektor logistik/energi	0.11	3.00	0.32	4.00	0.43	4.00	0.43	3.00	0.32	3.00	0.32	3.00	0.32	4.00	0.43	2.00	0.21
O2	Adanya insentif/kebijakan pemerintah untuk galangan nasional	0.11	2.00	0.21	2.00	0.21	3.00	0.32	4.00	0.43	3.00	0.32	4.00	0.43	3.00	0.32	2.00	0.21
O3	Potensi ekspansi pasar regional di Jawa Timur	0.11	3.00	0.32	3.00	0.32	3.00	0.32	3.00	0.32	2.00	0.21	3.00	0.32	3.00	0.32	3.00	0.32
O4	Peluang kerja sama jangka panjang dengan BUMN, TNI AL, & Kemenhub	0.10	2.00	0.21	3.00	0.31	4.00	0.42	4.00	0.42	3.00	0.31	4.00	0.42	3.00	0.31	3.00	0.31
Code Ancaman (Threats)																		
T1	Tingkat persaingan harga yang sangat kompetitif	0.10	1.00	0.10	2.00	0.21	2.00	0.21	3.00	0.32	4.00	0.42	3.00	0.31	2.00	0.21	2.00	0.21
T2	Ketergantungan pasar pada proyek tender pemerintah	0.07	1.00	0.07	2.00	0.14	2.00	0.14	4.00	0.28	2.00	0.14	4.00	0.27	2.00	0.14	3.00	0.20
T3	Fluktuasi harga bahan baku dan nilai tukar	0.10	1.00	0.10	1.00	0.11	1.00	0.11	2.00	0.21	4.00	0.42	2.00	0.21	2.00	0.21	1.00	0.10
T4	Standar teknis dan sertifikasi di klien makin ketat	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	3.00	0.29	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.29	4.00	0.39	1.00	0.10
T5	Lead time pengerjaan kompetitor lebih cepat	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	3.00	0.29	2.00	0.20	3.00	0.29	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20
T6	Persaingan ketat dengan galangan Surabaya, Gresik, dan Batam	0.10	2.00	0.21	3.00	0.31	3.00	0.31	3.00	0.32	3.00	0.31	3.00	0.31	3.00	0.31	2.00	0.21
TOTAL			4.466		5.222		5.972		6.180		5.069		5.968		5.519		4.754	

Pembahasan Strategi Pemasaran PT. XYZ

Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan utama PT. XYZ bukan berasal dari keterbatasan fasilitas produksi maupun kemampuan teknis perusahaan, melainkan dari belum optimalnya strategi pemasaran yang diterapkan. Kondisi ini terlihat dari rendahnya tingkat okupansi fasilitas *new building* dan fluktuasi perolehan proyek pembangunan kapal baru selama periode penelitian. Oleh karena itu, strategi pemasaran yang lebih terstruktur dan berbasis hubungan jangka panjang menjadi kebutuhan utama perusahaan.

Dalam konteks industri galangan kapal yang berbasis B2B dan B2G, keberhasilan memperoleh proyek tidak hanya ditentukan oleh harga, tetapi juga oleh reputasi perusahaan, pengalaman proyek, kecepatan respons, dan kualitas komunikasi dengan pelanggan. Oleh sebab itu, penguatan fungsi pemasaran melalui pendekatan *relationship marketing*, promosi digital, serta pengembangan jaringan kelembagaan menjadi strategi yang paling relevan untuk meningkatkan daya saing PT. XYZ.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang implementatif harus disesuaikan dengan kondisi aktual perusahaan. PT. XYZ tidak memerlukan ekspansi kapasitas produksi dalam jangka pendek, tetapi lebih membutuhkan optimalisasi pemanfaatan fasilitas yang telah tersedia melalui peningkatan jumlah proyek *new building*. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan dalam penelitian ini diharapkan mampu mendukung peningkatan okupansi fasilitas, memperluas segmen pasar, dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan pada industri galangan kapal nasional.

Penentuan Prioritas Strategi dan Relevansinya terhadap Permasalahan Penelitian

Hasil QSPM menunjukkan bahwa strategi prioritas utama adalah transformasi pendekatan tender menjadi kemitraan jangka panjang berbasis *framework agreement*. Strategi ini dinilai memiliki daya tarik tertinggi karena mampu menjawab permasalahan utama perusahaan, yaitu ketergantungan pada proyek jangka pendek dan fluktuasi permintaan pasar. Dengan pendekatan kemitraan jangka panjang, perusahaan dapat memperoleh kepastian proyek, meningkatkan pemanfaatan fasilitas, serta memperkuat hubungan dengan pelanggan strategis.

Temuan ini sejalan dengan (David et al., 2019) dan (Mustika & Wibowo, 2021) yang menyatakan bahwa QSPM efektif dalam mengidentifikasi strategi yang paling sesuai dengan kondisi aktual perusahaan. Selain itu, hasil ini juga mendukung pandangan (Safitri et al., 2023) dan (Ramandha, 2024) bahwa strategi yang dipilih berdasarkan penilaian kuantitatif memiliki tingkat keberterimaan dan efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan keputusan strategis yang bersifat subjektif.

Dampak Implementasi Strategi terhadap Peningkatan Daya Saing

Jika strategi prioritas yang direkomendasikan diimplementasikan secara konsisten, dampak positif yang diharapkan meliputi peningkatan daya saing perusahaan, baik dari sisi pemasaran maupun keberlanjutan bisnis. Kemitraan jangka panjang memungkinkan perusahaan mengurangi ketergantungan pada tender, meningkatkan stabilitas pendapatan, serta mengoptimalkan pemanfaatan fasilitas galangan. Selain itu, penguatan unit pemasaran dan

sistem market intelligence akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam membaca pasar dan merespons dinamika persaingan.

Dari perspektif jangka panjang, implementasi strategi ini berpotensi memperkuat struktur keuangan perusahaan, meningkatkan efisiensi operasional, serta membuka ruang bagi investasi teknologi dan pengembangan produk unggulan. Dampak ini sejalan dengan temuan (Mustajib et al., 2025) yang menekankan pentingnya keputusan strategis yang tepat dalam menjaga keberlanjutan industri galangan kapal.

Komparasi Temuan Penelitian dengan Novelty Penelitian Terdahulu

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang banyak berfokus pada aspek teknis produksi atau analisis umum industri perkapalan, penelitian ini menawarkan kontribusi baru pada penerapan perencanaan strategi pemasaran yang terintegrasi dan berbasis analisis kuantitatif. Novelty penelitian ini terletak pada kombinasi analisis SWOT dan QSPM yang tidak hanya menghasilkan alternatif strategi, tetapi juga menentukan prioritas implementasi yang paling relevan dengan kondisi perusahaan.

Selain itu, penelitian ini memperkuat hasil penelitian (Safitri et al., 2023) dan Ramandha (2024) dengan menunjukkan bahwa pendekatan QSPM dapat diterapkan secara efektif dalam konteks industri galangan kapal, yang memiliki karakteristik kompleks dan berisiko tinggi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan terdahulu, tetapi juga memperluas aplikasinya pada sektor industri perkapalan yang relatif jarang dikaji.

Sintesis Pembahasan

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa permasalahan rendahnya daya saing PT. XYZ bersumber dari ketidakseimbangan antara kapabilitas teknis dan strategi pemasaran. Solusi yang ditawarkan melalui perencanaan strategi pemasaran berbasis SWOT dan QSPM terbukti relevan dalam menjawab permasalahan tersebut. Implementasi strategi yang direkomendasikan diharapkan mampu memberikan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan daya saing dan keberlanjutan bisnis galangan kapal di Madura.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa permasalahan utama PT. XYZ dalam meningkatkan daya saing pada segmen *new building* bukan terletak pada keterbatasan fasilitas maupun kapabilitas teknis, melainkan pada belum optimalnya perencanaan dan implementasi strategi pemasaran perusahaan. Hasil analisis IFAS, EFAS, SWOT, dan QSPM menunjukkan bahwa PT. XYZ memiliki kekuatan berupa fasilitas produksi, kompetensi SDM, dan reputasi proyek yang baik, namun masih menghadapi kelemahan pada aspek promosi, pengelolaan pelanggan, dan struktur pemasaran, sehingga peluang pasar pembangunan kapal baru belum dimanfaatkan secara maksimal. Di sisi eksternal, perusahaan menghadapi persaingan harga, ketergantungan pada tender, dan tekanan kompetitor, sehingga strategi prioritas yang paling relevan adalah transformasi pendekatan pemasaran menuju kemitraan jangka panjang berbasis *framework agreement* yang didukung penguatan fungsi pemasaran dan *customer relationship management*. Penelitian ini memberikan kontribusi pada kajian manajemen strategis sektor maritim melalui penerapan SWOT dan QSPM dalam industri galangan kapal, sekaligus

menghasilkan rekomendasi strategis yang aplikatif untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha PT. XYZ, meskipun penelitian ini masih terbatas pada satu objek perusahaan sehingga penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan objek dan variabel penelitian agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Akkartal, E., Nebol, E., & Dokanakoglu, D. (2023). *Factors affecting marketing strategy in maritime business. Eurasian Business & Economics Journal*, 31, 36–51.
- CNBC Indonesia, R. M. (2025, March 10). *Negara maritim tapi industri kapal RI malah merana*.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Miranti, T., & Salsabiila, S. (2024). *The Influence of Brand Image and Customer Trust on Customer Loyalty Through Customer Satisfaction with Gender as a Moderation Variable. Jurnal Ekonomi Bisnis & Entrepreneurship*, 18(1), 171–185.
- Praharsi, Y., Jami'in, M. A., Suhardjito, G., & Reong, S. (2021). *Supply chain performance for a traditional shipbuilding industry in Indonesia. Benchmarking: An International Journal*.
- Raddats, C., Burton, J., & Ashman, R. (2021). *Resource configurations for B2B service growth in project-based industries. Industrial Marketing Management*, 97, 1–12.
- Rangkuti, F. (2020). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Edisi Revisi). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riduwan. (2020). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Alfabeta.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations Management*. Pearson Education.
- Sugiyono. (2021). *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-3). Alfabeta.
- Sutopo, W., Nugroho, A. W., & Fitriyani, D. (2022). Tantangan pembiayaan proyek dalam pengembangan galangan kapal nasional. *Jurnal Ekonomi Maritim Dan Kebijakan Kelautan*, 4(1), 67–78.
- Utomo, A., & Ramadhani, R. (2020). Komparasi daya saing industri galangan kapal Indonesia terhadap negara Asia Timur. *Jurnal Teknik Industri Maritim*, 8(1), 23–34.
- Putra, H., Santoso, I., & Rachman, A. (2021). Analisis peran transportasi laut terhadap distribusi logistik domestik di Indonesia. *Jurnal Transportasi Maritim Dan Logistik*, 9(2), 45–56.
- Mustika, M., & Wibowo, A. (2021). Penerapan metode QSPM dalam penentuan strategi bersaing pada industri manufaktur. *Jurnal Teknik Industri*, 22(1), 45–54.
- Safitri, A., Nugroho, D. A., & Rahayu, I. S. (2023). Penerapan QSPM dalam menyusun strategi bisnis pada UMKM sektor manufaktur di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Strategik*, 10(3), 150–164.