

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (2013). *Manajemen Pemasaran Strategis* (VIII ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Baker, T., & Judge, K. (2020, April 8). How to Help Small Businesses Survive COVID-19. *Columbia Law and Economics Working Paper*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2001, January). IS THE RESOURCE-BASED "VIEW" A USEFUL PERSPECTIVE FOR STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH? YES. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Campbell, A., & Andrew, M. (1997). What's wrong with strategy? *Harvard Business Review*, 75(6), 42.
- Candra, S., Linda, & Linda. (2014). QSPM and 7C's strategy for e-SCM implementation strategy (case study: XYZ plastic corporation). *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*.
- Cantika Yuli, S. (2006, Maret). ANALISIS PERUBAHAN LINGKUNGAN TERHADAP KOMPETENSI USAHA (Studi pada Pengusaha Makanan dan Minuman Skala Kecil dan Menengah di Kabupaten Malang dan Pasuruan. *Jurnal Humanity*, 1(2).
- Certo, S. (2010). *Strategic Management: Concepts and Applications (McGraw-Hill Series in Management)*. New York: McGraw-Hill College.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995, July-Aug). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 118-128.
- Collis, D., & Montgomery, C. (2005). *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach* (2nd Edition ed.). Boston, Massachusetts: McGraw-Hill/Irwin.
- David, F. (1986, October). The Strategic Planning Matrix: A Quantitative Approach. *Long Range Planning*, 19(5), 102-107.
- David, F. (2010). *Manajemen Strategis: Konsep*. Salemba Empat.

- David, F. (2011). *Manajemen Strategis: Konsep* (Edisi 12 ed.). Indonesia: Salemba Empat.
- David, F. (2015). *Strategic management* (15th Edition ed.). Harlow: Pearson Education.
- David, M. E. (2017). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 342-352.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313.
- Dwarakish, G., & Salim, A. (2015). Review on the Role of Ports in the Development of a Nation. *Aquatic Procedia*, 4, 295-301.
- Dye, R., & Olivier, S. (2007). How to improve strategic planning. *The McKinsey Quarterly*(3), 40-49.
- Faulkner, D. (2007). *Strategic Management*. London, United Kingdom: University of London Press.
- Hodgetts, D., & Stolte, O. (2012, June 6). Case-based Research in Community and Social Psychology: Introduction to the Special Issue. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 22(5), 379-389.
- Jauch, L., & Glueck, W. (1988). *Business Policy and Strategic Management* (5th Edition ed.). New York, United States of America: McGraw-Hill.
- Marimin. (2004). *Teknik dan aplikasi pengambilan keputusan kriteria majemuk* (ke-1 ed.). Jakarta, Indonesia: Grasindo.
- Markides, C. (1997). To diversify or not to diversify. *Harvard business review*, 75(6), 93-99.
- Miles, M., & Huberman, A. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd Edition ed.). United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Mintzberg, H. (1978, May). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.

- Moleong, L. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif* (XIV Edition ed.). Bandung, Jawa Barat, Indonesia: PT Remaja Rosdakarya.
- Mooney, A. (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? *Journal of Education for Business*, 83(2), 110-115.
- Oberholzer-Gee, F. (2021, May-June). Eliminate Strategic Overload. *Harvard Business Review*.
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (11 ed.). New York: McGraw Hill.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2014). *Strategic Management*. McGraw-Hill Education.
- Pearce, J., & Robinson, R. B. (1997). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (6th Edition, Illustrated ed.). Irwin.
- Pelindo. (2022). *Pelindo*. Retrieved April 2023, from PT Pelabuhan Indonesia:
<https://s3.pelindo.co.id/corporate/upload/ppid.pelindo.co.id.00009.content.lists.0.items.content.lists.0.items.1.link.file/tsMvx7c9t13bcKeYp mSfXsTxb4cqyV8EGiLkbixl.pdf>
- Perry, M., & Porter, R. (1985). Oligopoly and the incentive for horizontal merger. *American Economic Review*, 75(1), 219-227.
- Porter, M. (1989). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. In *Readings in Strategic Management* (pp. 234-255). Macmillan Education UK.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage "Creating and Sustaining Superior Performance". *The Free Press*, 20-30.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990, May-June). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.

- Prawirosentono, S., & Primasari, D. (2014). *Manajemen Strategik & Pengambilan Keputusan Korporasi / Suyadi Prawirosentono, Dewi Primasari* (Vol. XVIII). Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara.
- Rangkuti, F. (2005). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Manajemen* (Edisi 10, Jilid 1 ed.). Erlangga.
- Sardak, S., & Movchanenko, I. (2018, December 13-14). Business Environment of Enterprise. *Imperatives of development of civil society in promoting national competitiveness, II*.
- Subagiyo, R. (2017). *Metode Penelitian Ekonomi Islam: Konsep dan Penerapan* (Cetakan I ed.). Jakarta: Alim's Publishing.
- Sudaryanto, & Hanim, A. (2002). Evaluasi kesiapan UKM Menyongsong Pasar Bebas Asean (AFTA) : Analisis Perspektif dan Tinjauan Teoritis. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Manajemen*, 1(2).
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan kombinasi (mixed methods) / Sugiyono*. Bandung, Jawa Barat, Indonesia: Alfabeta.
- Susanto, A. (2014). *Manajemen komprehensif strategik untuk mahasiswa dan praktisi*. Jakarta: Erlangga.
- Suyanto, U., & Purwanti, I. (2021). Pengembangan Model Peningkatan Daya Saing UMKM Berbasis E-Commerce (Studi Pada UMKM Kabupaten Lamongan). *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(1).
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Senayan, Jakarta Pusat, DKI Jakarta, Indonesia: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Tovar, B., Sergio, J.-D., & Loudres Trujillo. (2007). Econometric Estimation of Scale and Scope Economies within the Port Sector: A Review. *CCRP Working Paper*, 7, 203-223.

- University of York. (2022, July 12). *What is a business strategy?* Retrieved 03 21, 2023, from online.york.ac.uk: <https://online.york.ac.uk/what-is-a-business-strategy/>
- Violinda, Q. (2018). Strategi dan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Kecil, dan Menengah (UMKM). (Case Study pada UMKM di Semarang). *Journal Stability*, 1(1).
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2008). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th Edition ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Williams, C. (2001). *Managing effectively : a multimedia approach*. Ohio: Cincinnati.
- Wong, W., Ahmad, N., Nasrudin, A., & Mohamad, M. (2014). The impact of external environmental on business process management and organizational performance. *Service Business*, 8(4), 559-586.
- Yu, W., & Ramanathan, R. (2012). Effects of business environment on international retail operations: Case study evidence from China. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40, 218-234.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. (A. A. C, Ed.) Indonesia: Penerbit ANDI.
- Zulkarnain, A., Wahyuningtias, D., & Putranto, T. S. (2017, October 12). Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy . *Proceeding of The 4th Friendly City Conference*.

Nomor : DL.04/27/7/2/PLAS/PSDU/REG4-23

Makassar, 27 Juli 2023

Lampiran : 1

Perihal : Surat Izin Penelitian Mahasiswa UNHAS a.n Andi Muh Jisr Bustami

Kepada Yth. Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Jl. Kandeas Kampus Unhas Baraya No.100 Makassar

di

Kota Makassar

1. Menunjuk Surat Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Nomor : 2389/UN4.4.8/PT.01.04/2023, tanggal 23 Juni 2023, perihal Izin Penelitian, dengan ini disampaikan bahwa pada prinsipnya menyetujui pelaksanaan penelitian dibawah ini :

NO	STAMBUK	NAMA MAHASISWA	PROGRAM STUDI
1	A012192037	Andi Muh Jisr Bustami	Magister Manajemen

2. Tersebut butir 1 (satu) di atas, dan untuk efektivitas dalam pelaksanaannya, maka kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a. Menyampaikan proposal penelitian;
 - b. Membuat rencana jadwal pengambilan data Mengingat situasi dan kondisi saat ini sebaiknya dilakukan;
 - c. Agar menyerahkan 1 (satu) soft copy penelitian ke Dept. Layanan SDM Regional 4 PT Pelabuhan Indonesia;
 - d. Untuk lebih lanjut dapat menghubungi narahubung Ibu. Mega Warssi No. Hp 081241994608
3. Demikian disampaikan, atas perhatiannya kami mengucapkan terima kasih.

**PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO)
REGIONAL 4
DIVISION HEAD LAYANAN SDM DAN UMUM**



**BASRI ALAM
NIP. 101891**





KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

Jalan Kandeas Kampus Unhas Baraya No. 100 Makassar Telp. (0411) 325 342 – 334 013 Fax. (0411) 327 697
Kode Pos 90153 Email : mmunhaskandea@yahoo.com

Nomor : 2389/UN4.4.8/PT.01.04/2023
Lamp. : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian

Makassar, 23 Juni 2023

Kepada Yth

Regional Head 4 PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)

Di-

Tempat

Dengan hormat, disampaikan bahwa dalam rangka penyelesaian tugas akhir (penyusunan Tesis) Mahasiswa yang tercantum di bawah ini :

Nama : Andi Muh Jisr Bustami
Nim : A012192037
Prodi : Magister Manajemen

Akan mengadakan penelitian guna mendukung penulisan tesis yang berjudul :

“Evaluasi Strategi Bisnis dengan Pendekatan QSPM di Pelindo Regional 4 Makassar”

Sehubungan dengan hal tersebut, di mohon kiranya dapat mengizinkan kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk mengadakan penelitian dan pengambilan data di kantor Pelindo Regional 4 Makassar.

Atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Ketua Program Studi,

Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
Nip. 19680629 199403 1 002

Tembusan :

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (sebagai laporan)
2. Peringgal

NB : 085933944134

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr(i) Responden

Di-

Tempat

Dengan hormat, disampaikan bahwa daftar kuesioner yang kami sebarakan ini adalah dalam rangka penelitian untuk penulisan tesis kami pada Program Strata 2 (S2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Objek kajian studi **Evaluasi Strategi Bisnis di Pelindo Regional 4 Makassar**. Unit analisis ditujukan kepada *stakeholder* yaitu pimpinan/direktur/kepala divisi/manajer senior pada Pelindo Regional 4 Makassar.

Tujuan penulisan ini adalah sebagai bahan kajian ilmiah dan untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) menyampaikan data dan informasi yang objektif sangat kami hargai. Kerahasiaan data dari Bapak/Ibu/Sdr menjadi tanggungjawab kami untuk menjaganya.

Demikian penyampaian kami dan atas bantuan, dukungan dan kesediaanya menjawab kuesioner ini kami ucapkan banyak terima kasih.

Makassar, 2023

Hormat Kami,

Andi Muh Jisr Bustami

Catatan:

Alamat Kampus:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana
Magister Manajemen UNHAS
Jl. Kandeas Kampus Unhas Baraya No. 100, Makassar 90153
Telp. (0411) 325342-334013. Fax: (0411) 327697
Email: mmunhaskandea@yahoo.com

Alamat Peneliti:

Komp Perum Yayasan Gubernur K5/01 Daya, Makassar
No. HP: 085933444134
Email: jisrbustami10@gmail.com

I. IDENTITAS NARASUMBER

Silahkan Bapak/Ibu/Sdr(i) mengisi dan memberi tanda (√) pada pertanyaan yang berhubungan dengan karakteristik responden berikut ini.

Nama :

Jabatan :

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Usia : <20 21-30 31-40
 >41

Pendidikan : Diploma S1 S2
 Lainnya...

II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Kuesioner berikut ini terdiri dari dua pembahasan, yang pertama adalah kuesioner **IFE** dan **EFE** untuk menghitung **bobot** dan **rating**, kemudian dilanjutkan dengan kuesioner **QSPM** untuk menghitung **attractive score (AS)**. Silahkan Bapak/Ibu/Sdr(i) memberikan skor untuk tanggapan bobot dan rating mengenai kondisi yang sesuai dengan identifikasi faktor Internal dan Eksternal berikut ini. Gunakan tanda (√) untuk skor penilaian berdasarkan respon yang sesuai bagi Pelindo Regional 4 Makassar.

Keterangan Jawaban:

Rating

1 = sangat lemah/mengancam

2 = lemah/mengancam

3 = kuat/berpeluang

4 = sangat kuat/berpeluang

Bobot

1 = sangat tidak penting

2 = tidak penting

3 = rata-rata

4 = cukup penting

5 = sangat penting

III. DAFTAR KUESIONER IFE dan EFE Matriks

No.	Faktor Internal	Rating		Bobot				
		3	4	1	2	3	4	5
Strengths								
1.	Kelengkapan jasa pelabuhan yang ditawarkan. - Layanan barang - Layanan kapal - Layanan rupa-rupa							
2.	Memiliki kinerja keuangan yang positif dalam 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022) dan sistem manajemen keuangan yang rutin dilakukan melalui lembaga RUPS.							
3.	Memiliki lokasi yang strategis sebagai <i>transshipment hub</i> .							
4.	Dukungan <i>stakeholder</i> dalam aspek pendanaan dan legalitas dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan.							
5.	Memiliki pengalaman dan rekam jejak dalam pelaksanaan aktivitas pelabuhan.							
Weaknesses		1	2	1	2	3	4	5
1.	Penyesuaian kecepatan unit kerja, kompetensi dan kemampuan SDM dalam menjalankan model bisnis baru masih lambat.							
2.	Kesenjangan pada penerapan teknologi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.							
3.	Survey kepuasan konsumen yang menurun pada 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022).							
4.	Kapabilitas dan kemampuan layanan segmen logistik, pelayaran serta <i>port services</i> belum memiliki perkembangan yang baik (pengurusan dokumen, akses jalanan, kapasitas gudang dan pembatasan berat angkutan).							
5.	Penguasaan pangsa pasar non-petikemas yang masih rendah.							

No.	Faktor Eksternal	Rating		Bobot				
		3	4	1	2	3	4	5
Opportunities								
1.	Visi/program yang sejalan dengan pemerintah untuk pengembangan infrastruktur maritim dan intensifikasi program pemerintah di bidang maritim.							
2.	Potensi pengembangan layanan dan rantai nilai kepelabuhanan pasca <i>merger</i> serta peningkatan sinergi dengan BUMN lain di segmen transportasi dan logistik.							
3.	Potensi pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efektifitas jasa layanan kepelabuhanan.							
4.	Peningkatan kerjasama usaha dengan mitra strategis dan strategi aliansi.							

5.	Potensi pertumbuhan pariwisata di kota Makassar dan Sulawesi Selatan.							
Threats		1	2	1	2	3	4	5
1.	Pemulihan ekonomi pasca pandemi dan ancaman resesi global.							
2.	Pemilik barang, pelaku industry dan Pemerintah Daerah yang membuka dan melakukan operasi pelabuhan sendiri, serta dapat berpartner dengan operator pelabuhan dari luar negeri.							
3.	Tingkat konektivitas maritim nasional yang masih rendah.							
4.	Integrasi multimoda dan integrasi hinterland yang masih rendah serta lebih banyak bergantung pada transportasi jalur darat.							
5.	Pasar pelayaran kapal yang terfragmentasi dan tidak terkordinasi serta penggunaan kapal kecil sehingga menciptakan inefisiensi.							

IV. DAFTAR KUESIONER QSPM

Berdasarkan hasil analisa SWOT, berikut ini disajikan 8 pilihan strategi alternatif yang direkomendasikan kepada Pelindo Regional 4 Makassar, yaitu:

1. Strategi 1: Optimalisasi kas dan pendanaan untuk *prepayment/refinancing/buyback* dan investasi modal kerja perusahaan.
2. Strategi 2: Pengembangan bisnis dan manajemen perusahaan melalui *Strategic Partnership* dengan subholding Pelindo lainnya.
3. Strategi 3: Kolaborasi dengan pelayaran domestik dan global untuk peningkatan konektivitas laut.
4. Strategi 4: Mempersiapkan rencana ekspansi regional dan internasional Pelindo.
5. Strategi 5: Fokus penyelarasan bisnis pasca integrasi melalui standarisasi operasional dan komersial untuk peningkatan kualitas layanan.
6. Strategi 6: Implementasi digitalisasi layanan melalui aplikasi "Phinisi".
7. Strategi 7: Regorganisasi dan pengembangan budaya terintegrasi.
8. Strategi 8: Pengembangan konektivitas dan ekosistem logistik melalui kerjasama dengan pelaku industri logistik darat.

Silahkan Bapak/Ibu/Sdr(i) Responden memberikan penilaian skor kepada pilihan strategi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan anda berdasarkan faktor-faktor kunci internal dan eksternal yang terdapat di sisi kiri tabel kuesioner berikut ini.

Keterangan Skor Jawaban QSPM

- 1 = sangat tidak menarik
- 2 = tidak menarik
- 3 = cukup menarik
- 4 = sangat menarik

STRATEGI 1: Optimalisasi kas dan pendanaan untuk prepayment/refinancing/buyback dan investasi modal kerja perusahaan.				
Faktor kunci	Attractive Score			
	1	2	3	4
Strength				
Kelengkapan jasa pelabuhan yang ditawarkan. <ul style="list-style-type: none"> - Layanan barang - Layanan kapal - Layanan rupa-rupa 				
Memiliki kinerja keuangan yang positif dalam 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022) dan sistem manajemen keuangan yang rutin dilakukan melalui lembaga RUPS.				
Memiliki lokasi yang strategis sebagai <i>transshipment hub</i> .				
Dukungan <i>stakeholder</i> dalam aspek pendanaan dan legalitas dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan.				
Memiliki pengalaman dan rekam jejak dalam pelaksanaan aktivitas pelabuhan.				
Weaknesses	1	2	3	4
Penyesuaian kecepatan unit kerja, kompetensi dan kemampuan SDM dalam menjalankan model bisnis baru masih lambat.				
Kesenjangan pada penerapan teknologi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.				
Survey kepuasan konsumen yang menurun pada 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022).				
Kapabilitas dan kemampuan layanan segmen logistik, pelayaran serta <i>port services</i> belum memiliki perkembangan yang baik (pengurusan dokumen, akses jalanan, kapasitas gudang dan pembatasan berat angkutan).				
Penguasaan pangsa pasar non-petikemas yang masih rendah.				
Opportunities	1	2	3	4
Visi/program yang sejalan dengan pemerintah untuk pengembangan infrastruktur maritim dan intensifikasi program pemerintah di bidang maritim.				
Potensi pengembangan layanan dan rantai nilai kepelabuhanan pasca <i>merger</i> serta peningkatan sinergi dengan BUMN lain di segmen transportasi dan logistik.				
Potensi pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efektifitas jasa layanan kepelabuhanan.				
Peningkatan kerjasama usaha dengan mitra strategis dan strategi aliansi.				

Potensi pertumbuhan pariwisata di kota Makassar dan Sulawesi Selatan.				
Threats	1	2	3	4
Pemulihan ekonomi pasca pandemi dan ancaman resesi global.				
Pemilik barang, pelaku industry dan Pemerintah Daerah yang membuka dan melakukan operasi pelabuhan sendiri, serta dapat berpartner dengan operator pelabuhan dari luar negeri.				
Tingkat konektivitas maritim nasional yang masih rendah.				
Integrasi multimoda dan integrasi hinterland yang masih rendah serta lebih banyak bergantung pada transportasi jalur darat.				
Pasar pelayaran kapal yang terfragmentasi dan tidak terkordinasi serta penggunaan kapal kecil sehingga menciptakan inefisiensi.				

STRATEGI 2: Pengembangan bisnis dan manajemen perusahaan melalui Strategic Partnership dengan subholding Pelindo lainnya.				
Faktor kunci	Attractive Score			
Strength	1	2	3	4
Kelengkapan jasa pelabuhan yang ditawarkan. - Layanan barang - Layanan kapal - Layanan rupa-rupa				
Memiliki kinerja keuangan yang positif dalam 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022) dan sistem manajemen keuangan yang rutin dilakukan melalui lembaga RUPS.				
Memiliki lokasi yang strategis sebagai <i>transshipment hub</i> .				
Dukungan <i>stakeholder</i> dalam aspek pendanaan dan legalitas dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan.				
Memiliki pengalaman dan rekam jejak dalam pelaksanaan aktivitas pelabuhan.				
Weaknesses	1	2	3	4
Penyesuaian kecepatan unit kerja, kompetensi dan kemampuan SDM dalam menjalankan model bisnis baru masih lambat.				
Kesenjangan pada penerapan teknologi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.				
Survey kepuasan konsumen yang menurun pada 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022).				
Kapabilitas dan kemampuan layanan segmen logistik, pelayaran serta <i>port services</i> belum memiliki perkembangan yang baik (pengurusan dokumen, akses jalan, kapasitas gudang dan pembatasan berat angkutan).				
Penguasaan pangsa pasar non-petikemas yang masih rendah.				
Opportunities	1	2	3	4
Visi/program yang sejalan dengan pemerintah untuk pengembangan infrastruktur maritim dan intensifikasi program pemerintah di bidang maritim.				
Potensi pengembangan layanan dan rantai nilai kepelabuhanan pasca <i>merger</i> serta peningkatan sinergi dengan BUMN lain di segmen transportasi dan logistik.				
Potensi pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efektifitas jasa layanan kepelabuhanan.				
Peningkatan kerjasama usaha dengan mitra strategis dan strategi aliansi.				

Potensi pertumbuhan pariwisata di kota Makassar dan Sulawesi Selatan.				
Threats	1	2	3	4
Pemulihan ekonomi pasca pandemi dan ancaman resesi global.				
Pemilik barang, pelaku industry dan Pemerintah Daerah yang membuka dan melakukan operasi pelabuhan sendiri, serta dapat berpartner dengan operator pelabuhan dari luar negeri.				
Tingkat konektivitas maritim nasional yang masih rendah.				
Integrasi multimoda dan integrasi hinterland yang masih rendah serta lebih banyak bergantung pada transportasi jalur darat.				
Pasar pelayaran kapal yang terfragmentasi dan tidak terkordinasi serta penggunaan kapal kecil sehingga menciptakan inefisiensi.				

STRATEGI 3: Kolaborasi dengan pelayaran domestik dan global untuk peningkatan konektivitas laut.				
Faktor kunci	Attractive Score			
Strength	1	2	3	4
Kelengkapan jasa pelabuhan yang ditawarkan. - Layanan barang - Layanan kapal - Layanan rupa-rupa				
Memiliki kinerja keuangan yang positif dalam 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022) dan sistem manajemen keuangan yang rutin dilakukan melalui lembaga RUPS.				
Memiliki lokasi yang strategis sebagai <i>transshipment hub</i> .				
Dukungan <i>stakeholder</i> dalam aspek pendanaan dan legalitas dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan.				
Memiliki pengalaman dan rekam jejak dalam pelaksanaan aktivitas pelabuhan.				
Weaknesses	1	2	3	4
Penyesuaian kecepatan unit kerja, kompetensi dan kemampuan SDM dalam menjalankan model bisnis baru masih lambat.				
Kesenjangan pada penerapan teknologi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.				
Survey kepuasan konsumen yang menurun pada 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022).				
Kapabilitas dan kemampuan layanan segmen logistik, pelayaran serta <i>port services</i> belum memiliki perkembangan yang baik (pengurusan dokumen, akses jalanan, kapasitas gudang dan pembatasan berat angkutan).				
Penguasaan pangsa pasar non-petikemas yang masih rendah.				
Opportunities	1	2	3	4
Visi/program yang sejalan dengan pemerintah untuk pengembangan infrastruktur maritim dan intensifikasi program pemerintah di bidang maritim.				
Potensi pengembangan layanan dan rantai nilai kepelabuhanan pasca <i>merger</i> serta peningkatan sinergi dengan BUMN lain di segmen transportasi dan logistik.				
Potensi pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efektifitas jasa layanan kepelabuhanan.				
Peningkatan kerjasama usaha dengan mitra strategis dan strategi aliansi.				

Potensi pertumbuhan pariwisata di kota Makassar dan Sulawesi Selatan.				
Threats	1	2	3	4
Pemulihan ekonomi pasca pandemi dan ancaman resesi global.				
Pemilik barang, pelaku industry dan Pemerintah Daerah yang membuka dan melakukan operasi pelabuhan sendiri, serta dapat berpartner dengan operator pelabuhan dari luar negeri.				
Tingkat konektivitas maritim nasional yang masih rendah.				
Integrasi multimoda dan integrasi hinterland yang masih rendah serta lebih banyak bergantung pada transportasi jalur darat.				
Pasar pelayaran kapal yang terfragmentasi dan tidak terkordinasi serta penggunaan kapal kecil sehingga menciptakan inefisiensi.				

Strategi 4: Mempersiapkan rencana ekspansi regional dan internasional Pelindo				
Faktor kunci	Attractive Score			
Strength	1	2	3	4
Kelengkapan jasa pelabuhan yang ditawarkan. - Layanan barang - Layanan kapal - Layanan rupa-rupa				
Memiliki kinerja keuangan yang positif dalam 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022) dan sistem manajemen keuangan yang rutin dilakukan melalui lembaga RUPS.				
Memiliki lokasi yang strategis sebagai <i>transshipment hub</i> .				
Dukungan <i>stakeholder</i> dalam aspek pendanaan dan legalitas dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan.				
Memiliki pengalaman dan rekam jejak dalam pelaksanaan aktivitas pelabuhan.				
Weaknesses	1	2	3	4
Penyesuaian kecepatan unit kerja, kompetensi dan kemampuan SDM dalam menjalankan model bisnis baru masih lambat.				
Kesenjangan pada penerapan teknologi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.				
Survey kepuasan konsumen yang menurun pada 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022).				
Kapabilitas dan kemampuan layanan segmen logistik, pelayaran serta <i>port services</i> belum memiliki perkembangan yang baik (pengurusan dokumen, akses jalanan, kapasitas gudang dan pembatasan berat angkutan).				
Penguasaan pangsa pasar non-petikemas yang masih rendah.				
Opportunities	1	2	3	4
Visi/program yang sejalan dengan pemerintah untuk pengembangan infrastruktur maritim dan intensifikasi program pemerintah di bidang maritim.				
Potensi pengembangan layanan dan rantai nilai kepelabuhanan pasca <i>merger</i> serta peningkatan sinergi dengan BUMN lain di segmen transportasi dan logistik.				
Potensi pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efektifitas jasa layanan kepelabuhanan.				
Peningkatan kerjasama usaha dengan mitra strategis dan strategi aliansi.				

Potensi pertumbuhan pariwisata di kota Makassar dan Sulawesi Selatan.				
Threats	1	2	3	4
Pemulihan ekonomi pasca pandemi dan ancaman resesi global.				
Pemilik barang, pelaku industry dan Pemerintah Daerah yang membuka dan melakukan operasi pelabuhan sendiri, serta dapat berpartner dengan operator pelabuhan dari luar negeri.				
Tingkat konektivitas maritim nasional yang masih rendah.				
Integrasi multimoda dan integrasi hinterland yang masih rendah serta lebih banyak bergantung pada transportasi jalur darat.				
Pasar pelayaran kapal yang terfragmentasi dan tidak terkordinasi serta penggunaan kapal kecil sehingga menciptakan inefisiensi.				

Strategi 5: Fokus penyelarasan bisnis pasca integrasi melalui standarisasi operasional dan komersial untuk peningkatan kualitas layanan				
Faktor kunci	Attractive Score			
Strength	1	2	3	4
Kelengkapan jasa pelabuhan yang ditawarkan. - Layanan barang - Layanan kapal - Layanan rupa-rupa				
Memiliki kinerja keuangan yang positif dalam 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022) dan sistem manajemen keuangan yang rutin dilakukan melalui lembaga RUPS.				
Memiliki lokasi yang strategis sebagai <i>transshipment hub</i> .				
Dukungan <i>stakeholder</i> dalam aspek pendanaan dan legalitas dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan.				
Memiliki pengalaman dan rekam jejak dalam pelaksanaan aktivitas pelabuhan.				
Weaknesses	1	2	3	4
Penyesuaian kecepatan unit kerja, kompetensi dan kemampuan SDM dalam menjalankan model bisnis baru masih lambat.				
Kesenjangan pada penerapan teknologi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.				
Survey kepuasan konsumen yang menurun pada 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022).				
Kapabilitas dan kemampuan layanan segmen logistik, pelayaran serta <i>port services</i> belum memiliki perkembangan yang baik (pengurusan dokumen, akses jalanan, kapasitas gudang dan pembatasan berat angkutan).				
Penguasaan pangsa pasar non-petikemas yang masih rendah.				
Opportunities	1	2	3	4
Visi/program yang sejalan dengan pemerintah untuk pengembangan infrastruktur maritim dan intensifikasi program pemerintah di bidang maritim.				
Potensi pengembangan layanan dan rantai nilai kepelabuhanan pasca <i>merger</i> serta peningkatan sinergi dengan BUMN lain di segmen transportasi dan logistik.				
Potensi pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efektifitas jasa layanan kepelabuhanan.				
Peningkatan kerjasama usaha dengan mitra strategis dan strategi aliansi.				

Potensi pertumbuhan pariwisata di kota Makassar dan Sulawesi Selatan.				
Threats	1	2	3	4
Pemulihan ekonomi pasca pandemi dan ancaman resesi global.				
Pemilik barang, pelaku industry dan Pemerintah Daerah yang membuka dan melakukan operasi pelabuhan sendiri, serta dapat berpartner dengan operator pelabuhan dari luar negeri.				
Tingkat konektivitas maritim nasional yang masih rendah.				
Integrasi multimoda dan integrasi hinterland yang masih rendah serta lebih banyak bergantung pada transportasi jalur darat.				
Pasar pelayaran kapal yang terfragmentasi dan tidak terkordinasi serta penggunaan kapal kecil sehingga menciptakan inefisiensi.				

STRATEGI 6: Implementasi digitalisasi pelayanan melalui aplikasi pelayanan "Phinisi"				
Faktor kunci	Attractive Score			
Strength	1	2	3	4
Kelengkapan jasa pelabuhan yang ditawarkan. - Layanan barang - Layanan kapal - Layanan rupa-rupa				
Memiliki kinerja keuangan yang positif dalam 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022) dan sistem manajemen keuangan yang rutin dilakukan melalui lembaga RUPS.				
Memiliki lokasi yang strategis sebagai <i>transshipment hub</i> .				
Dukungan <i>stakeholder</i> dalam aspek pendanaan dan legalitas dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan.				
Memiliki pengalaman dan rekam jejak dalam pelaksanaan aktivitas pelabuhan.				
Weaknesses	1	2	3	4
Penyesuaian kecepatan unit kerja, kompetensi dan kemampuan SDM dalam menjalankan model bisnis baru masih lambat.				
Kesenjangan pada penerapan teknologi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.				
Survey kepuasan konsumen yang menurun pada 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022).				
Kapabilitas dan kemampuan layanan segmen logistik, pelayaran serta <i>port services</i> belum memiliki perkembangan yang baik (pengurusan dokumen, akses jalanan, kapasitas gudang dan pembatasan berat angkutan).				
Penguasaan pangsa pasar non-petikemas yang masih rendah.				
Opportunities	1	2	3	4
Visi/program yang sejalan dengan pemerintah untuk pengembangan infrastruktur maritim dan intensifikasi program pemerintah di bidang maritim.				
Potensi pengembangan layanan dan rantai nilai kepelabuhanan pasca <i>merger</i> serta peningkatan sinergi dengan BUMN lain di segmen transportasi dan logistik.				
Potensi pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efektifitas jasa layanan kepelabuhanan.				
Peningkatan kerjasama usaha dengan mitra strategis dan strategi aliansi.				

Potensi pertumbuhan pariwisata di kota Makassar dan Sulawesi Selatan.				
Threats	1	2	3	4
Pemulihan ekonomi pasca pandemi dan ancaman resesi global.				
Pemilik barang, pelaku industry dan Pemerintah Daerah yang membuka dan melakukan operasi pelabuhan sendiri, serta dapat berpartner dengan operator pelabuhan dari luar negeri.				
Tingkat konektivitas maritim nasional yang masih rendah.				
Integrasi multimoda dan integrasi hinterland yang masih rendah serta lebih banyak bergantung pada transportasi jalur darat.				
Pasar pelayaran kapal yang terfragmentasi dan tidak terkordinasi serta penggunaan kapal kecil sehingga menciptakan inefisiensi.				

STRATEGI 7: Reorganisasi dan pengembangan budaya terintegrasi				
Faktor kunci	Attractive Score			
Strength	1	2	3	4
Kelengkapan jasa pelabuhan yang ditawarkan. - Layanan barang - Layanan kapal - Layanan rupa-rupa				
Memiliki kinerja keuangan yang positif dalam 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022) dan sistem manajemen keuangan yang rutin dilakukan melalui lembaga RUPS.				
Memiliki lokasi yang strategis sebagai <i>transshipment hub</i> .				
Dukungan <i>stakeholder</i> dalam aspek pendanaan dan legalitas dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan.				
Memiliki pengalaman dan rekam jejak dalam pelaksanaan aktivitas pelabuhan.				
Weaknesses	1	2	3	4
Penyesuaian kecepatan unit kerja, kompetensi dan kemampuan SDM dalam menjalankan model bisnis baru masih lambat.				
Kesenjangan pada penerapan teknologi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.				
Survey kepuasan konsumen yang menurun pada 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022).				
Kapabilitas dan kemampuan layanan segmen logistik, pelayaran serta <i>port services</i> belum memiliki perkembangan yang baik (pengurusan dokumen, akses jalan, kapasitas gudang dan pembatasan berat angkutan).				
Penguasaan pangsa pasar non-petikemas yang masih rendah.				
Opportunities	1	2	3	4
Visi/program yang sejalan dengan pemerintah untuk pengembangan infrastruktur maritim dan intensifikasi program pemerintah di bidang maritim.				
Potensi pengembangan layanan dan rantai nilai kepelabuhanan pasca <i>merger</i> serta peningkatan sinergi dengan BUMN lain di segmen transportasi dan logistik.				
Potensi pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efektifitas jasa layanan kepelabuhanan.				
Peningkatan kerjasama usaha dengan mitra strategis dan strategi aliansi.				

Potensi pertumbuhan pariwisata di kota Makassar dan Sulawesi Selatan.				
Threats	1	2	3	4
Pemulihan ekonomi pasca pandemi dan ancaman resesi global.				
Pemilik barang, pelaku industry dan Pemerintah Daerah yang membuka dan melakukan operasi pelabuhan sendiri, serta dapat berpartner dengan operator pelabuhan dari luar negeri.				
Tingkat konektivitas maritim nasional yang masih rendah.				
Integrasi multimoda dan integrasi hinterland yang masih rendah serta lebih banyak bergantung pada transportasi jalur darat.				
Pasar pelayaran kapal yang terfragmentasi dan tidak terkordinasi serta penggunaan kapal kecil sehingga menciptakan inefisiensi.				

STRATEGI 8: Pengembangan konektivitas dan ekosistem logistik melalui kerjasama dengan pelaku industri logistik darat				
Faktor kunci	Attractive Score			
Strength	1	2	3	4
Kelengkapan jasa pelabuhan yang ditawarkan. - Layanan barang - Layanan kapal - Layanan rupa-rupa				
Memiliki kinerja keuangan yang positif dalam 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022) dan sistem manajemen keuangan yang rutin dilakukan melalui lembaga RUPS.				
Memiliki lokasi yang strategis sebagai <i>transshipment hub</i> .				
Dukungan <i>stakeholder</i> dalam aspek pendanaan dan legalitas dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan.				
Memiliki pengalaman dan rekam jejak dalam pelaksanaan aktivitas pelabuhan.				
Weaknesses	1	2	3	4
Penyesuaian kecepatan unit kerja, kompetensi dan kemampuan SDM dalam menjalankan model bisnis baru masih lambat.				
Kesenjangan pada penerapan teknologi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.				
Survey kepuasan konsumen yang menurun pada 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022).				
Kapabilitas dan kemampuan layanan segmen logistik, pelayaran serta <i>port services</i> belum memiliki perkembangan yang baik (pengurusan dokumen, akses jalanan, kapasitas gudang dan pembatasan berat angkutan).				
Penguasaan pangsa pasar non-petikemas yang masih rendah.				
Opportunities	1	2	3	4
Visi/program yang sejalan dengan pemerintah untuk pengembangan infrastruktur maritim dan intensifikasi program pemerintah di bidang maritim.				
Potensi pengembangan layanan dan rantai nilai kepelabuhanan pasca <i>merger</i> serta peningkatan sinergi dengan BUMN lain di segmen transportasi dan logistik.				
Potensi pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efektifitas jasa layanan kepelabuhanan.				
Peningkatan kerjasama usaha dengan mitra strategis dan strategi aliansi.				

Potensi pertumbuhan pariwisata di kota Makassar dan Sulawesi Selatan.				
Threats	1	2	3	4
Pemulihan ekonomi pasca pandemi dan ancaman resesi global.				
Pemilik barang, pelaku industry dan Pemerintah Daerah yang membuka dan melakukan operasi pelabuhan sendiri, serta dapat berpartner dengan operator pelabuhan dari luar negeri.				
Tingkat konektivitas maritim nasional yang masih rendah.				
Integrasi multimoda dan integrasi hinterland yang masih rendah serta lebih banyak bergantung pada transportasi jalur darat.				
Pasar pelayaran kapal yang terfragmentasi dan tidak terkordinasi serta penggunaan kapal kecil sehingga menciptakan inefisiensi.				

HASIL SKOR RATING RESPONDEN

STRENGTHS		PERTANYAAN				
NARASUMBER	S1	S2	S3	S4	S5	
NS 1	4	4	3	3	4	
NS 2	4	3	3	3	4	
NS 3	4	4	3	3	4	
NS 4	4	4	3	3	3	
NS 5	4	4	3	3	4	
NS 6	4	3	3	3	4	
NS 7	4	3	3	3	4	
NS 8	3	4	3	3	3	
NS 9	3	4	3	3	3	
NS 10	4	4	3	3	4	
NS 11	3	3	2	4	4	
NS 12	4	4	3	4	4	
NS 13	3	3	3	3	3	
NS 14	4	4	3	3	4	
NS 15	3	3	3	3	4	
NS 16	4	3	2	3	4	
NS 17	3	3	3	3	4	
NS 18	3	3	3	4	4	
NS 19	3	3	3	4	3	
NS 20	3	4	3	4	4	
NS 21	4	3	3	4	4	
NS 22	4	3	3	3	4	
NS 23	4	4	3	3	4	
NS 24	4	4	3	3	3	
Rata-rata	3,6	3,5	2,9	3,3	3,8	

OPPORTUNITIES		PERTANYAAN				
NARASUMBER	O1	O2	O3	O4	O5	
NS1	4	4	3	4	3	
NS2	4	4	3	4	4	
NS3	4	4	3	4	2	
NS4	3	4	3	4	3	
NS5	4	3	3	3	3	
NS6	4	4	3	4	3	
NS7	4	4	3	4	3	
NS8	4	3	3	4	3	
NS9	3	3	3	4	3	
NS10	3	3	3	4	3	
NS11	3	3	3	3	2	
NS12	3	4	3	3	3	
NS13	4	4	3	3	4	
NS14	3	4	3	3	4	
NS15	3	4	3	3	4	
NS16	4	4	4	4	4	
NS17	4	3	4	4	3	
NS18	3	4	3	4	3	
NS19	3	4	3	4	3	
NS20	3	4	4	3	3	
NS21	4	4	4	4	3	
NS22	4	4	3	4	3	
NS23	4	3	3	4	3	
NS24	4	3	3	4	3	
Rata-rata	3,6	3,7	3,2	3,7	3,1	

Rating
 1 = sangat lemah
 2 = lemah
 3 = kuat
 4 = sangat kuat

WEAKNESSES		PERTANYAAN				
NARASUMBER	W1	W2	W3	W4	W5	
NS 1	2	2	2	3	2	
NS 2	2	2	3	2	2	
NS 3	2	3	3	2	2	
NS 4	2	3	2	2	2	
NS 5	2	2	2	2	2	
NS 6	2	1	2	2	2	
NS 7	2	1	2	2	2	
NS 8	2	1	2	2	2	
NS 9	2	2	2	2	1	
NS 10	2	2	2	2	1	
NS 11	3	2	2	2	2	
NS 12	2	2	2	2	2	
NS 13	2	1	2	1	1	
NS 14	2	2	2	1	2	
NS 15	2	1	1	2	2	
NS 16	1	1	2	2	2	
NS 17	2	1	1	2	1	
NS 18	2	1	1	2	1	
NS 19	2	1	2	2	2	
NS 20	3	2	2	2	2	
NS 21	2	2	2	2	2	
NS 22	3	2	2	2	1	
NS 23	2	2	1	2	1	
NS 24	2	2	2	2	2	
Rata-rata	2,1	1,7	1,9	2,0	1,7	

THREATS		PERTANYAAN				
NARASUMBER	T1	T2	T3	T4	T5	
NS1	2	3	3	3	3	
NS2	2	2	2	2	2	
NS3	3	2	2	2	2	
NS4	2	2	2	2	2	
NS5	2	2	2	1	2	
NS6	1	3	2	1	2	
NS7	2	3	2	1	1	
NS8	2	2	2	2	1	
NS9	2	3	2	1	2	
NS10	2	2	2	2	2	
NS11	2	2	2	2	2	
NS12	2	2	2	1	2	
NS13	2	2	2	1	1	
NS14	2	2	2	3	3	
NS15	2	3	2	2	2	
NS16	2	2	2	2	2	
NS17	2	2	2	3	2	
NS18	2	3	2	1	2	
NS19	3	2	2	3	2	
NS20	3	2	2	3	2	
NS21	2	2	3	2	2	
NS22	2	2	3	2	2	
NS23	2	2	3	2	2	
NS24	2	3	3	2	2	
Rata-rata	2,1	2,3	2,2	1,9	2,0	

HASIL SKOR BOBOT RESPONDEN

STRENGTHS	PERTANYAAN				
	S1	S2	S3	S4	S5
NARASUMBER					
NS1	4	3	3	5	4
NS2	4	4	3	5	5
NS3	5	5	3	5	5
NS4	5	5	3	5	5
NS5	5	4	3	5	4
NS6	5	4	3	3	4
NS7	4	5	3	4	4
NS8	4	3	4	4	5
NS9	4	4	3	3	5
NS10	4	4	3	3	3
NS11	4	4	4	3	3
NS12	4	4	4	3	5
NS13	4	4	4	3	5
NS14	4	5	4	3	4
NS15	3	4	3	3	5
NS16	3	3	3	3	5
NS17	4	4	4	4	5
NS18	4	3	3	3	5
NS19	4	3	3	3	4
NS20	4	3	3	3	4
NS21	4	4	3	4	5
NS22	5	4	3	3	5
NS23	5	5	3	3	5
NS24	5	4	3	3	5
TOTAL	101	95	78	86	109
RATA-RATA	0,11	0,10	0,08	0,09	0,11

WEAKNESSES	PERTANYAAN				
	W1	W2	W3	W4	W5
NARASUMBER					
NS1	5	4	5	4	4
NS2	5	4	4	3	4
NS3	5	4	5	3	4
NS4	5	4	5	3	3
NS5	5	4	5	4	3
NS6	4	3	5	4	4
NS7	4	3	4	4	3
NS8	4	3	4	5	4
NS9	4	3	5	3	4
NS10	4	3	4	5	3
NS11	4	4	4	4	3
NS12	4	4	4	4	3
NS13	4	4	5	4	4
NS14	5	5	4	5	4
NS15	5	5	5	5	3
NS16	4	4	4	4	4
NS17	4	4	4	4	3
NS18	4	3	4	3	3
NS19	4	3	5	4	3
NS20	4	4	5	4	3
NS21	5	5	4	4	5
NS22	5	4	4	4	4
NS23	5	4	4	4	4
NS24	5	4	4	4	4
TOTAL	107	92	106	95	86
RATA-RATA	0,11	0,10	0,11	0,10	0,09

OPPORTUNITIES	PERTANYAAN				
	O1	O2	O3	O4	O5
NARASUMBER					
NS1	4	5	3	5	4
NS2	4	4	3	5	4
NS3	4	4	3	5	3
NS4	4	4	3	4	4
NS5	5	4	4	5	4
NS6	5	5	3	4	4
NS7	5	5	3	4	4
NS8	4	4	3	4	3
NS9	4	5	3	5	3
NS10	4	4	4	5	3
NS11	5	5	3	4	4
NS12	5	5	4	4	4
NS13	5	4	4	4	3
NS14	4	5	4	4	3
NS15	4	5	3	4	4
NS16	4	4	3	4	3
NS17	4	4	4	4	4
NS18	4	5	4	4	4
NS19	4	5	4	4	3
NS20	3	5	4	4	3
NS21	4	5	4	5	3
NS22	4	5	3	5	3
NS23	4	5	3	4	3
NS24	5	5	3	4	3
TOTAL	102	111	82	104	83
RATA-RATA	0,11	0,12	0,09	0,11	0,09

THREATS	PERTANYAAN				
	T1	T2	T3	T4	T5
NARASUMBER					
NS1	3	5	4	5	5
NS2	3	4	4	5	5
NS3	3	4	3	4	4
NS4	3	5	3	4	4
NS5	3	5	4	4	4
NS6	3	4	4	4	5
NS7	3	4	4	4	5
NS8	3	4	3	3	3
NS9	3	4	3	3	3
NS10	3	4	3	4	3
NS11	3	4	3	3	3
NS12	3	4	4	5	3
NS13	4	5	4	5	3
NS14	4	5	3	5	3
NS15	3	5	3	4	3
NS16	3	4	3	4	3
NS17	3	4	4	4	4
NS18	3	5	4	4	3
NS19	4	4	4	5	3
NS20	4	4	4	5	4
NS21	4	4	3	5	4
NS22	3	4	4	5	3
NS23	3	4	4	5	3
NS24	3	4	4	5	3
TOTAL	77	103	86	104	86
RATA-RATA	0,08	0,11	0,09	0,11	0,09

Bobot

- 1 = sangat tidak penting
- 2 = tidak penting
- 3 = rata-rata
- 4 = penting
- 5 = sangat penting

BF	BG	BH	BI	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	
2	STRATEGI 3 Kolaborasi dengan pelayaran domestik dan global untuk peningkatan konektivitas laut.																								
3	KEY FACTOR																								
4	NS1	NS2	NS3	NS4	NS5	NS6	NS7	NS8	NS9	NS10	NS11	NS12	NS13	NS14	NS15	NS16	NS17	NS18	NS19	NS20	NS21	NS22	NS23	NS24	RATA-RATA
5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3,25
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3,21
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3,71
8	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3,46
9	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,42
10	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3,00
11	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3,08
12	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3,46
13	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3,33
14	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3,50
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3,21
16	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3,54
17	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3,25
18	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3,63
19	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,04
20	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3,08
21	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,63
22	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3,63
23	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,58
24	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3,21
	TOTAL																								
	66,21																								

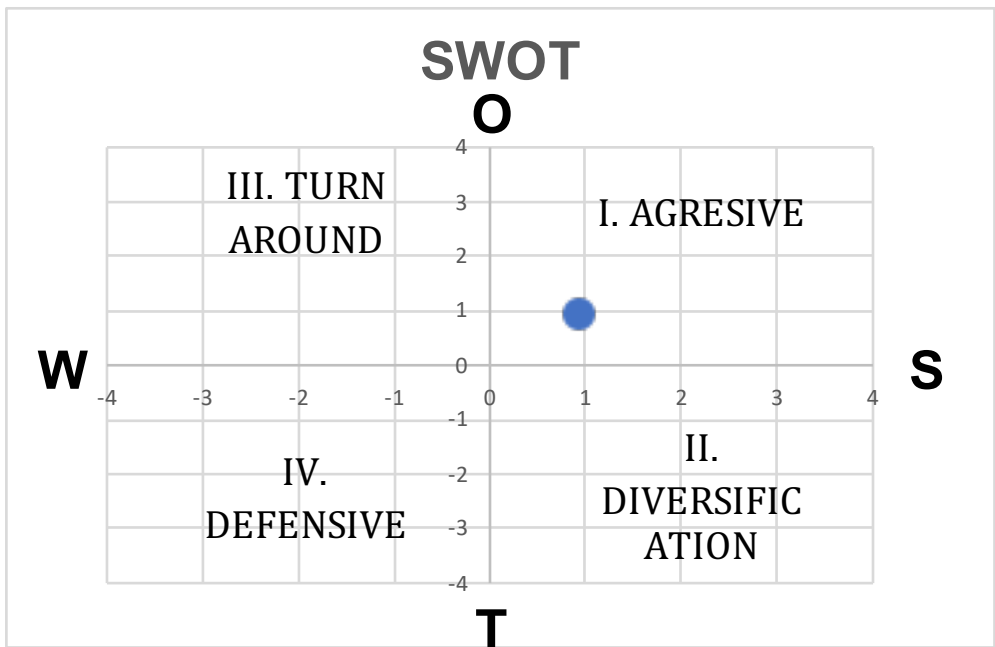
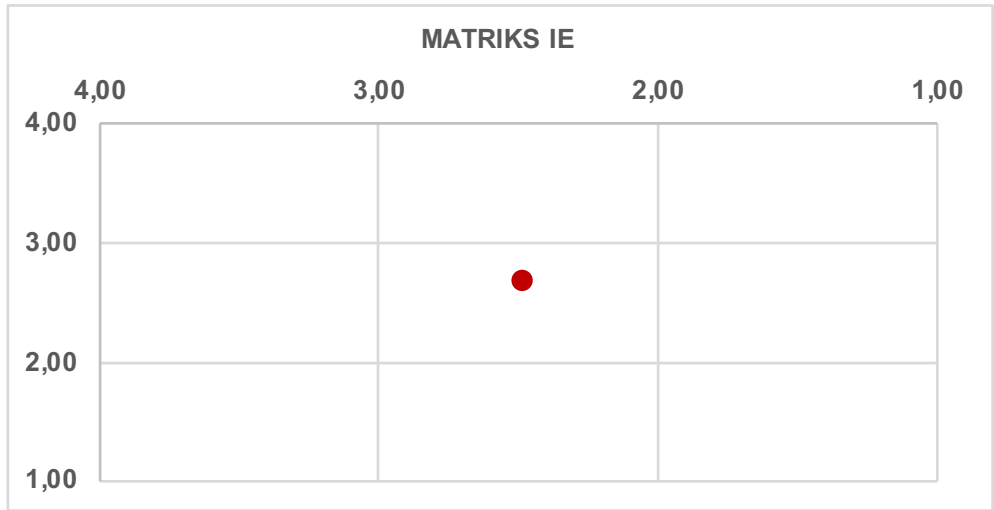
CH	CI	CJ	CK	CL	CM	CN	CO	CP	CQ	CR	CS	CT	CU	CV	CW	CX	CY	CZ	DA	DB	DC	DD	DE	DF	DG	
26	STRATEGI 8 Pengembangan konektivitas dan ekosistem logistik melalui kerjasama dengan pelaku industri logistik darat.																									
27	KEY FACTOR	NS1	NS2	NS3	NS4	NS5	NS6	NS7	NS8	NS9	NS10	NS11	NS12	NS13	NS14	NS15	NS16	NS17	NS18	NS19	NS20	NS21	NS22	NS23	NS24	RATA-RATA
28	S1	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3,63
29	S2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,25
30	S3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3,42
31	S4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,17
32	S5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3,46
33	W1	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3,46
34	W2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3,29
35	W3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3,46
36	W4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3,42
37	W5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,13
38	O1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,04
39	O2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3,58
40	O3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,17
41	O4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3,42
42	O5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2,75
43	T1	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,21
44	T2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,13
45	T3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3,67
46	T4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3,58
47	T5	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2,42
48	TOTAL																								65,63	

		FAKTOR INTERNAL	
		STRENGTHS	WEAKNESSES
		(S1) Kelengkapan jasa pelabuhan yang ditawarkan. Layanan barang	(W1) Penyesuaian kecepatan unit kerja, kompetensi dan kemampuan SDM dalam menjalankan model bisnis masih lambat. (W2) Kesenjangan pada penerapan teknologi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan. (W3) Survey kepuasan konsumen yang menurun pada 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022). (W4) Kapabilitas dan kemampuan layanan segmen logistik, pelayaran serta <i>port services</i> belum memiliki perkembangan yang baik (pengurusan dokumen, akses lapangan, kapasitas gudang dan pembatasan). (W5) Penguasaan pangsa pasar non-petiekemas yang masih rendah.
		Layanan kapal	
		Layanan rupa-rupa	
		(S2) Memiliki kinerja keuangan yang positif dalam 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022) dan sistem manajemen keuangan yang rutin dilakukan melalui lembaga RUPS.	
		(S3) Memiliki lokasi yang strategis sebagai <i>transshipment hub</i> .	
		FAKTOR EKSTERNAL	
		STRATEGI SO	STRATEGI WO
OPPORTUNITIES	(O1) Visi/program yang sejalan dengan pemerintah untuk pengembangan infrastruktur maritim dan intensifikasi program pemerintah di bidang maritim.	(S1, S2, S3, S4, O1, O2, O4) Optimalisasi kas dan pendanaan untuk prepayment/refinancing/buyback dan investasi modal kerja perusahaan.	(W1, W2, W3, W4, O2, O5) Fokus penyesuaian bisnis pasca integrasi melalui standarisasi operasional dan komersial untuk peningkatan kualitas layanan.
	(O2) Potensi pengembangan layanan dan rantai nilai kepelabuhanan pasca <i>merger</i> serta peningkatan sinergi dengan BUMN lain di segmen transportasi dan logistik.		
	(O3) Potensi pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efektifitas jasa layanan kepelabuhanan.		
	(O4) Peningkatan kerjasama usaha dengan mitra strategis dan strategi aliansi		
	(O5) Potensi pertumbuhan pariwisata di kota Makassar dan Sulawesi Selatan.		
		STRATEGI ST	
THREATS	(T1) Pemulihan ekonomi pasca pandemi dan ancaman resesi global.	(S1, S4, S5, T2, T3, T5) Kolaborasi dengan pelayaran domestik dan global untuk peningkatan konektivitas laut.	(W1, W3, W4, T1, T4, T5) Reorganisasi dan pengembangan budaya terintegrasi.
	(T2) Pemilik barang, pelaku industry dan Pemerintah Daerah yang membuka dan melakukan operasi pelabuhan sendiri, serta dapat berpartner dengan operator pelabuhan dari luar negeri.		
	(T3) Tingkat konektivitas maritim nasional yang masih rendah.		
	(T4) Integrasi multimoda dan integrasi hinterland yang masih rendah serta lebih banyak bergantung pada transportasi jalur darat.		
	(T5) Pasar pelayaran kapal yang terfragmentasi dan tidak terkoordinasi serta penggunaan kapal kecil sehingga menciptakan inefisiensi.		
		STRATEGI WT	
		(S2, S4, S5, T2, T3) Mempersiapkan rencana ekspansi regional dan internasional Pelindo.	(W4, W5, T3, T4) Pengembangan konektivitas dan ekosistem logistik melalui kerjasama dengan pelaku industri logistik darat.

HASIL ANALISIS IFE DAN EFE

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Strengths				
1	Kelengkapan jasa pelabuhan yang ditawarkan.	0,11	3,6	0,39
2	Memiliki kinerja keuangan yang positif dalam 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022) dan sistem manajemen keuangan yang rutin dilakukan melalui lembaga RUPS.	0,10	3,5	0,35
3	Memiliki lokasi yang strategis sebagai <i>transshipment hub</i>	0,08	3,1	0,25
4	Dukungan <i>stakeholder</i> dalam aspek pendanaan dan legalitas dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan.	0,09	3,3	0,30
5	Memiliki pengalaman dan rekam jejak dalam pelaksanaan aktivitas pelabuhan.	0,11	3,8	0,41
TOTAL		0,49		1,70
Weaknesses				
1	Penyesuaian kecepatan unit kerja, kompetensi dan kemampuan SDM dalam menjalankan model bisnis masih lambat.	0,11	1,6	0,18
2	Kesenjangan pada penerapan teknologi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.	0,10	1,7	0,17
3	Survey kepuasan konsumen yang menurun pada 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022).	0,11	1,2	0,13
4	Kapabilitas dan kemampuan layanan segmen logistik, pelayaran serta <i>port services</i> belum memiliki perkembangan yang baik (pengurusan dokumen, akses jalanan, kapasitas gudang dan pembatasan berat angkutan).	0,10	1,6	0,16
5	Penguasaan pangsa pasar non-petikemas yang masih rendah.	0,09	1,5	0,14
TOTAL		0,51		0,78
TOTAL NILAI IFE		1,00		2,48

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Opportunities				
1	Visi/program yang sejalan dengan pemerintah untuk pengembangan infrastruktur maritim dan intensifikasi program pemerintah di bidang maritim.	0,11	3,6	0,39
2	Potensi pengembangan layanan dan rantai nilai kepelabuhanan pasca <i>merger</i> serta peningkatan sinergi dengan BUMN lain disegmen transportasi dan logistik.	0,12	3,7	0,44
3	Potensi pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efektifitas jasa layanan kepelabuhanan.	0,09	3,3	0,29
4	Peningkatan peluang kerjasama usaha dengan mitra strategis dan strategi aliansi	0,11	3,7	0,41
5	Potensi pertumbuhan pariwisata di kota Makassar dan Sulawesi Selatan.	0,09	3,2	0,29
TOTAL		0,52		1,82
Threats				
1	Pemulihan ekonomi pasca pandemi dan ancaman resesi global.	0,08	2,0	0,16
2	Pemilik barang, pelaku industry dan Pemerintah Daerah yang membuka dan melakukan operasi pelabuhan sendiri, serta dapat berpartner dengan operator pelabuhan dari luar negeri.	0,11	1,9	0,21
3	Tingkat konektivitas maritim nasional yang masih rendah.	0,09	1,7	0,15
4	Integrasi multimoda dan integrasi hinterland yang masih rendah serta lebih banyak bergantung pada transportasi jalur darat.	0,11	1,5	0,17
5	Pasar pelayaran kapal yang terfragmentasi dan tidak terkordinasi serta penggunaan kapal kecil sehingga menciptakan inefisiensi.	0,09	1,9	0,17
TOTAL		0,48		0,86
TOTAL NILAI EFE		1,00		2,68



TABEL QSPM

KEY FACTOR	Optimalisa		Pengemba		Kolaborasi		Mempersi		Fokus		Implement		Reorganis		Pengemba		
	BOBOT	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
INTERNAL FACTOR																	
STRENGTHS																	
Kelengkapan jasa pelabuhan yang ditawarkan.	0,11	3,50	0,39	3,58	0,39	3,25	0,36	3,38	0,37	3,25	0,36	3,33	0,37	2,83	0,31	3,63	0,40
Memiliki kinerja keuangan yang positif dalam 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022) dan sistem manajemen keuangan yang rutin dilakukan melalui lembaga RUPS.	0,10	3,80	0,38	3,38	0,34	3,21	0,32	3,50	0,35	3,08	0,31	3,50	0,35	2,58	0,26	3,25	0,33
Memiliki lokasi yang strategis sebagai <i>transshipment hub</i>	0,08	2,92	0,23	3,67	0,29	3,71	0,30	3,13	0,25	2,92	0,23	3,13	0,25	2,50	0,20	3,42	0,27
Dukungan <i>stakeholder</i> dalam aspek pendanaan dan legalitas dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan.	0,09	3,29	0,30	3,58	0,32	3,46	0,31	3,13	0,28	3,46	0,31	3,13	0,28	3,17	0,29	3,17	0,29
Memiliki pengalaman dan rekam jejak dalam pelaksanaan aktivitas pelabuhan.	0,11	3,33	0,37	3,38	0,37	3,42	0,38	3,50	0,39	3,63	0,40	3,50	0,39	3,33	0,37	3,46	0,38
WEAKNESSES																	
Penyesuaian kecepatan unit kerja, kompetensi dan kemampuan SDM dalam menjalankan model bisnis masih lambat.	0,11	3,08	0,34	3,04	0,33	3,00	0,33	2,79	0,31	3,63	0,40	2,88	0,32	3,54	0,39	3,46	0,38
Kesenjangan pada penerapan teknologi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.	0,10	3,17	0,32	3,67	0,37	3,08	0,31	3,21	0,32	3,71	0,37	3,21	0,32	2,75	0,28	3,29	0,33
Survey kepuasan konsumen yang menurun pada 3 tahun terakhir (2020, 2021, 2022).	0,11	3,04	0,33	3,46	0,38	3,46	0,38	3,29	0,36	4,00	0,44	3,29	0,36	3,58	0,39	3,46	0,38
Kapabilitas dan kemampuan layanan segmen logistik, pelayaran serta <i>port services</i> belum memiliki perkembangan yang baik (pengurusan dokumen, akses jalanan, kapasitas gudang dan pembatasan berat angkutan).	0,10	2,83	0,28	3,42	0,34	3,33	0,33	3,38	0,34	3,63	0,36	3,38	0,34	3,63	0,36	3,42	0,34
Penguasaan pangsa pasar non-petikemas yang masih rendah.	0,09	3,71	0,33	3,58	0,32	3,50	0,32	3,75	0,34	3,38	0,30	3,71	0,33	3,58	0,32	3,13	0,28
	1,00																
EXTERNAL FACTOR																	
OPPORTUNITIES																	
Visi/program yang sejalan dengan pemerintah untuk pengembangan infrastruktur maritim dan intensifikasi program pemerintah di bidang maritim.	0,11	3,58	0,39	3,21	0,35	3,21	0,35	3,50	0,39	3,13	0,34	3,50	0,39	2,96	0,33	3,04	0,33
Potensi pengembangan layanan dan rantai nilai kepelabuhanan pasca <i>merger</i> serta peningkatan sinergi dengan BUMN lain di segmen transportasi dan logistik.	0,12	3,67	0,44	3,58	0,43	3,54	0,42	3,63	0,44	3,13	0,38	3,63	0,44	3,29	0,39	3,58	0,43
Potensi pengembangan teknologi dan digitalisasi untuk meningkatkan efektifitas jasa layanan kepelabuhanan.	0,09	3,67	0,33	3,54	0,32	3,25	0,29	3,50	0,32	3,50	0,32	3,50	0,32	3,33	0,30	3,17	0,29
Peningkatan peluang kerjasama usaha dengan mitra strategis dan strategi aliansi	0,11	3,46	0,38	3,88	0,43	3,63	0,40	3,38	0,37	3,25	0,36	3,38	0,37	3,13	0,34	3,42	0,38
Potensi pertumbuhan pariwisata di kota Makassar dan Sulawesi Selatan.	0,09	3,04	0,27	2,75	0,25	3,04	0,27	2,63	0,24	3,63	0,33	2,88	0,26	2,63	0,24	2,75	0,25
THREATS																	
Pemulihan ekonomi pasca pandemi dan ancaman resesi global.	0,08	3,29	0,26	3,21	0,26	3,08	0,25	2,96	0,24	3,54	0,28	3,13	0,25	2,96	0,24	3,21	0,26
Pemilik barang, pelaku industry dan Pemerintah Daerah yang membuka dan melakukan operasi pelabuhan sendiri, serta dapat berpartner dengan operator pelabuhan dari luar negeri.	0,11	3,38	0,37	3,29	0,36	3,63	0,40	3,29	0,36	3,04	0,33	3,33	0,37	3,38	0,37	3,13	0,34
Tingkat konektivitas maritim nasional yang masih rendah.	0,09	3,46	0,31	3,29	0,30	3,63	0,33	3,29	0,30	3,08	0,28	3,33	0,30	3,25	0,29	3,67	0,33
Integrasi multimoda dan integrasi hinterland yang masih rendah serta lebih banyak bergantung pada transportasi jalur darat.	0,11	3,42	0,38	3,33	0,37	2,58	0,28	3,75	0,41	2,79	0,31	3,75	0,41	3,33	0,37	3,58	0,39
Pasar pelayaran kapal yang terfragmentasi dan tidak terkoordinasi serta penggunaan kapal kecil sehingga menciptakan inefisiensi.	0,09	3,75	0,34	3,42	0,31	3,21	0,29	3,29	0,30	3,33	0,30	3,29	0,30	3,54	0,32	2,42	0,22
	1,0																
TOTAL			6,75		6,83		6,62		6,65		6,71		6,70		6,35		6,59