

DAFTAR PUSTAKA

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Allen, J., Emblemsvåg, J., & Mistree, F. (2000). Validating Methods & Research: The Validation Square. *ASME*, 1-12.
- Alonso, J. A., & Lamata, M. T. (2005). A Statistical Criterion of Consistency in the Analytic Hierarchy Process. *MDAI 2005 LNAI 3558*, 67-76.
- Andy Binns, J. B., & Tushman, M. L. (2014). Binns, Andy, et al. "The Art of Strategic Renewal." MIT Sloan. *MIT Sloan*, 21-23.
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical Values for Lawshe's Content Validity Ratio: Revisiting the Original Methods of Calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 79-86.
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts, and Cases*. Harlow: Pearson.
- Goepel, K. D. (2013). Implementing The Analytical Hierarchy Process as a Standard Criteria Method for Multi-Criteria Decision Making in Enterprises - A New AHP Excel Templates with Multiple Inputs. *International Symposium on the Analytic Hierarchy Process*, 1-10.
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia: Direktorat Jendral Perhubungan Laut. (2020, Agustus 24). *Transportasi Laut Pegang Peranan Strategis untuk Merajut Keberagaman Indonesia dan Mendorong Pertumbuhan Ekonomi*. Dipetik Juli 05, 2022, dari <https://hubla.dephub.go.id/home/post/read/7825/transportasi-laut-pegang-peranan-strategis-untuk-merajut-keberagaman-indonesia-dan-mendorong-pertumbuhan-ekonomi>
- Loveson, L. (2015). *Using Strategic Analysis to Develop a Business*. Spring: Lahti University of Applied Science.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: an Applied Approach Fifth Edition*. Harlow: Pearson.

- Minzberg, H., Ahlstand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mustika, A., Oktaviani, R., & Sukardi. (2017). Business Model Canvas and Strategies to Develop Biodiesel Industry of PT XYZ in Order to Implement COP Supporting Fund Policy. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 3 No. 3, 176-186.
- Newton, P. & Bristoll, H. (2013). *PESTEL Analysis*. Agustus 3, 2022. <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlst-pestle.htm>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value Proposition Design*. Hoboken: The Free Press.
- Pratama, A. D., Suparta, I. W., & Syahputra, A. N. (2020). *Konektivitas Transportasi Laut terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Negara Maritim Asia Tenggara*. Lampung: Universitas Lampung
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* *Harvard Business Review*, 62-78.
- Robbins, S. P., & Coutler, M. (2018). *Management*. New York: Pearson.
- Saaty, R. (1987). The Analytic Hierarchy Process - What it is and how it is Used? *Mathl Modelling*, 161-176.
- Setijadi. (2014, Januari 22). *Alternatif Moda Transportasi Untuk Distribusi Komoditas Bahan Pokok*. Dipetik Agustus 15, 2022, dari Supply Chain Indonesia: <https://supplychainindonesia.com/alternatif-moda-transportasi-untuk-distribusi-komoditas-bahan-pokok/>
- Siahaan, P. E. (2008). *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Rice Bowl*. Skripsi. Bogor: Institute Pertanian Bogor.
- Soenarso, S. A. (2022, Mei 10). *Laba bersih Bintang Samudera Mandiri (BSML) Melesat 922,42% di 2021*. Dipetik Juli 05, 2022, dari kontan.co.id: <https://investasi.kontan.co.id/news/laba-bersih-bintang-samudera-mandiri-bsml-melesat-92242-di-2021>
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Sutini. (2021). *Kendala Yang Dihadapi Dalam Pandemi Covid-19 Pada Pengiriman Bahan Pokok (Supply Chain) Dari Pulau Jawa Ke Wilayah Indonesia Bagian Timur*. *Jurnal Saintek Maritim Vol. 2*, 93-98.

Sutiarkoro, A. (2017). *Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Katalog Rainbow Creative Semarang*. 1–10.

Suwarno. (2011), *Manajemen Pemasaran Jasa Perusahaan Pelayaran*. Semarang: UNDIP

TACIT Intellect. (2012). *PESTLE Analysis Overview*. Johannesburg: TACIT Intellect.

LAMPIRAN

Lampiran A. Pemetaan Kanvas Model Bisnis

Hari/Tanggal : Kamis, 20 Oktober 2022

Narasumber : Darnawati (Direktur Utama), Syakir (Direktur Operasional), dan Yuni (Direktur Keuangan)

Lokasi : Kantor PT ARS

No.	Pertanyaan	Jawaban
1	Siapa saja yang menjadi target pasar PT ARS?	untuk saat ini armada ARS hanya memiliki dua jenis kapal, yaitu LCT dan tanker dimana LCT untuk mengangkut alat berat dan tanker untuk mengangkut minyak. Mayoritas pengguna kita selama ini berasal dari industri pertambangan dan perminyakan
2	Siapa saja pengguna layanan PT ARS?	Untuk LCT saat ini sedang digunakan oleh PT Timah yang beroperasi di Bangka, tapi sebelumnya juga beberapa kali digunakan oleh perusahaan pembangunan seperti PT Wika beton dan PT PP. sedangkan untuk kapal dengan tipe tanker yang dikhususkan untuk mengangkut minyak sudah tujuh terakhir ini digunakan oleh PT Pertamina Patra Logistik.
3	Bagaimana kualitas, harga dan kesan layanan PT ARS?	Untuk harga yang kami tawarkan untuk layanan kami itu cukup standar dan dapat bersaing dengan perusahaan lain. kualitas layanan kami juga sudah memenuhi standar, dan seperti yang kita ketahui bahwa Pertamina sudah sangat sering memakai layanan kami secara berkala jadi kami yakin bahwa layanan yang kami berikan sudah cukup bagus.
4	Apa saja saluran yang dimiliki PT ARS?	via telepon, perwakilan, email, dan dengan memberi pelayanan yang memuaskan
5	Bagaimana cara perusahaan membina hubungan dengan pelanggan?	Dengan memberikan pendampingan oleh perwakilan perusahaan kepada pelanggan. Nanti dari karyawan tersebut akan update berkala dengan pelanggan bisa lewat email atau telepon biar kalau ada permintaan khusus dari pelanggan atau penting bisa langsung dikerjakan
6	Bagaimana arus pendapatan dari PT ARS?	Pengguna melakukan pembayaran dengan cara mentransfer ke rekening kantor. lalu dana tersebut akan dialokasikan sesuai kebutuhan operasional kantor
7	Apa saja pengeluaran PT ARS?	Yang pasti untuk pembayaran gaji karyawan. lalu untuk pengurusan dokumen kapal. dan paling banyak dana terpakai untuk biaya maintenance kapal

8	Apa saja sumber daya dan aset berbentuk fisik yang dimiliki oleh PT ARS?	Kapal Tanker 1, Kapal LCT 1, dan tiga mobil operasional
9	Apa saja sumber daya berupa aset intelektual yang dimiliki PT ARS?	Kita punya persuratan sama halnya dengan perusahaan lain seperti SIUP, PDP, SIUPAL.
10	Berapa jumlah sumber daya manusia yang dimiliki PT ARS saat ini?	untuk karyawan di office ada sekitar 10 orang, dan untuk crew di atas kapal ada 24 orang dengan 12 orang di masing-masing kapal.
11	Apa saja sumber daya finansial yang dimiliki PT ARS?	ada dana cadangan sebesar 500 juta di rekening kantor dan untuk tahun kemarin kami mendapatkan pinjaman sebesar 1 M dari BRI
12	Apa saja kegiatan logistik yang dilakukan PT ARS?	Jika kapal sedang dalam keadaan tidak ada yang charter maka kita harus mengeluarkan lebih untuk membeli BBM. dan tergantung dari keadaan kapal saat maintenance kami membeli sparepart yang dibutuhkan. yang rutin dilakukan secara berkala adalah pengecatan ulang kapal yang dilakukan setiap tiga bulan sekali.
13	Apa saja pengeluaran yang dilakukan PT ARS?	Pengeluaran jika kapal sedang maintenance ya pasti untuk keperluan perbaikan kapal seperti oli dan sparepart. terus juga pembelian cat kapal karena pengecatan itu harus rutin. Jika kapal kami sedang tidak ada yang charter maka BBM kami yang menanggung
14	Apa saja kegiatan operasional yang dilakukan PT ARS?	Yang rutin itu pengurusan dokumen kapal, maintenance jika diperlukan, pengecatan kapal rutin setiap tiga bulan, dan pemasaran
15	Kegiatan manajemen sumber daya manusia apa saja yang dilakukan PT ARS?	perekrutan crew kapal sangat sering kami lakukan karena setiap kali ada crew yang off pasti kami akan langsung carikan penggantinya. Lalu juga setiap enam bulan sekali kami memberikan pelatihan K3 untuk crew yang sedang aktif di atas kapal
16	Apa ada kegiatan pengembangan teknologi yang dilakukan PT ARS?	gak ada sih, beli kapal baru dong itu namanya
17	Siapa saja mitra PT ARS dan kegiatan apa yang melibatkan mitra tersebut?	PT Cipta dan PT Muara Kaltim sering kali kami lakukan penambahan armada dengan cara menyewa milik mereka jika diperlukan, begitu pula sebaliknya jika mereka ingin menambah armada mereka beberapa kali menghubungi kita

Lampiran B. PESTEL

Hari/Tanggal : Kamis, 20 Oktober 2022

Narasumber : Darnawati (Direktur Utama), Syakir (Direktur Operasional), dan Yuni (Direktur Keuangan)

Lokasi : Kantor PT ARS

No.	Aspek	Pertanyaan	Jawaban
1	Politik	Menurut anda apakah kondisi kestabilan politik saat ini berpengaruh terhadap perusahaan?	tidak terlalu berpengaruh
		Apakah kebijakan pajak yang berlaku berpengaruh terhadap perusahaan?	Kami agak keberatan dengan kenaikan pajak menjadi 11% apalagi persentase yang dihitung itu dari gross dan bukan dari keuntungan bersih kami.
		apakah regulasi pemerintah di bidang pelayaran berpengaruh terhadap perusahaan?	Regulasi pemerintah untuk pelayaran itu terlalu ketat. Dokumen untuk satu kapal saja bisa sampai 30 dokumen yang diwajibkan. Kami sangat kewalahan untuk mengurus semua berkas karena menurut kami jumlah dokumen yang diwajibkan sangatlah berlebihan
		apakah kondisi perdagangan internasional berpengaruh terhadap perusahaan?	Harga BBM yang naik pasti sangat mempengaruhi, biaya operasional lain juga pasti akan ikut mengalami kenaikan. Pelanggan enggan untuk menggunakan jasa kapal jika harga BBM setinggi sekarang
2	Ekonomi	Apakah kondisi ekonomi negara saat ini berpengaruh terhadap perusahaan?	Proyek pembangunan saya rasa saat ini sangat kurang sedangkan perusahaan yang bergerak di pelayaran ada sangat banyak, mungkin terjadi karena kita habis pandemi kemarin. akibatnya dari kurangnya proyek, perusahaan dengan suatu segmen pasar berebut job dengan segmen pasar yang lainnya contohnya seperti kapal tongkang dan kapal pelni malah mengambil job yang seharusnya diambil oleh kapal LCT. ini membuat kami semakin sulit untuk mencari pelanggan

		apakah nilai tukar mata uang berpengaruh terhadap perusahaan?	Jika kenaikan nilai mata uang luar terhadap rupiah dapat menyebabkan kenaikan harga barang, pastinya dapat berpengaruh
		apakah ketersediaan kredit berpengaruh terhadap perusahaan?	Sedang sulit apalagi dari bank BUMN, tapi untuk saat ini kami sudah mendapatkan dana investasi dari BRI
3	Sosial	Apakah perilaku pekerja berpengaruh terhadap perusahaan?	tidak terlalu berpengaruh
		apakah sikap masyarakat kepada pemerintah saat ini dapat berpengaruh terhadap perusahaan?	tidak terlalu berpengaruh
4	Teknologi	apakah pertumbuhan teknologi dapat berpengaruh terhadap perusahaan?	Saat ini untuk pengurusan dokumen kapal secara perlahan sudah bisa dilakukan secara online, jadi sangat mempermudah kegiatan kami
5	Lingkungan	Apakah kebijakan tentang lingkungan hidup dapat berpengaruh terhadap perusahaan?	tidak terlalu berpengaruh
		apakah ada tekanan dari lembaga masyarakat yang bergerak di bidang lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan?	tidak terlalu berpengaruh
6	Legal	Apakah peraturan perburuhan berpengaruh terhadap perusahaan?	tidak terlalu berpengaruh
		apakah peraturan tentang kesehatan dan keselamatan kerja berpengaruh terhadap perusahaan?	BPJS kami wajibkan terhadap crew untuk punya sebelum melamar ke perusahaan kami, karena kondisi crew yang sangat sering berganti kami tidak bisa memberikan BPJS

Lampiran C. Validasi Faktor Kunci Internal

Hari/Tanggal : Rabu, 2 November 2022

Narasumber : Darnawati (Direktur Utama), Syakir (Direktur Operasional), dan Yuni (Direktur Keuangan)

Lokasi : Kantor PT ARS

Pertanyaan	Validasi Direksi			Komentar	Validasi
	Direktur Utama	Direktur Operasional	Direktur Keuangan		
kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	Setuju	Setuju	setuju	LCT merupakan kapal dengan jenis muatan angkut yang universal	1
SDM yang kompeten	Setuju	Setuju	setuju		1
harga yang bersaing	Setuju	Setuju	setuju		1
Pemberian informasi secara rutin	Setuju	Setuju	setuju		1
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	Setuju	Setuju	setuju		1
konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	Setuju	Setuju	setuju		1
telah memiliki sertifikat migas	Setuju	Setuju	setuju		1
pinjaman dari bank BRI	Setuju	Setuju	setuju		1
memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan	Setuju	Setuju	setuju		1
kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	Setuju	Setuju	tidak setuju	karena kita hanya fokus di proyek dalam	0,3333333333

				negeri saja untuk saat ini	
perusahaan berhubungan baik yang saling menguntungkan dengan mitra	Setuju	Setuju	setuju		1
kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	Setuju	Setuju	setuju		1
PT ARS kurang dikenal oleh calon pelanggan	Tidak	Tidak	setuju	Persaingan yang ketat	-0,33333333
tidak ada lagi proposisi nilai yang dimiliki	Tidak	Tidak	Tidak		-1
belum optimalnya media sosial yang dijalankan	Setuju	Setuju	setuju	tidak memiliki karyawan yang khusus untuk menanganinya	1
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	Setuju	Setuju	setuju		1
tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	Setuju	Setuju	setuju	Goyang sehingga minta pinjaman bri	1
keterlambatan pembayaran	Tidak	Tidak	Tidak	memang setiap bulan selalu terjadi keterlambatan pembayaran, akan tetapi perusahaan tetap bisa menanggulangi	-1
jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang	Setuju	Setuju	setuju		1
belum memiliki standar alur kerja	Tidak	Tidak	Tidak		-1
Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing	Setuju	Setuju	setuju	Antar pesaing justru saling berebut	1

				pelanggan	
perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya	Setuju	Setuju	setuju		1

Lampiran D. Validasi Faktor Kunci Eksternal

Hari/Tanggal : Rabu, 2 November 2022

Narasumber : Darnawati (Direktur Utama), Syakir (Direktur Operasional), dan Yuni (Direktur Keuangan)

Lokasi : Kantor PT ARS

Pertanyaan	Validasi Direksi			Komentar	Validasi
	Direktur Utama	Direktur Operasional	Direktur Keuangan		
Dukungan pemerintah atas perdagangan bebas	Kurang	Kurang	setuju	perusahaan hanya beraktivitas secara lokal	- 0,333333333 3
Upaya pemerintah dalam pengembangan Tol laut	Tidak	Tidak	tidak	Beda cakupan bisnis muatan kapal di bawah jalur Tol laut, dengan cakupan bisnis perusahaan	-1
Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	Setuju	Setuju	setuju		1
Penurunan tingkat suku bunga investasi bank	Setuju	Setuju	setuju		1
Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat	Setuju	Setuju	setuju		1
Bertambahnya jumlah SDM yang tersedia pasca Covid-19	Tidak	Tidak	tidak	tidak terasa adanya perbedaan	-1
Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan	Setuju	Setuju	setuju		1

Peningkatan nilai pajak	Setuju	Setuju	setuju	Banyak pengguna gak mau bayar pajak	1
Kesulitan dalam pengurusan dokumen	Tidak	Tidak	tidak	Sudah online jadi mudah	-1
Naiknya harga minyak dunia	Setuju	Setuju	setuju		1
Tingginya campur tangan aparat pemerintah	Setuju	Setuju	setuju	Suka razia di laut secara tiba2	1
Naiknya nilai tukar Dollar terhadap Rupiah	Tidak	Tidak	setuju	Aktivitas keuangan tidak menggunakan kurs dollar	-0,333333
Kurangnya proyek dalam negeri	Setuju	Setuju	setuju		1
Jarang kegiatan-kegiatan yang dianggap tidak sesuai dengan urgensi dan kepentingan masyarakat luas mengundang kecaman dari masyarakat	Tidak	Tidak	Tidak		-1
Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	Setuju	Setuju	setuju	Mahal	1
Pendangkalan oleh naiknya permukaan air laut	Setuju	TidakSetuju	tidak		-0,33333
Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional	Setuju	Setuju	setuju		1
Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal	Setuju	Setuju	setuju		1
Persaingan ketat pada industri yang sama	Setuju	Setuju	setuju		1
Belum memiliki standar alur kerja	Tidak	Tidak	Tidak		-1
Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing	Setuju	Setuju	setuju	Antar pesaing justru saling berebut pelanggan	1

Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya	Setuju	Setuju	setuju		1
--	--------	--------	--------	--	---

Lampiran E. Validasi Faktor Kunci Internal

Hari/Tanggal : Kamis, 10 November 2022

Narasumber : Darnawati (Direktur Utama), Syakir (Direktur Operasional), dan Yuni (Direktur Keuangan)

Lokasi : Kantor PT ARS

Rating Kekuatan & Kelemahan (S & W) / Internal Faktor

Keterangan, rating ini akan mempengaruhi daya saing perusahaan berdasarkan faktor				
Faktor kekuatan : 1 (kecil) – 5 (besar); Faktor kelemahan/kekurangan : 1 (kecil) – 5 (Besar).				
Identitas Responden: 1 Darnawati (Direktur Utama) 2 Syakir (Direktur Operasional) 3 Yuni (Direktur Keuangan)				
Kode	Faktor	Rating		
		1	2	3
<i>Strength</i>				
S1	Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	3	4	5
S2	SDM yang kompeten	4	4	4
S3	Harga yang bersaing	5	4	4
S4	Pemberian informasi secara rutin	5	5	4
S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	5	4	4
S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	5	5	5
S7	Telah memiliki sertifikat migas	5	5	5
S8	Pinjaman dari bank BRI	4	3	4
S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan	5	5	4
<i>Weakness</i>				
W1	Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	1	1	1
W2	Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	2	3	2
W3	Belum optimalnya media sosial yang dijalankan	1	2	1
W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	2	2	1
W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	1	1	2
W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang	4	3	3
W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing	1	2	1
W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya	2	2	1

Lampiran E. Validasi Faktor Kunci Eksternal

Hari/Tanggal : Kamis, 10 November 2022

Narasumber : Darnawati (Direktur Utama), Syakir (Direktur Operasional), dan Yuni (Direktur Keuangan)

Lokasi : Kantor PT ARS

Rating Peluang dan Tantangan (O & T) / External Factor

Keterangan, rating ini akan memberikan besaran dampak terhadap perusahaan				
Faktor Peluang : 1 (kecil) – 5 (besar);				
Fakto Ancaman : 1 (kecil) – 5 (Besar).				
Identitas Responden:				
1 Darnawati (Direktur Utama)				
2 Syakir (Direktur Operasional)				
3 Yuni (Direktur Keuangan)				
Kode	Faktor	Rating		
		X1	X2	X3
<i>Opportunity</i>				
O1	Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	5	4	4
O2	Penurunan tingkat suku bunga investasi bank	5	5	4
O3	Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat	3	5	5
O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan	5	5	5
<i>Threat</i>				
T1	Peningkatan nilai pajak	2	3	2
T2	Naiknya harga minyak dunia	3	3	2
T3	Tingginya campur tangan aparat pemerintah	1	2	1
T4	Kurangnya proyek dalam negeri	2	2	2
T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	1	1	1
T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional	1	2	1
T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal	1	1	2
T8	Persaingan ketat pada industri yang sama	3	2	2

Lampiran E. Pembobotan Faktor Kunci

Hari/Tanggal : Rabu, 23 November 2022

Narasumber : Darnawati (Direktur Utama), Syakir (Direktur Operasional), dan Yuni (Direktur Keuangan)

Lokasi : Kantor PT ARS

Pembobotan Faktor *Strength*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian lebih sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
7	Jauh Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti yang mendukung elemen satu terhadap elemen lain yang memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Identitas Responden				
Nama : Darnawati				
Jabatan : Direktur Utama				
Faktor <i>Strength</i>	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor <i>Strength</i>
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S2	SDM yang kompeten
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S3	Harga yang bersaing
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S4	Pemberian informasi secara rutin
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S3	Harga yang bersaing

SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S4	Pemberian informasi secara rutin
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S4	Pemberian informasi secara rutin
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	S5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	S5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	S5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	S5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	S6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	S6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI

Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	S6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Telah memiliki sertifikat migas	S7	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Telah memiliki sertifikat migas	S7	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Pinjaman dari bank BRI	S8	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan

Pembobotan Faktor *Weakness*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian lebih sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
7	Jauh Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti yang mendukung elemen satu terhadap elemen lain yang memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Identitas Responden Nama : Darnawati Jabatan : Direktur Utama				
Faktor	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W2	Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W3	Belum optimalnya media social yang dijalankan
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W3	Belum optimalnya media social yang dijalankan

Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Belum optimalnya media sosial yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional
Belum optimalnya media sosial yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil
Belum optimalnya media sosial yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Belum optimalnya media sosial yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Belum optimalnya media sosial yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	W4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	W4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	W4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	W4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	W5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	W5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	W5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang	W6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang	W6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing	W7	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya

Indikasi Faktor *Opportunities*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian lebih sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
7	Jauh Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti yang mendukung elemen satu terhadap elemen lain yang memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Identitas Responden				
Nama : Darnawati				
Jabatan : Direktur Utama				
Faktor	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor
Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	O1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O2	Penurunan tingkat suku bunga investasi bank
Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	O1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O3	Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat
Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	O1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan
Penurunan tingkat suku bunga investasi bank	O2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O3	Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat
Penurunan tingkat suku bunga investasi bank	O2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan
Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat	O3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan

Pembobotan Faktor *Threats*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian lebih sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
7	Jauh Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti yang mendukung elemen satu terhadap elemen lain yang memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Identitas Responden				
Nama : Darnawati				
Jabatan : Direktur Utama				
Faktor	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T2	Naiknya harga minyak dunia
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T3	Tingginya campur tangan aparat pemerintah
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T4	Kurangnya proyek dalam negeri
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T3	Tingginya campur tangan aparat pemerintah
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T4	Kurangnya proyek dalam negeri
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional

Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Tingginya campur tangan aparat pemerintah	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T4	Kurangnya proyek dalam negeri
Belum optimalnya media social yang dijalankan	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru
Belum optimalnya media social yang dijalankan	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Belum optimalnya media social yang dijalankan	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Belum optimalnya media social yang dijalankan	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Kurangnya proyek dalam negeri	T4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru
Kurangnya proyek dalam negeri	T4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Kurangnya proyek dalam negeri	T4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Kurangnya proyek dalam negeri	T4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	T5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	T5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	T5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional	T6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional	T6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal	T7	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama

Pembobotan Faktor *Strength*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian lebih sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
7	Jauh Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti yang mendukung elemen satu terhadap elemen lain yang memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Identitas Responden				
Nama : Syakir				
Jabatan : Direktur Operasional				
Faktor <i>Strength</i>	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor <i>Strength</i>
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S2	SDM yang kompeten
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S3	Harga yang bersaing
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S4	Pemberian informasi secara rutin
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S3	Harga yang bersaing
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S4	Pemberian informasi secara rutin
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan

Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S4	Pemberian informasi secara rutin
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	S5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	S5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	S5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	S5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	S6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	S6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	S6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Telah memiliki sertifikat migas	S7	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Telah memiliki sertifikat migas	S7	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Pinjaman dari bank BRI	S8	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan

Pembobotan Faktor *Weakness*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian lebih sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
7	Jauh Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti yang mendukung elemen satu terhadap elemen lain yang memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Identitas Responden				
Nama : Syakir				
Jabatan : Direktur Operasional				
Faktor	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W2	Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W3	Belum optimalnya media social yang dijalankan
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W3	Belum optimalnya media social yang dijalankan
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional

Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Belum optimalnya media social yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional
Belum optimalnya media social yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil
Belum optimalnya media social yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Belum optimalnya media social yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Belum optimalnya media social yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	W4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	W4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	W4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	W4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	W5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	W5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	W5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang	W6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang	W6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing	W7	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya

Indikasi Faktor *Opportunities*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian lebih sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
7	Jauh Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti yang mendukung elemen satu terhadap elemen lain yang memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Identitas Responden				
Nama : Syakir				
Jabatan : Direktur Operasional				
Faktor	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor
Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	O1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O2	Penurunan tingkat suku bunga investasi bank
Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	O1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O3	Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat
Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	O1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan
Penurunan tingkat suku bunga investasi bank	O2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O3	Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat
Penurunan tingkat suku bunga investasi bank	O2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan
Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat	O3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan

Pembobotan Faktor *Threats*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian lebih sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
7	Jauh Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti yang mendukung elemen satu terhadap elemen lain yang memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Identitas Responden				
Nama : Syakir				
Jabatan : Direktur Operasional				
Faktor	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T2	Naiknya harga minyak dunia
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T3	Tingginya campur tangan aparat pemerintah
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T4	Kurangnya proyek dalam negeri
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T3	Tingginya campur tangan aparat pemerintah
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T4	Kurangnya proyek dalam negeri

Identitas Responden				
Nama : Syakir				
Jabatan : Direktur Operasional				
Faktor	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Tingginya campur tangan aparat pemerintah	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T4	Kurangnya proyek dalam negeri
Belum optimalnya media social yang dijalankan	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru
Belum optimalnya media social yang dijalankan	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Belum optimalnya media social yang dijalankan	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Belum optimalnya media social yang dijalankan	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Kurangnya proyek dalam negeri	T4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru
Kurangnya proyek dalam negeri	T4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Kurangnya proyek dalam negeri	T4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Kurangnya proyek dalam negeri	T4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	T5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	T5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	T5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional	T6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional	T6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal	T7	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama

Pembobotan Faktor *Strength*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian lebih sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
7	Jauh Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti yang mendukung elemen satu terhadap elemen lain yang memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Identitas Responden				
Nama : Yuni				
Jabatan : Direktur Keuangan				
Faktor <i>Strength</i>	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor <i>Strength</i>
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S2	SDM yang kompeten
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S3	Harga yang bersaing
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S4	Pemberian informasi secara rutin
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	S1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S3	Harga yang bersaing
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S4	Pemberian informasi secara rutin
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
SDM yang kompeten	S2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan

Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S4	Pemberian informasi secara rutin
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Harga yang bersaing	S3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Pemberian informasi secara rutin	S4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	S5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	S5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	S5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	S5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	S6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S7	Telah memiliki sertifikat migas
Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	S6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	S6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Telah memiliki sertifikat migas	S7	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S8	Pinjaman dari bank BRI
Telah memiliki sertifikat migas	S7	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan
Pinjaman dari bank BRI	S8	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan

Pembobotan Faktor *Weakness*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian lebih sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
7	Jauh Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti yang mendukung elemen satu terhadap elemen lain yang memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Identitas Responden				
Nama : Yuni				
Jabatan : Direktur Keuangan				
Faktor	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W2	Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W3	Belum optimalnya media social yang dijalankan
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	W1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya

Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W3	Belum optimalnya media social yang dijalankan
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	W2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Belum optimalnya media social yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional
Belum optimalnya media social yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil
Belum optimalnya media social yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Belum optimalnya media social yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Belum optimalnya media social yang dijalankan	W3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	W4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	W4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	W4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	W4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	W5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang
Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	W5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	W5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang	W6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing
Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang	W6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya
Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing	W7	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya

Indikasi Faktor *Opportunities*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian lebih sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
7	Jauh Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti yang mendukung elemen satu terhadap elemen lain yang memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Identitas Responden				
Nama : Yuni				
Jabatan : Direktur Keuangan				
Faktor	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor
Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	O1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O2	Penurunan tingkat suku bunga investasi bank
Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	O1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O3	Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat
Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	O1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan
Penurunan tingkat suku bunga investasi bank	O2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O3	Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat
Penurunan tingkat suku bunga investasi bank	O2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan
Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat	O3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan

Pembobotan Faktor *Threats*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian lebih sedikit lebih memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan elemen pasangan
7	Jauh Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti yang mendukung elemen satu terhadap elemen lain yang memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Identitas Responden				
Nama : Yuni				
Jabatan : Direktur Keuangan				
Faktor	Kode	Perbandingan	Kode	Faktor
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T2	Naiknya harga minyak dunia
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T3	Tingginya campur tangan aparat pemerintah
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T4	Kurangnya proyek dalam negeri
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Peningkatan nilai pajak	T1	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T3	Tingginya campur tangan aparat pemerintah
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T4	Kurangnya proyek dalam negeri
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal

Naiknya harga minyak dunia	T2	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Tingginya campur tangan aparat pemerintah	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T4	Kurangnya proyek dalam negeri
Belum optimalnya media social yang dijalankan	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru
Belum optimalnya media social yang dijalankan	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Belum optimalnya media social yang dijalankan	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Belum optimalnya media social yang dijalankan	T3	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Kurangnya proyek dalam negeri	T4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru
Kurangnya proyek dalam negeri	T4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Kurangnya proyek dalam negeri	T4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Kurangnya proyek dalam negeri	T4	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	T5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional
Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	T5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	T5	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional	T6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal
Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional	T6	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama
Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal	T7	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	T8	Persaingan ketat pada industri yang sama

Lampiran F. Matriks Perbandingan Berpasangan

Narasumber : Direktur Utama

Faktor <i>Strength</i>									
Indikator	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
S1	1,00	0,20	0,17	1,00	0,50	0,20	0,20	3,33	0,20
S2	5,00	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,20
S3	6,00	0,25	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,33
S4	1,00	0,20	0,20	1,00	0,20	0,20	0,17	0,20	0,20
S5	2,00	0,20	0,20	5,00	1,00	5,00	5,00	0,20	0,20
S6	5,00	0,20	0,20	5,00	0,20	1,00	0,17	5,00	0,20
S7	5,00	0,20	0,20	6,00	0,20	6,00	1,00	4,00	0,20
S8	0,30	0,20	0,20	5,00	5,00	0,20	0,25	1,00	0,20
S9	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00
Total	30,30	7,45	9,17	38,00	22,10	27,60	21,78	28,73	2,73

Faktor <i>Weaknesses</i>								
Indikator	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
W1	1,00	0,25	2,00	0,20	0,25	0,17	0,25	0,33
W2	4,00	1,00	4,00	0,50	0,25	0,25	0,50	3,00
W3	0,50	0,25	1,00	0,33	0,50	0,20	0,33	0,25
W4	5,00	2,00	3,00	1,00	0,33	0,20	0,50	2,00
W5	4,00	0,50	2,00	3,00	1,00	3,00	0,20	0,33
W6	6,00	4,00	5,00	5,00	0,33	1,00	5,00	4,00
W7	4,00	2,00	3,00	2,00	5,00	0,20	1,00	2,00
W8	3,00	0,33	4,00	0,50	3,00	0,25	0,50	1,00
Total	27,50	10,33	24,00	12,53	10,67	5,27	8,28	12,92

Faktor <i>Opportunities</i>				
Indikator	O1	O2	O3	O4
O1	1,00	8,00	8,00	1,00
O2	0,13	1,00	7,00	0,13
O3	0,13	0,14	1,00	0,13
O4	1,00	8,00	8,00	1,00
Total	2,25	17,14	24,00	2,25

Faktor <i>Threats</i>								
Indikator	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
T1	1,00	0,11	7,00	0,11	7,00	7,00	5,00	0,11
T2	9,00	1,00	9,00	0,33	3,33	3,33	4,00	0,50
T3	0,14	0,11	1,00	0,25	0,33	0,50	0,50	0,20
T4	9,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00	5,00	2,00
T5	0,14	0,30	3,00	0,20	1,00	0,33	0,50	0,20
T6	0,14	0,30	2,00	0,25	3,00	1,00	2,00	0,20
T7	0,20	0,25	2,00	0,20	2,00	0,50	1,00	0,20
T8	9,00	2,00	5,00	0,50	5,00	5,00	5,00	1,00
Total	28,63	7,07	33,00	2,84	26,67	21,67	23,00	4,41

Narasumber : Direktur Operasional

Faktor <i>Strength</i>									
Indikator	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
S1	1,00	0,17	0,14	0,50	0,33	0,33	0,25	0,33	0,17
S2	6,00	1,00	0,50	5,00	4,00	4,00	3,03	3,03	0,50
S3	7,00	2,00	1,00	7,00	5,00	5,00	4,00	4,00	2,00
S4	2,00	0,20	0,14	1,00	0,33	0,33	0,25	0,25	0,20
S5	3,00	0,25	0,20	3,00	1,00	3,03	0,50	0,50	0,25
S6	3,00	0,25	0,20	3,00	0,33	1,00	0,33	0,33	0,20
S7	4,00	0,33	0,25	4,00	2,00	3,00	1,00	2,00	0,25
S8	3,00	0,33	0,25	4,00	2,00	3,00	0,50	1,00	0,25
S9	6,00	2,00	0,50	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	1,00
Total	35,00	6,53	3,19	32,50	19,00	24,70	13,86	15,45	4,82

Faktor <i>Weaknesses</i>								
Indikator	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
W1	1,00	0,20	0,33	0,20	0,50	0,14	0,20	0,17
W2	5,00	1,00	3,03	0,50	0,20	0,20	0,33	0,25
W3	3,00	0,33	1,00	0,33	4,00	0,20	0,33	0,25
W4	5,00	2,00	3,00	1,00	4,00	0,20	0,33	0,25
W5	2,00	0,33	0,25	0,25	1,00	0,17	0,25	0,20
W6	7,00	5,00	5,00	5,00	6,00	1,00	4,00	3,03
W7	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	0,25	1,00	0,33
W8	6,00	4,00	4,00	4,00	5,00	0,33	3,00	1,00
Total	34,00	15,86	19,61	14,28	24,70	2,49	9,45	5,48

Faktor <i>Opportunities</i>				
Indikator	O1	O2	O3	O4
O1	1,00	5,00	6,00	5,00
O2	0,20	1,00	4,00	4,00
O3	0,17	0,25	1,00	0,50
O4	0,20	0,25	2,00	1,00
Total	1,57	6,50	13,00	10,50

Faktor <i>Threats</i>								
Indikator	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
T1	1,00	0,20	5,00	0,20	6,00	7,00	6,00	0,20
T2	5,00	1,00	6,00	0,33	7,00	7,00	7,00	0,50
T3	0,20	0,17	1,00	0,17	0,33	1,00	0,50	0,17
T4	5,00	3,00	6,00	1,00	5,00	7,00	7,00	1,00
T5	0,17	0,20	3,00	0,20	1,00	3,03	3,03	0,20
T6	0,14	0,14	1,00	0,14	0,33	1,00	3,03	0,14
T7	0,17	0,14	2,00	0,14	0,33	0,33	1,00	0,14
T8	5,00	2,00	6,00	1,00	5,00	7,00	7,00	1,00
Total	16,68	6,85	30,00	3,19	24,99	33,36	34,56	3,35

Narasumber : Direktur Keuangan

Faktor <i>Strength</i>									
Indikator	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
S1	1,00	0,20	0,33	2,00	0,33	0,50	0,25	3,00	0,20
S2	5,00	1,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00
S3	3,00	0,20	1,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	0,33
S4	0,50	0,25	0,33	1,00	0,20	0,50	0,25	0,20	0,14
S5	3,00	0,33	0,50	5,00	1,00	2,00	0,25	0,25	0,20
S6	2,00	0,25	0,25	2,00	0,50	1,00	0,33	0,33	0,20
S7	4,00	0,25	0,50	4,00	4,00	3,00	1,00	1,00	0,33
S8	0,33	0,50	0,50	5,00	4,00	3,00	1,00	1,00	0,50
S9	5,00	0,50	3,00	7,00	5,00	5,00	3,00	2,00	1,00
Total	23,83	3,48	11,42	33,00	21,03	23,00	12,08	11,78	4,91

Faktor <i>Weaknesses</i>								
Indikator	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
W1	1,00	0,33	4,00	0,20	3,00	0,25	5,00	0,33
W2	3,00	1,00	3,00	2,00	0,25	0,25	2,00	0,50
W3	0,25	0,33	1,00	0,33	0,33	0,25	0,33	0,33
W4	5,00	0,50	3,00	1,00	3,03	0,33	1,00	0,50
W5	0,33	0,33	3,00	0,33	1,00	0,25	0,33	0,33
W6	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	1,00	3,33	3,33
W7	0,20	0,50	3,00	1,00	3,00	0,30	1,00	2,00
W8	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	0,30	0,50	1,00
Total	16,78	9,00	24,00	9,86	17,61	2,93	13,50	8,33

Faktor <i>Opportunities</i>				
Indikator	O1	O2	O3	O4
O1	1,00	3,33	5,00	4,00
O2	0,30	1,00	3,33	3,33
O3	0,20	0,30	1,00	0,33
O4	0,25	0,30	3,00	1,00
Total	1,75	4,93	12,33	8,67

Faktor <i>Threats</i>								
Indikator	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
T1	1,00	0,33	4,00	0,20	3,33	4,00	5,00	0,33
T2	3,00	1,00	4,00	0,33	3,33	3,33	4,00	0,50
T3	0,25	0,25	1,00	0,25	0,33	0,50	0,50	0,20
T4	5,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00	5,00	2,00
T5	0,30	0,30	3,00	0,20	1,00	0,33	0,50	0,20
T6	0,25	0,30	2,00	0,25	3,00	1,00	2,00	0,20
T7	0,20	0,25	2,00	0,20	2,00	0,50	1,00	0,20
T8	3,00	2,00	5,00	0,50	5,00	5,00	5,00	1,00
Total	13,00	7,43	25,00	2,93	23,00	18,67	23,00	4,63

Lampiran G. Pemetaan Matriks SPACE

Hari/Tanggal : Kamis, 16 Desember 2022
 Narasumber : Darnawati (Direktur Utama), Syakir (Direktur Operasional), dan Yuni (Direktur Keuangan)
 Lokasi : Kantor PT ARS

Posisi Finansial (FP)	Kompetitor	Direktur Utama	Direktur Operasional	Direktur Keuangan	Rata-rata	Nilai Akhir
Menurut anda bagaimana tingkat leverage PT. ARS dibandingkan kompetitor?	PT ARS menggunakan utangnya untuk membiayai aktivitas yang memerlukan pembayaran di depan. Utang hanya akan dilakukan dalam keadaan urgent saja. perusahaan juga mengambil utang bukan karena terkendala finansialnya, tapi saat adanya keterhambatannya arus dana. PT ARS memiliki tingkat leverage yang sedikit lebih baik dari rata-rata pemain di pasar.	4	4	4	4,00	4,22
Menurut anda bagaimana tingkat likuiditas PT. ARS dibandingkan kompetitor?	PT ARS saat ini bisa dibilang berada di posisi menengah untuk likuiditas. Keterlambatannya arus dana yang masuk memang dalam jangka pendek kadang menghambat pembiayaan lain, tapis hampir semua kompetitor memiliki kendala yang sama.	4	4	4	4,00	
Menurut anda bagaimana tingkat arus kas PT. ARS dibandingkan kompetitor?	Arus kas perusahaan dibanding dengan kompetitor dinilai lebih baik. Para direksi merasa yakin atas aset-aset milik perusahaan yang bernilai tinggi.	5	4	5	4,67	
Posisi Kompetitif (CP)	Kompetitor	Direktur Utama	Direktur Operasional	Direktur Keuangan	Rata-rata	Nilai Akhir
Menurut anda bagaimana tingkat penguasaan pasar PT. ARS dibandingkan kompetitor?	Pada pasar level perusahaan kami, antar kompetitor memiliki daya saing yang sama kuatnya.	-3	-3	-2	-2,67	-2,56

Menurut anda bagaimana tingkat loyalitas konsumen dibandingkan kompetitor?	Pada kapal tanker kami pelanggan saat ini telah menjalin kontrak dengan perusahaan dalam hitungan tahun. Sedangkan kapal LCT kami tingkat loyalitasnya cukup rendah.	-2	-2	-2	-2,00	
Menurut anda bagaimana tingkat technology know-how PT. ARS dibandingkan kompetitor?	Kemampuan perusahaan dalam menggunakan teknologi jika dibandingkan dengan pemain lain pada level yang bisa dibilang sama. Walaupun kapal yang digunakan bisa dibilang cukup berumur, tapi peralatan selalu kami perbarui.	-3	-3	-3	-3,00	

Posisi Industri (IP)	Industri Lain	Direktur Utama	Direktur Operasional	Direktur Keuangan	Rata-rata	Nilai Akhir
Menurut Anda bagaimana Potensi Tumbuh Pelayaran dibandingkan industri lainnya?	Saat ini tidak ada metode pengiriman yang bisa menyaingi perkapalan. Sehingga sampai kapanpun pasti ada yang menggunakan layanan pelayaran. selama ada konsumen selama itu pula akan terjadinya pengembangan walaupun tidak terlihat pada saat ini dan cenderung lambat.	4	4	4	4,00	4,67
Menurut Anda bagaimana tingkat Potensi Profitabilitas pelayaran dibandingkan industri lainnya?	Pelayaran dapat menghasilkan profit yang cenderung tinggi jika dibandingkan dengan modalnya. Perusahaan saja yang hanya memiliki dua jenis kapal bisa meraup keuntungan apalagi perusahaan dengan armada yang besar.	6	5	5	5,33	
Menurut Anda bagaimana tingkat Stabilitas Finansial pelayaran dibandingkan industri lainnya?	Perusahaan pelayaran saat ini bisa dinilai cukup stabil. Tapi selama Covid-19 ini memang agak terganggu finansialnya dan itu dialami oleh semua pemain.	5	4	5	4,67	

Posisi Stabilitas (SP)	Industri Lain	Direktur Utama	Direktur Operasional	Direktur Keuangan	Rata-rata	Nilai Akhir
Menurut Anda bagaimana tingkat Tekanan Kompetitif pelayaran dibandingkan industri lainnya?	Dengan banyaknya perusahaan pelayaran yang ada jelas dapat dikatakan persaingan relatif tinggi.	-3	-3	-3	-3,00	-2,73
Menurut Anda bagaimana tingkat Perubahan Teknologi pelayaran dibandingkan industri lainnya?	Teknologi di dunia pelayaran saat ini cenderung stagnan dan jarang adanya pengembangan.	-3	-3	-3	-3,00	
Menurut Anda bagaimana tingkat Entry Barrier pelayaran dibandingkan industri lainnya?	Untuk masuk ke dunia pelayaran harus memiliki modal yang cukup tinggi untuk akuisisi aset fisik, dimana disini adalah pembelian kapal itu sendiri	-2	-1	-2	-1,67	
Menurut Anda bagaimana tingkat Exit Barrier pelayaran dibandingkan industri lainnya?	Aset-aset yang dimiliki perusahaan pelayaran sangat sulit untuk dijual, sehingga untuk exit barrier cukup tinggi.	-2	-1	-2	-1,67	
Menurut Anda bagaimana tingkat Risiko pelayaran dibandingkan industri lainnya?	Jelas tinggi mau itu secara finansial maupun secara operasional.	-5	-4	-4	-4,33	

Lampiran H. Validasi Alternatif Strategi

Hari/Tanggal : Jumat, 23 Desember 2022
 Narasumber : Darnawati (Direktur Utama), Syakir (Direktur Operasional), dan Yuni (Direktur Keuangan)
 Lokasi : Kantor PT ARS

Strategi	Komentar	Direktur Utama	Direktur Operasional	Direktur Keuangan	Validasi
Melakukan akuisisi perusahaan penyedia pelayanan dengan pangsa pasar yang lain (SO)	Biaya yang dibutuhkan untuk mengakuisisi suatu perusahaan sangat banyak dan perusahaan yang diakuisisi kurang dapat memberikan penghasilan yang menarik	Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Valid
Mengembangkan platform pemasaran digital milik perusahaan (SO)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Secara proaktif menawarkan kemitraan dengan pemerintah (SO)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Melakukan update berkala setiap penyelesaian penyewaan kapal melalui <i>platform digital</i> (WO)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Memberikan treatment khusus melalui <i>client executive</i> dengan mengedepankan track record kepada BUMN (WO)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Memberikan perhatian kepada pelanggan atau calon pelanggan non-BUMN dengan penawaran harga yang lebih kompetitif (ST)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid

Secara proaktif mencari investor yang mampu memberikan investasi dalam bentuk aset fisik (ST)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Melakukan transfer <i>knowledge</i> dan pengembangan <i>skill</i> pegawai dengan beberapa kontraktor loyal untuk mengembangkan cakupan pasar (WO)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Melakukan pembelian jenis kapal jenis Lain untuk mendapatkan pangsa pasar yang baru (SO)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Membangun hubungan kemitraan sebagai sub-kontrak dengan berbagai kompetitor (WT)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Melakukan penyesuaian kapal dengan standar internasional (SO)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Bermitra dengan pesaing untuk meningkatkan kualitas layanan pelayaran (WO)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Membuat divisi khusus penanganan perbaikan kapal (ST)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Melakukan peremajaan kapal secara rutin (ST)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Menggunakan dana investasi untuk menambah armada (SW)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid

Meningkatkan kualitas dan pelayanan armada untuk menunjang kebutuhan kontraktor loyal (ST)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid
Mendirikan perusahaan dengan lini usaha yang baru pada industri yang berbeda (SO)		Setuju	Setuju	Setuju	Valid

Lampiran I. Pengisian QSPM

Hari/Tanggal : Senin, 9 Januari 2023

Narasumber : Darnawati (Direktur Utama), Syakir (Direktur Operasional), dan Yuni (Direktur Keuangan)

Lokasi : Kantor PT ARS

No	Faktor Eksternal & Internal	Strategi (Narasumber: Direktur Utama)								
		AS 1	AS 2	AS 3	AS 4	AS 5	AS 6	AS 7	AS 8	AS 9
S1	Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	3	1	3	3	1	2	3	2	1
S2	SDM yang kompeten	4	4	4	4	3	3	4	3	1
S3	Harga yang bersaing	4	3	4	4	2	3	3	4	2
S4	Pemberian informasi secara rutin	4	4	4	4	2	4	2	3	1
S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	2	4	4	3	2	3	2	4	2
S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	3	4	4	2	3	3	2	2	1
S7	Telah memiliki sertifikat migas	4	3	3	4	4	3	3	3	2
S8	Pinjaman dari bank BRI	2	3	2	4	4	1	2	1	4
S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan	4	3	3	3	3	2	4	3	2
W1	Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	4	3	3	3	3	3	2	4	3

W2	Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	3	3	4	4	4	3	2	4	1
W3	Belum optimalnya media sosial yang dijalankan	4	3	4	4	1	3	2	3	4
W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	2	4	4	3	2	4	3	4	2
W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	3	3	4	4	4	3	3	3	2
W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang	1	4	3	4	4	3	4	3	1
W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing	3	3	4	3	3	4	2	4	1
W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya	2	2	1	3	2	2	4	2	1
O1	Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	3	4	4	4	4	3	2	4	4
O2	Penurunan tingkat suku bunga investasi bank	1	3	3	4	4	4	4	3	4

O3	Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat	4	4	4	4	3	4	3	4	3
O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan	4	4	4	4	4	4	4	3	4
T1	Peningkatan nilai pajak	2	2	3	4	4	2	2	1	2
T2	Naiknya harga minyak dunia	3	2	2	3	1	3	1	2	3
T3	Tingginya campur tangan aparat pemerintah	1	3	3	2	1	3	3	2	1
T4	Kurangnya proyek dalam negeri	2	4	4	2	1	4	2	3	2
T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	3	3	3	4	4	3	3	2	1
T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional	3	1	2	1	3	3	4	4	2
T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal	4	1	1	1	4	1	3	2	2
T8	Persaingan ketat pada industri yang sama	3	4	4	3	4	4	4	4	3

No	Faktor Eksternal & Internal	Strategi (Narasumber: Direktur Operasional)								
		AS 1	AS 2	AS 3	AS 4	AS 5	AS 6	AS 7	AS 8	AS 9
S1	Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	3	1	2	3	1	2	4	3	1
S2	SDM yang kompeten	3	4	4	4	3	3	3	4	3
S3	Harga yang bersaing	3	4	4	4	2	2	3	3	3
S4	Pemberian informasi secara rutin	4	4	4	4	2	3	3	3	1
S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	2	4	4	3	1	3	3	3	1
S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	4	4	3	3	1	3	4	3	1
S7	Telah memiliki sertifikat migas	2	1	1	2	2	3	3	1	1
S8	Pinjaman dari bank BRI	1	2	2	4	3	1	3	1	3
S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan	3	4	4	3	3	3	3	3	3
W1	Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	4	3	3	3	3	3	3	4	1
W2	Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	3	4	4	4	3	3	3	3	1
W3	Belum optimalnya media sosial yang dijalankan	4	3	3	3	1	2	2	3	1

W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	4	4	4	3	1	3	2	3	1
W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	3	3	3	4	2	3	3	3	1
W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang	1	3	3	4	4	4	3	3	1
W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing	3	3	3	3	1	4	2	4	1
W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya	1	2	2	3	2	2	2	3	1
O1	Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	3	3	3	4	3	3	3	3	4
O2	Penurunan tingkat suku bunga investasi bank	1	3	3	4	2	3	3	3	4
O3	Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat	4	3	3	3	3	3	3	3	4
O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan	4	4	4	3	3	3	3	3	3

T1	Peningkatan nilai pajak	2	4	3	4	1	3	2	3	2
T2	Naiknya harga minyak dunia	3	4	4	4	2	3	2	3	2
T3	Tingginya campur tangan aparat pemerintah	3	3	3	3	1	3	3	3	1
T4	Kurangnya proyek dalam negeri	2	4	4	4	3	3	3	3	3
T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	2	3	3	4	2	3	4	3	1
T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional	3	3	3	3	1	4	4	3	2
T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal	1	3	3	4	1	2	2	3	1
T8	Persaingan ketat pada industri yang sama	4	4	4	4	3	4	4	3	2

No	Faktor Eksternal & Internal	Strategi (Narasumber: Direktur Keuangan)								
		AS 1	AS 2	AS 3	AS 4	AS 5	AS 6	AS 7	AS 8	AS 9
S1	Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	3	1	2	3	1	4	3	3	1
S2	SDM yang kompeten	3	4	4	3	3	3	3	3	1
S3	Harga yang bersaing	3	3	4	3	2	3	2	3	2
S4	Pemberian informasi secara rutin	4	4	4	3	1	3	3	3	1
S5	Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	3	4	4	3	3	3	3	3	1
S6	Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	3	4	3	3	2	3	3	3	1
S7	Telah memiliki sertifikat migas	2	3	3	3	1	4	2	3	1
S8	Pinjaman dari bank BRI	2	2	2	3	3	2	3	1	3
S9	Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan	3	3	3	3	2	3	3	3	3
W1	Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	4	4	4	3	2	3	4	3	1
W2	Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	3	4	4	3	3	3	3	3	1
W3	Belum optimalnya media sosial yang dijalankan	4	3	3	3	1	3	1	3	1

W4	Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	3	4	4	3	1	3	1	3	1
W5	Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	3	3	3	4	2	3	3	3	1
W6	Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang	1	3	3	4	4	4	4	3	2
W7	Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing	3	3	3	3	1	4	1	4	1
W8	Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya	1	2	2	3	2	2	2	3	1
O1	Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	3	4	4	4	3	3	3	3	3
O2	Penurunan tingkat suku bunga investasi bank	1	3	4	4	3	3	3	3	3
O3	Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat	4	4	3	3	1	3	2	3	3
O4	Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan	3	3	3	3	3	3	3	3	1

T1	Peningkatan nilai pajak	1	3	3	4	1	3	2	3	1
T2	Naiknya harga minyak dunia	1	4	4	4	1	3	1	3	1
T3	Tingginya campur tangan aparat pemerintah	2	3	2	3	1	3	3	3	1
T4	Kurangnya proyek dalam negeri	4	4	4	4	3	4	3	3	3
T5	Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	2	3	3	4	2	4	4	3	1
T6	Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional	3	3	3	3	2	4	3	3	2
T7	Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal	1	3	3	4	1	3	1	3	1
T8	Persaingan ketat pada industri yang sama	4	4	4	3	4	3	4	3	3

Faktor Eksternal & Internal	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6		Strategi 7		Strategi 8		Strategi 9	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kapal LCT dapat menarik pangsa yang luas	0,041	3,00	0,12	1,00	0,04	2,33	0,10	3,00	0,12	1,00	0,04	2,67	0,11	3,33	0,14	2,67	0,11	1,00	0,04
SDM yang kompeten	0,208	3,33	0,69	4,00	0,83	4,00	0,83	3,67	0,76	3,00	0,62	3,00	0,62	3,33	0,69	3,33	0,69	1,67	0,35
Harga yang bersaing	0,182	3,33	0,61	3,33	0,61	4,00	0,73	3,67	0,67	2,00	0,36	2,67	0,49	2,67	0,49	3,33	0,61	2,33	0,42
Pemberian informasi secara rutin	0,027	4,00	0,11	4,00	0,11	4,00	0,11	3,67	0,10	1,67	0,05	3,33	0,09	2,67	0,07	3,00	0,08	1,00	0,03
Fleksibilitas perusahaan dalam memberi bantuan personal	0,074	2,33	0,17	4,00	0,30	4,00	0,30	3,00	0,22	2,00	0,15	3,00	0,22	2,67	0,20	3,33	0,25	1,33	0,10
Konsistensi penggunaan layanan kapal jenis Tanker dalam jangka waktu panjang oleh BUMN	0,055	3,33	0,18	4,00	0,22	3,33	0,18	2,67	0,15	2,00	0,11	3,00	0,17	3,00	0,17	2,67	0,15	1,00	0,06
Telah memiliki sertifikat migas	0,099	2,67	0,26	2,33	0,23	2,33	0,23	3,00	0,30	2,33	0,23	3,33	0,33	2,67	0,26	2,33	0,23	1,33	0,13
Pinjaman dari bank BRI	0,082	1,67	0,14	2,33	0,19	2,00	0,16	3,67	0,30	3,33	0,27	1,33	0,11	2,67	0,22	1,00	0,08	3,33	0,27
Memiliki koordinasi yang efektif antar anggota perusahaan	0,235	3,33	0,78	3,33	0,78	3,33	0,78	3,00	0,71	2,67	0,63	2,67	0,63	3,33	0,78	3,00	0,71	2,67	0,63
Kurangnya kemampuan perusahaan untuk masuk ke pasar luar	0,059	4,00	0,24	3,33	0,20	3,33	0,20	3,00	0,18	2,67	0,16	3,00	0,18	3,00	0,18	3,67	0,22	1,67	0,10

Kurangnya loyalitas pelanggan kapal LCT	0,096	3,00	0,29	3,67	0,35	4,00	0,38	3,67	0,35	3,33	0,32	3,00	0,29	2,67	0,26	3,33	0,32	1,00	0,10
Belum optimalnya media social yang dijalankan	0,044	4,00	0,18	3,00	0,13	3,33	0,15	3,33	0,15	1,00	0,04	2,67	0,12	1,67	0,07	3,00	0,13	2,00	0,09
Hubungan perusahaan dengan pelanggan cenderung hanya bersifat transaksional	0,112	3,00	0,34	4,00	0,45	4,00	0,45	3,00	0,34	1,33	0,15	3,33	0,37	2,00	0,22	3,33	0,37	1,33	0,15
Tahun 2018-2020 pendapatan perusahaan tidak stabil	0,081	3,00	0,24	3,00	0,24	3,33	0,27	4,00	0,32	2,67	0,22	3,00	0,24	3,00	0,24	3,00	0,24	1,33	0,11
Jumlah kapal yang dimiliki oleh PT ARS masih kurang	0,311	1,00	0,31	3,33	1,04	3,00	0,93	4,00	1,24	4,00	1,24	3,67	1,14	3,67	1,14	3,00	0,93	1,33	0,41
Belum optimalnya kemitraan yang dibentuk antar pesaing	0,142	3,00	0,43	3,00	0,43	3,33	0,47	3,00	0,43	1,67	0,24	4,00	0,57	1,67	0,24	4,00	0,57	1,00	0,14
Perusahaan belum melakukan upaya signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya	0,155	1,33	0,21	2,00	0,31	1,67	0,26	3,00	0,47	2,00	0,31	2,00	0,31	2,67	0,41	2,67	0,41	1,00	0,16
Adanya tanda-tanda pemulihan ekonomi Indonesia	0,512	3,00	1,54	3,67	1,88	3,67	1,88	4,00	2,05	3,33	1,71	3,00	1,54	2,67	1,37	3,33	1,71	3,67	1,88
Penurunan tingkat suku bunga investasi bank	0,205	1,00	0,21	3,00	0,62	3,33	0,68	4,00	0,82	3,00	0,62	3,33	0,68	3,33	0,68	3,00	0,62	3,67	0,75

Media sosial menjadi saluran yang sangat baik untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan masyarakat	0,06	4,00	0,24	3,67	0,22	3,33	0,20	3,33	0,20	2,33	0,14	3,33	0,20	2,67	0,16	3,33	0,20	3,33	0,20
Peningkatan teknologi IT dalam meningkatkan keamanan dan efisiensi pada operasional perusahaan	0,222	3,67	0,81	3,67	0,81	3,67	0,81	3,33	0,74	3,33	0,74	3,33	0,74	3,33	0,74	3,00	0,67	2,67	0,59
Peningkatan nilai pajak	0,095	1,67	0,16	3,00	0,29	3,00	0,29	4,00	0,38	2,00	0,19	2,67	0,25	2,00	0,19	2,33	0,22	1,67	0,16
Naiknya harga minyak dunia	0,152	2,33	0,35	3,33	0,51	3,33	0,51	3,67	0,56	1,33	0,20	3,00	0,46	1,33	0,20	2,67	0,41	2,00	0,30
Tingginya campur tangan aparat pemerintah	0,032	2,00	0,06	3,00	0,10	2,67	0,09	2,67	0,09	1,00	0,03	3,00	0,10	3,00	0,10	2,67	0,09	1,00	0,03
Kurangnya proyek dalam negeri	0,225	2,67	0,60	4,00	0,90	4,00	0,90	3,33	0,75	2,33	0,53	3,67	0,83	2,67	0,60	3,00	0,68	2,67	0,60
Keterbatasan dalam memperoleh teknologi terbaru	0,087	2,33	0,20	3,00	0,26	3,00	0,26	4,00	0,35	2,67	0,23	3,33	0,29	3,67	0,32	2,67	0,23	1,00	0,09
Adanya cuaca ekstrem yang mengganggu proses operasional	0,132	3,00	0,40	2,33	0,31	2,67	0,35	2,33	0,31	2,00	0,26	3,67	0,48	3,67	0,48	3,33	0,44	2,00	0,26
Regulasi pembayaran BPJS Ketenagakerjaan pada crew kapal	0,085	2,00	0,17	2,33	0,20	2,33	0,20	3,00	0,26	2,00	0,17	2,00	0,17	2,00	0,17	2,67	0,23	1,33	0,11
Persaingan ketat pada industri yang sama	0,192	3,67	0,70	4,00	0,77	4,00	0,77	3,33	0,64	3,67	0,70	3,67	0,70	4,00	0,77	3,33	0,64	2,67	0,51

Total			10,74		13,30		13,46		13,93		10,66		12,42		11,56		12,21		8,77
-------	--	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	------

Lampiran J. Dokumentasi Focus Group Discussion

Narasumber : Darnawati (Direktur Utama), Syakir (Direktur Operasional), dan Yuni (Direktur Keuangan)

Lokasi : Kantor PT ARS

