

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS GALANGAN KAPAL SKALA KECIL DI SIDOARJO MENGGUNAKAN METODE SWOT

Amanda Nadya Permata¹⁾, Aditya Maharani²⁾, dan Ambikka³⁾

¹²³Teknik Bangunan Kapal, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya

E-mail: mndanadya23@gmail.com

Abstract

A small-scale shipyard company in Sidoarjo has experienced a significant decline in order volume and contract value in 2024 due to its heavy reliance on government projects. This condition led to operational disruptions and employee layoffs. This study aims to formulate appropriate business development strategies to help the company survive and grow sustainably. A quantitative approach was used through the distribution of questionnaires, in-depth interviews with four expert judgements, and field observations. The collected data were analyzed using SWOT analysis to identify the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats, which were then compiled into IFAS, EFAS, and SWOT matrices. The results show that the company is positioned in Quadrant III (Weakness–Opportunity strategy), indicating the need to improve internal conditions to seize external opportunities. Two main strategies are recommended: (1) reducing dependency on government projects by strengthening promotional efforts and improving facilities, and (2) enhancing the quality and management system of human resources. These strategies are expected to serve as a guideline for future managerial decision-making in developing small-scale shipyard businesses.

Keywords: *Business Development, Shipyard, SWOT, WO Strategy.*

Abstrak

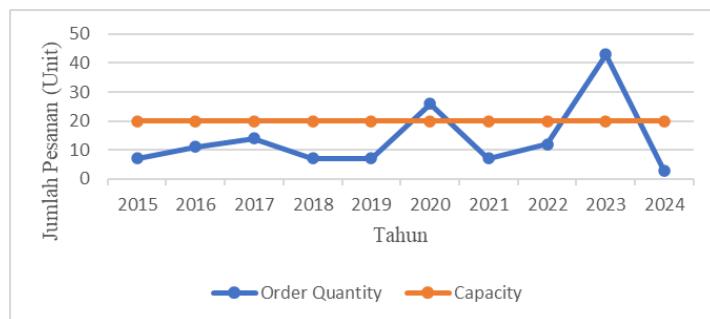
Salah satu galangan kapal skala kecil di Sidoarjo mengalami penurunan pesanan dan nilai kontrak secara signifikan pada tahun 2024 akibat ketergantungan terhadap proyek pemerintah. Kondisi ini menyebabkan gangguan operasional hingga pemutusan hubungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang relevan agar perusahaan mampu bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner, wawancara mendalam kepada empat expert judgement, serta observasi lapangan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan, kemudian dirumuskan ke dalam Matriks IFAS, EFAS, dan SWOT. Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan berada pada Kuadran III (strategi Weakness–Opportunity), yang mengindikasikan perlunya perbaikan internal untuk menangkap peluang eksternal. Dua strategi prioritas yang dihasilkan adalah: (1) mengurangi ketergantungan pada proyek pemerintah melalui penguatan promosi dan pengembangan fasilitas, dan (2) meningkatkan kualitas serta sistem manajemen sumber daya manusia. Strategi ini diharapkan dapat menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan manajerial yang tepat bagi pengembangan usaha galangan kapal kecil.

Kata kunci: Galangan Kapal, Pengembangan Usaha, Strategi WO, SWOT

1. Pendahuluan

Indonesia sebagai negara maritim memiliki potensi besar dalam pengembangan industri perkapalan, termasuk sektor galangan kapal. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024, pemerintah menekankan pentingnya penguatan sektor maritim, khususnya pengembangan galangan kapal nasional (Bappenas, 2020). Namun, hingga kini galangan kapal skala kecil masih menghadapi tantangan serius, seperti keterbatasan teknologi, tenaga kerja terampil, dan akses pasar langsung. Salah satu contohnya adalah PT BB, sebuah perusahaan boat builder skala kecil yang berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur.

PT BB memproduksi berbagai jenis kapal kecil, khususnya RHIB/RBB berukuran 6 meter yang sebagian besar digunakan oleh lembaga pertahanan negara. Meskipun memiliki pengalaman ekspor dan pesanan dari berbagai instansi, sebagian besar order diperoleh melalui pihak ketiga (*shipbroker*), bukan secara langsung. Keterbatasan ini diperparah dengan tidak adanya kantor representatif di Jakarta, serta kemampuan pemasaran yang masih lemah. Ketergantungan pada *shipbroker* membuat perusahaan sulit menjangkau pasar luas secara mandiri.



Gambar 1. Data Jumlah Pesanan (Unit)
Data perusahaan, 2025

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



Gambar 2. Data Nilai Kontrak (IDR)
Data perusahaan, 2025

Data pada Gambar 1.2 menunjukkan nilai kontrak PT BB dalam periode tahun 2015 hingga 2024, dengan target nilai kontrak sebesar Rp 20 miliar IDR per tahun. Hal ini diikuti dengan penurunan nilai kontrak dari puncaknya Rp29 miliar pada 2020 menjadi Rp3,21 miliar di tahun 2024, jauh di bawah target tahunan sebesar Rp20 miliar. Hal ini berdampak pada keuangan perusahaan yang menjadi negatif sehingga tidak dapat membayar gaji karyawan. Pada tahun 2024 terjadilah pemutusan kontrak kerja atau ketidakberlanjutan hubungan karyawan.

Di tengah situasi yang tidak stabil ini, PT BB perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap strategi pengembangan usahanya. Pendekatan sistematis dalam mendukung pengambilan keputusan adalah dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal secara bersamaan dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor yang disusun secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan logika yang dapat menganalisis kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: Bagaimana strategi pengembangan bisnis dapat dirumuskan berdasarkan hasil analisis SWOT pada galangan kapal skala kecil? Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian sebagai berikut: Merumuskan strategi pengembangan bisnis galangan kapal skala kecil berdasarkan hasil analisis SWOT.

2. Tinjauan Pustaka

Identifikasi faktor SWOT

SWOT digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi empat elemen utama, yaitu kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi organisasi (Rangkuti, 2021). SWOT berfungsi

sebagai kerangka kerja sederhana namun bermanfaat dalam proses penyusunan strategi yang mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal secara simultan.

Empat manfaat utama dari analisis SWOT adalah:

1. Mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan yang membedakan dari pesaing,
2. Memetakan kelemahan internal yang dapat diperbaiki,
3. Menelusuri peluang pasar yang dapat dimanfaatkan, dan
4. Mewaspadai ancaman eksternal yang dapat menghambat pertumbuhan.

Matriks EFAS dan IFAS

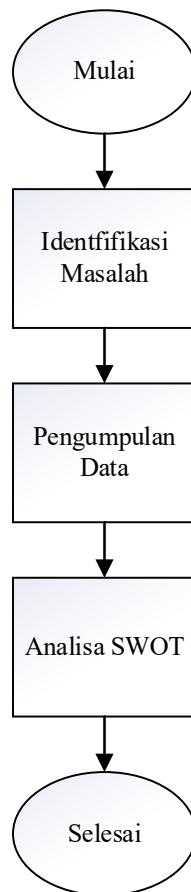
Menurut Freddy Rangkuti (2021), EFAS dipergunakan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan ancaman dan peluang dengan kondisi yang ada. Matriks IFAS atau *Internal Factor Analysis Summary* merupakan alat yang digunakan untuk mengevaluasi dan mendaftar secara ringkas kekuatan dan kelemahan (*strength* dan *weakness*) yang ada pada suatu organisasi dalam lingkup internal. Terdapat tahapan yang dikembangkan pada matriks EFAS dan IFAS, yakni sebagai berikut:

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

3. Metode Penelitian

Tahapan perencanaan penelitian yang menjadi acuan saat pengimplementasian kegiatan penelitian dapat dilihat sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah dan Studi Literatur
2. Pengumpulan Data
3. Analisa SWOT



Gambar 3. Alur Penelitian

4. Hasil dan Pembahasan

Identifikasi SWOT

Identifikasi dilakukan dengan cara wawancara kepada 4 *expert judgements* dengan hasil wawancara setiap *expert* yang tercantum pada lampiran dan kesimpulan dari hasil wawancara tercantum pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1.
Identifikasi SWOT

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

Menyusun Matriks IFAS dan EFAS

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

Tabel 2.
Matriks IFAS

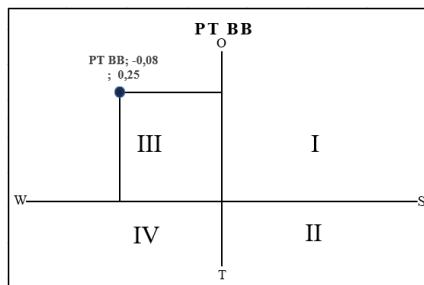
Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kualitas produk unggul	0,12	15	1,84
Loyalitas pelanggan	0,10	14	1,37
Hubungan baik dengan Vendor	0,07	12	0,88
Fleksibilitas harga dan kualitas yang seimbang	0,08	13	1,04
Komitmen terhadap Mutu	0,12	13	1,60
Total			1,68
Kelemahan			
Promosi Tidak Maksimal	0,12	16	1,96
Belum ada sistem evaluasi kinerja.	0,10	15	1,47
Kurangnya pelatihan dan insentif	0,09	12	1,03
Ketergantungan pada proyek pemerintah	0,11	14	1,55
Fasilitas terbatas dan tidak ideal	0,09	12	1,03
Total			1,76
Total Kumulatif	1,00		3,44

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

Tabel 3.
Matriks EFAS

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Pasar pemetintah dan TNI	0,12	14	1,71
Potensi memanfaatkan fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	0,08	13	1,00
Peningkatan kualitas untuk persaingan industri	0,11	15	1,63
Kerjasama desain global	0,10	13	1,25
Pemenuhan preferensi pelanggan	0,10	13	1,25
Total			1,71
Ancaman			
Pemotongan anggaran pemerintah	0,11	11	1,20
Fluktuasi kurs dan inflasi	0,12	13	1,50
Suku bunga bank yang tinggi	0,10	11	1,13
Persaingan yang semakin ketat	0,08	11	0,92
Minimnya insentif pemerintah	0,09	12	1,08
Total			1,46
Total Kumulatif	1,00		0,79

Berdasarkan hasil pada Tabel 2 dan 3 diketahui bahwa selisih antara faktor kekuatan dan kelemahan pada perhitungan IFAS adalah sebanyak -0,08. Sedangkan, selisih antara faktor peluang dan ancaman pada perhitungan EFAS adalah sebesar 0,25. Hasil perhitungan tersebut dituangkan pada Matriks Grand Strategy sebagai berikut:



Gambar 4. Matriks Grand Strategy

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

Matriks SWOT

Berdasarkan Hasil identifikasi SWOT serta perhitungan IFAS EFAS, tahapan selanjutnya adalah memformulasikan strategi menggunakan matriks SWOT sebagai berikut:

Tabel 4
Matriks SWOT

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

4.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil penilaian dan perhitungan skor dari faktor-faktor internal dan eksternal, posisi perusahaan berada pada kuadran III dalam matriks SWOT, yaitu strategi *Weakness–Opportunities (WO)*. Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kelemahan internal yang perlu diperbaiki untuk dapat memanfaatkan peluang eksternal secara optimal. Berikut merupakan penjelasan dari tiap strategi gabungan:

1. Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)

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

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

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

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

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

Dengan menerapkan strategi ini, PT BB tidak hanya akan mengurangi ketergantungan terhadap proyek pemerintah, tetapi juga dapat meningkatkan daya saing di sektor swasta dan merespons tren permintaan

yang semakin kompleks dan beragam. Diversifikasi pelanggan dan produk akan memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi tekanan pasar dan membuka jalan menuju pertumbuhan jangka panjang yang lebih berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan matriks SWOT, perusahaan berada pada Kuadran III (*Turn Around Strategy*), yaitu kondisi di mana perusahaan memiliki kelemahan internal namun menghadapi peluang eksternal yang besar. Strategi yang tepat dalam kondisi ini adalah strategi WO (*Weakness–Opportunity*). Strategi ini difokuskan pada perbaikan internal untuk dapat menangkap peluang pasar yang tersedia. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian dengan melakukan penelitian komparatif dengan galangan kapal lain sejenis serta memperluas responden sehingga dapat mencangkup dari sisi pelanggan.

Referensi

- Abdillah, A. H., & Suhartini. (2023). Analisis SWOT dan AHP untuk Menentukan Strategi Pengembangan Dalam Persaingan Usaha (Studi Kasus: UD. Duta Sumber Ayem Niaga). *Journal of Research and Technology*, 9(2), 211.
- Akmaludin, Adhi Dharmo Suryianto Dharmo Adhi, Kudiantoro, Widianto, & Iriadi Nanang. (2023). *Analytic Hierarchy Process Pendekatan MCDM*. In Deepublish (pp. 1–127).
- Freddy Rangkuti. (2021). Analisis-Swot-Teknik-Membedah-Kasus-Bisnis.
- Radjab, R. R. & E. (2017). *MANAJEMEN STRATEGI*. In *Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan*.
- Ragista, E., Koto, H., & Uker, D. (2021). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Tape di Era New Normal Menggunakan Metode SWOT Dan AHP. *Journal of Global Forest and Environmental Science*, 1(1), 78–92.
- Wening Tyas, Lukman Mohammad Baga, A. K. A. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Padi Organik (Studi Kasus : Gapoktan Sumber Makmur, Kabupaten Oku Timur Sumatera Selatan). *Journal of Business Research*, 10 No 2(2), 362–374.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.060>