

**PERUMUSAN STRATEGI INOVASI JASA *UNDERWATER SURVEY* DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PADA INDUSTRI *MARINE SERVICES*
DENGAN MENGGUNAKAN METODE QSPM (INOVASI PADA PT. KAVA
JAYA MANDIRI)**

***FORMULATION OF AN INNOVATION STRATEGY FOR UNDERWATER
SURVEY SERVICES TO ENHANCE PERFORMANCE IN THE MARINE
SERVICES INDUSTRY USING THE QSPM METHOD
(INNOVATION AT PT. KAVA JAYA MANDIRI)***

Raka Navy Aditya Pratama¹, Tony Antonio²

Magister Entrepreneur Management, Fakultas Manajemen dan Bisnis,
Universitas Ciputra

E-mail: rakanavy03@gmail.com¹, tonyantonio@ciputra.ac.id²

ABSTRACT

The stagnant condition has prompted PT. Kava Jaya Mandiri to create innovations to enhance performance in the Marine Services industry. This study aims to formulate service innovation strategies for Underwater Survey to improve performance in the Marine Survey industry using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) method. This research employs a qualitative approach, collecting data through interviews and observations. The research was conducted from February 26, 2024, to June 26, 2024. Based on the analysis, eight primary strategies have been formulated and prioritized. First, establish strategic partnerships with shipping companies that possess Diving Support Vessels to commence operations immediately. Second, leverage employee expertise and certification programs to meet the growing market demands. Third, form joint ventures with companies that have legal status and complete equipment to reduce initial investment costs. Fourth, invest in the latest technology and supporting equipment for Underwater Survey services. Fifth, build the company's official website to reach a broader market, both domestically and internationally. Sixth, target the shipping and offshore industries through market research. Seventh, develop new Underwater Survey services aimed at national infrastructure projects, such as offshore and power plants, utilizing adequate capital and strong financial positions. These strategies are expected to enhance the company's performance in the Marine Services industry and increase its competitiveness in the global market.

Keywords: *Innovation Formulation, Innovation Strategy, QSPM Method.*

ABSTRAK

Kondisi yang stagnan membuat PT. Kava Jaya Mandiri harus segera menciptakan inovasi agar kinerja di dunia *Marine Services* meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi inovasi jasa *Underwater Survey* dalam meningkatkan kinerja pada industri *Marine Survey* dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif dengan mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi. Penelitian ini dilakukan dari tanggal 26 Februari 2024 hingga 26 Juni 2024. Berdasarkan analisis yang dilakukan, delapan strategi utama dirumuskan dan diprioritaskan. Pertama, menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan pelayaran yang memiliki *Diving Support Vessel* untuk segera beroperasi. Kedua,

memanfaatkan keahlian dan program sertifikasi karyawan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang. Ketiga, membentuk *joint venture* dengan perusahaan yang memiliki legalitas dan peralatan lengkap untuk mengurangi biaya investasi awal. Keempat, berinvestasi dalam teknologi terbaru dan peralatan penunjang jasa *Underwater Survey*. Kelima, membangun situs web resmi perusahaan untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Keenam, menargetkan industri pelayaran dan *offshore* melalui riset pasar. Ketujuh, mengembangkan jasa baru dalam *Underwater Survey* yang ditargetkan pada proyek infrastruktur negara. Strategi-strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam industri *Marine Services* dan meningkatkan daya saing di pasar global.

Kata Kunci: Perumusan Strategi, Strategi Inovasi, Metode QSPM.

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara kepulauan yang terdiri dari beberapa pulau besar maupun kecil dan pada Tahun 2022, Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) telah mencatat bahwa pulau yang ada di Indonesia sejumlah 17.001 pulau. Adanya ribuan pulau di Indonesia menunjukkan bahwa transportasi laut seperti kapal penumpang dan kapal barang masih dibutuhkan untuk menghubungkan antar pulau, baik kepemilikan lokal maupun asing. (IGID ADMIN, 2023)

Bagi pemilik kapal atau biasa disebut pelayaran akan sangat berisiko jika armada kapal lautnya tidak dilakukan perawatan maupun survei berkala karena dampaknya akan langsung ke *customer* maupun lingkungan perairan Indonesia. Pemerintah Indonesia telah menetapkan regulasi-regulasi yang terus menerus diperbaharui dengan mengacu pada *International Maritime Organization* (IMO) dan *Safety of Life at Sea* (SOLAS) untuk menjamin adanya keselamatan dan kelayakan saat beroperasi di laut baik dari sisi Armadanya sendiri maupun kru kapal dan penumpang serta menjaga dampak polusi di laut yang disebabkan oleh kapal itu sendiri. Dengan adanya fenomena tersebut menunjukkan bahwa adanya prospek jangka panjang yang bagus bagi PT. Kava Jaya Mandiri

sebagai perusahaan penyedia jasa pengecekan kapal sebagai pendukung regulasi perawatan dan survei berkala pada kapal tersebut.

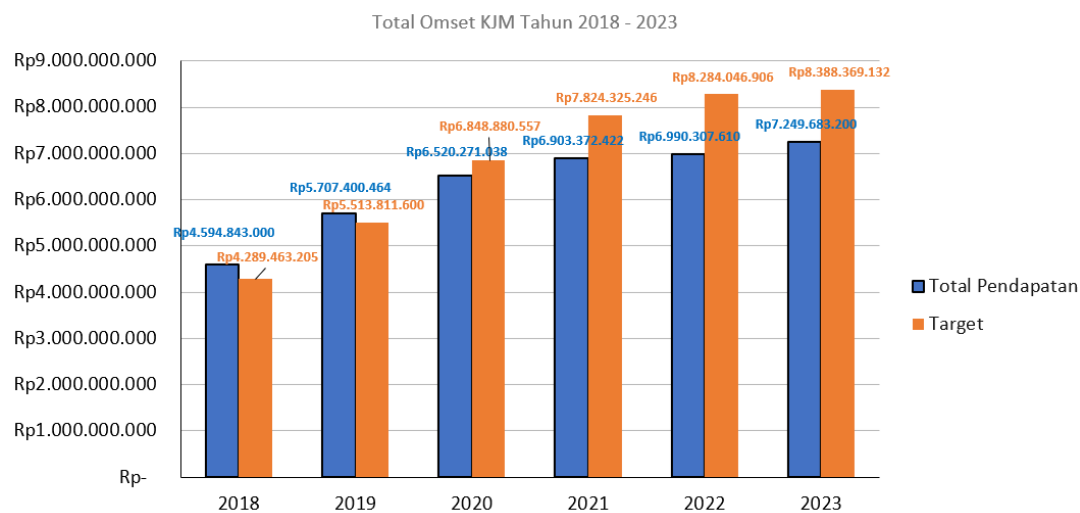
Menurut Kementerian Perhubungan Jumlah armada kapal dari tahun 2019 hingga 2021 mengalami kenaikan jumlah armada. Namun pada tahun 2022 mengalami penurunan jumlah armada dari beberapa tahun sebelumnya, hal itu disebabkan karena adanya dampak dari Pandemi Covid-19. (Portal Data Kementerian Perhubungan, 2023),

Jumlah persebaran industri galangan kapal di Indonesia. Menurut IPERINDO (Ikatan Perusahaan Industri Kapal dan Sarana Lepas Pantai Indonesia) terdapat sejumlah 250 galangan kapal di Indonesia pada tahun 2020. Banyaknya industri galangan kapal di Indonesia merupakan suatu peluang yang bagus bagi Perusahaan untuk membuka cabang di berbagai provinsi. PT. Kava Jaya Mandiri sebagai perusahaan *Sub Contractor* galangan kapal yang menyediakan jasa Inspeksi Kapal telah memiliki cabang di Kota Samarinda, Balikpapan, dan Banjarmasin, hingga saat ini masih memiliki peluang bagus jika menambah cabang di area Kota Jakarta dan Cilegon karena pangsa pasar kapal di daerah sana besar-besar.

Saat ini banyak sekali kompetitor - kompetitor sejenis yang memiliki jasa hampir sama persis dengan PT. KJM dan mulai ada persaingan harga dan pasar di dunia maritim. Bisa dilihat pada Gambar 1.2. bahwa terdapat 67 perusahaan yang memiliki jasa ketebalan pelat dan pengujian tak rusak dan sebanyak 88 perusahaan yang hanya memiliki jasa ukur ketebalan pelat saja. Perusahaan sudah hampir 3 tahun tidak ada perkembangan terkait penambahan jasa baru namun fokus kami selama 3 tahun ke belakang ini melakukan penambahan cabang wilayah inspeksi ke berbagai kota seperti Banjarmasin dan Medan. Penambahan cabang pun belum cukup untuk mempertahankan

keberlangsungan dari perusahaan karena hampir tiap wilayah di Indonesia pasti ada kompetitor yang sudah duluan ada berada di sana.

Segmentasi market PT. Kava Jaya Mandiri mayoritas yaitu Pelayaran atau pemilik kapal, Galangan Reparasi & Bangunan baru, dan Bengkel *spare part* kapal. Seiring berjalannya waktu, pertumbuhan ekonomi yang pesat dan persaingan yang ketat membuat perusahaan harus segera melakukan inovasi yang cepat dan tepat guna memperluas pangsa pasar bisnis. Pengembangan bisnis merupakan suatu tindakan yang sangat penting demi keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang.



Gambar 1. Grafik total omset PT. KJM pada tahun 2018 – 2022

Sumber: PT. Kava Jaya Mandiri, 2024

Jika dilihat pada Gambar 1 bahwa terdapat kenaikan omset pada tahun 2019 ke 2020 karena efek dari penambahan cabang, namun pada tahun 2021 hingga 2023 kenaikan omsetnya sangat minim, hal tersebut salah satunya ditandai dengan bertambahnya kompetitor-kompetitor baru yang bermunculan. PT. Kava Jaya Mandiri dengan segmentasi pasarnya yang bagus memiliki target kenaikan pendapatan yaitu meningkat minimal 20% dari

pendapatan di tahun sebelumnya. Atas pertimbangan tersebut, perusahaan mengambil langkah untuk merumuskan strategi inovasi dalam menciptakan inovasi baru.

Terdapat fenomena yang terjadi selama proses bisnis PT. KJM ini berjalan yaitu beberapa *client* menanyakan apakah PT. KJM bisa menyediakan jasa *Underwater Survey* karena *Client* membutuhkan jasa tersebut sebagai persyaratan survey

penundaan *docking*. Adapun *Client* galangan kapal kami membutuhkan jasa pekerjaan bawah laut untuk pembersihan lambung kapal sebelum naik *Dock*. Jika kami telusuri, prospek jasa *Underwater Survey* sangatlah bagus karena tidak hanya dibutuhkan di kapal saja melainkan juga dibutuhkan pada bangunan lepas pantai atau *Offshore* dan Pipa bawah laut. Jasa inspeksi NDT yang

sudah ada di dalam portofolio jasa perusahaan pun bisa dikembangkan ke dalam pasar *Underwater* menjadi *Underwater Inspection*. Dengan adanya beberapa fenomena yang terjadi dilapangan membuat PT. KJM untuk memutuskan bahwa akan berinovasi untuk masuk ke pasar *Underwater Survey*.

Company	Approval group	Certificate number
PT. LANCAR REJEKI BERKAT JAYA	Service Supplier Approval	00164.23.BP03203
PT. NADI MARIN SUBSEA	Service Supplier Approval	00062.21.TP00292
PT. PRIMA SUBSEA SERVICES	Service Supplier Approval	00103.21.TP01210
PT. Warma Trierindo	Service Supplier Approval	00177.16.TP01681
PT. SAMUDRA CAHAYA MANDIRI	Service Supplier Approval	00152.22.BM01533
PT. SPECTRUM LINTAS SERVICE	Service Supplier Approval	00158.21.BM02203
PT. ALIKA FAZA ABADI	Service Supplier Approval	00039.24.SR00036
PT. FABILA TEKNIK SEJAHTERA	Service Supplier Approval	00191.23.TP01645
PT. SEGARA CAHAYA MANDIRI	Service Supplier Approval	00030.23.TP00288
PT. SAMUDRA MARITIM SURVINDO	Service Supplier Approval	00036.23.TP01614

Showing 1 to 10 of 33 entries

Previous 1 2 3 4 Next

Gambar 2. Jumlah perusahaan underwater survey yang tercatat di Biro Klasifikasi Indonesia

Sumber: PT. Biro Klasifikasi Indonesia, bki.co.id/listapproved.php, 2024

Pada gambar 2 menunjukkan bahwa terdapat 33 perusahaan yang terdaftar di Biro Klasifikasi Indonesia dan 7 diantaranya sertifikat sudah *expired* sehingga total perusahaan yang masih aktif sebanyak 26 perusahaan, maka dari itu perusahaan menilai ada peluang bagus untuk terjun ke dalam pasar jasa *Underwater Survey*. Jika dilihat dari data website PT. BKI bahwa kompetitor-kompetitor PT. KJM yang setara tidak ada yang memiliki jasa *Underwater Survey*. Jasa survei yang akan digadang ini nantinya tidak hanya merambah ke kapal saja, melainkan dapat merambah ke industri pipa bawah laut dan juga *platform offshore*.

Dalam menghadapi tantangan dan persaingan yang ketat, perusahaan harus dapat merancang strategi inovasi yang tepat agar ide untuk masuk ke pasar *Underwater Survey* dapat berjalan maksimal dan sesuai harapan para

jajaran manajemen perusahaan. Adapun *Managerial Tools* yang digunakan untuk dapat menghasilkan strategi inovasi tersebut yaitu dengan menggunakan *tools Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Sebelum merumuskan strategi inovasi, PT. KJM harus memetakan *Strength*, *Opportunity*, *Weakness*, dan *threat* yang dimiliki untuk dilakukan analisis SWOT terlebih dahulu agar perusahaan dapat mengoptimalkan *Strength* dan *Opportunity* yang ada dan meminimalisir *Weakness* dan *Threat* sehingga rumusan strategi inovasi tersebut dapat diimplementasikan dengan maksimal. Selanjutnya yaitu dengan mengolah hasil analisis SWOT tersebut untuk dilakukan analisis menggunakan metode QSPM untuk memperoleh rumusan alternatif strategi inovasi sesuai dengan bobot atau prioritas tiap alternatif strategi. Dengan

latar belakang ini, penelitian ini akan dikaji lebih dalam yang dituangkan dalam judul “Perumusan Strategi Inovasi Jasa *Underwater Survey* dalam Meningkatkan Kinerja pada Industri *Marine Services*”.

METODE

Metode Penelitian

Berdasarkan objek penelitian yang akan diteliti dan didapatkan, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan metode Kualitatif. Menurut Indriantoro dan Supono (2012:26) mendefinisikan penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu popularisasi. Penelitian kualitatif menurut Hendryadi, et. al, (2019:218) merupakan proses penyelidikan naturalistik yang mencari pemahaman mendalam tentang fenomena sosial secara alami. Menurut Moleong (2017:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian kualitatif menekankan pada kualitas bukan kuantitas dan data-data yang dikumpulkan bukan berasal dari kuesioner melainkan berasal dari wawancara, observasi langsung dan dokumen resmi yang terkait lainnya. Penelitian kualitatif juga lebih mementingkan segi proses daripada hasil yang didapat. Hal tersebut disebabkan oleh hubungan bagian-bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas jika diamati dalam proses.

Penelitian ini difokuskan pada perencanaan pengembangan bisnis yang akan dilakukan oleh PT. Kava Jaya

Mandiri. Fokus dari penelitian ini adalah membentuk perencanaan yang strategis terkait rencana inovasi diversifikasi jasa *Underwater Survey* yang nantinya akan diimplementasikan secara tepat dan akurat. Terdapat 3 (tiga) poin utama yang akan ditelusuri yaitu menentukan strategi dan cara mengimplementasikannya, mengeksplorasi faktor - faktor yang membuat inovasi tersebut tercapai, dan mengidentifikasi adanya manfaat yang ditimbulkan.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di perusahaan PT. Kava Jaya Mandiri yang ada di Jl. Ikan Mungsing V No. 99, Surabaya. Untuk wawancara narasumber yang berada di Surabaya dan sekitarnya akan dilakukan secara langsung dengan mendatangi narasumber. Sedangkan narasumber yang berada jauh dari Surabaya akan dilakukan secara *Online* atau melalui aplikasi *Zoom Meeting*. Penelitian ini berlangsung selama kurang lebih 3 (tiga) bulan dari bulan Maret hingga Juli 2024.

Prosedur Pengumpulan Data

Secara teoritis prosedur pengumpulan data dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan model Lincoln & Guba (1985) melalui tiga cara yaitu: observasi berperan serta, wawancara, pengkajian dokumen. Sesuai dengan teori tersebut maka peneliti akan menggabungkan ketiga cara pengumpulan data dengan teknik dan sasaran sebagai berikut:

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif meliputi tiga metode utama. Pertama, observasi berperan serta, yaitu pengamatan langsung terhadap objek penelitian seperti organisasi, kelompok, atau aktivitas tertentu untuk memahami makna suatu kejadian dalam konteksnya. Peneliti dapat berperan

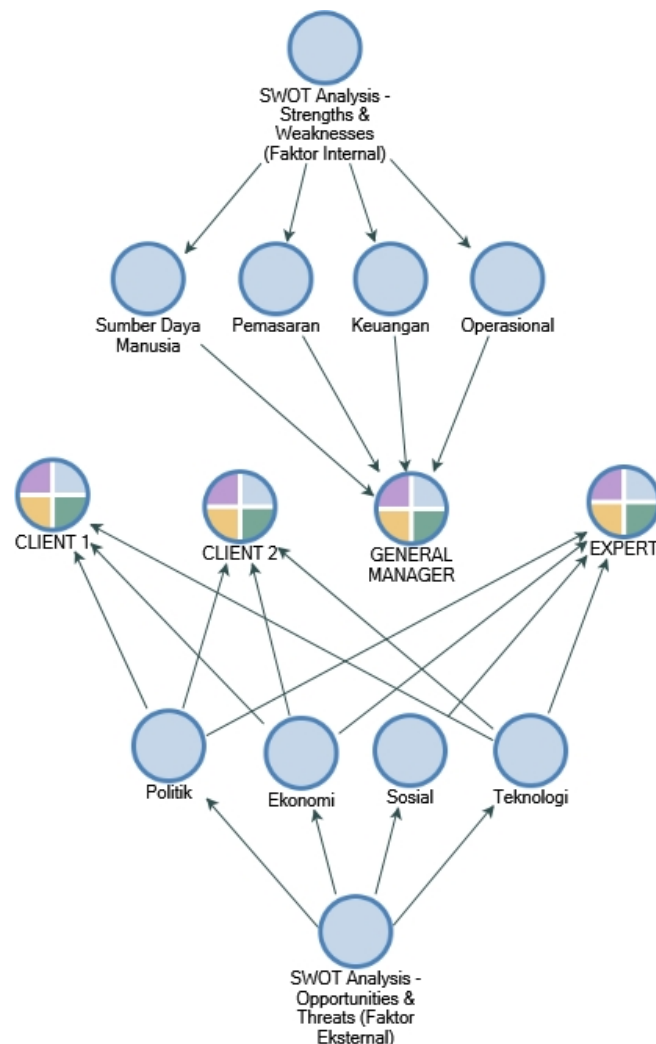
hanya sebagai pengamat pasif atau ikut berpartisipasi dalam kegiatan subjek penelitian. Kedua, wawancara, yaitu percakapan terarah antara pewawancara dan narasumber untuk menggali informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Teknik ini digunakan sebagai pelengkap observasi guna memperoleh data yang lebih mendalam. Ketiga, studi dokumen, yaitu pengumpulan data melalui analisis catatan atau karya tertulis yang berkaitan dengan objek penelitian. Dokumen digunakan sebagai

sumber data tidak langsung untuk melengkapi hasil observasi dan wawancara, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang fenomena yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan Nvivo. Hasil visualisasi tersebut bisa dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 3. Hasil Olah Data Nvivo Informan

Hasil olah data Nvivo:

1. Segi Sumber Daya Manusia pada Faktor Internal dikonfirmasi oleh sumber *General Manager*

2. Segi Pemasaran pada Faktor Internal dikonfirmasi oleh sumber *General Manager*

3. Segi Keuangan pada Faktor Internal dikonfirmasi oleh sumber *General Manager*
4. Segi Operasional pada Faktor Internal dikonfirmasi oleh sumber *General Manager*
5. Segi Politik pada Faktor Eksternal dikonfirmasi oleh sumber *Client 1*, *Client 2*, dan *Expert*
6. Segi Ekonomi pada Faktor Eksternal dikonfirmasi oleh sumber *Client 1*, *Client 2*, dan *Expert*
7. Segi Sosial pada Faktor Eksternal dikonfirmasi oleh sumber *Expert*
8. Segi Teknologi pada Faktor Eksternal dikonfirmasi oleh sumber *Client 1*, *Client 2*, dan *Expert*

Analisis Faktor Internal

Segi Sumber Daya Manusia

Mengidentifikasi faktor internal dari segi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah langkah krusial dalam merumuskan strategi inovasi yang cepat dan tepat. Faktor-faktor internal ini mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi kinerja, keterlibatan, dan kapabilitas tenaga kerja dalam mendukung inovasi. Dari hasil wawancara dengan *General Manager* PT. Kava Jaya Mandiri, didapatkan kekuatan dan kelemahan dari segi Sumber Daya Manusia.

Terdapat 2 (dua) karyawan yang sudah dipersiapkan untuk mendukung inovasi jasa *underwater survey* dan telah memiliki sertifikasi yang dapat mendukung inovasi tersebut. Adapun loyalitas karyawan yang tinggi juga dapat mendukung inovasi tersebut karena loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang nantinya karyawan tersebut akan dididik hingga ahli sehingga dapat meningkatkan nilai jual perusahaan kedepannya. Namun saat ini perusahaan belum memiliki legalitas untuk melakukan jasa *Underwater Survey* tapi

perusahaan masih mempersiapkan untuk mendapatkan itu.

Segi Pemasaran

Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari segi pemasaran di internal perusahaan memiliki fungsi yang krusial dalam pengembangan strategi inovasi yang efektif. Strategi inovasi akan efektif jika perusahaan kuat dalam hal pemasaran. Pada penelitian ini, peneliti akan menggali adanya kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT. Kava Jaya Mandiri agar strategi inovasi yang dibentuk untuk kedepannya berjalan dengan efektif dan optimal.

Perusahaan telah melakukan riset untuk melakukan inovasi jasa khususnya pada pasar *Underwater Survey* dan hasilnya banyak potensi-potensi market baru yang dihasilkan. Adanya fenomena yang terjadi pada kapal yang akan melakukan penundaan *docking* itu perlu dilakukan *Underwater Survey*. Tidak hanya pada market kapal saja, survei pada bangunan lepas pantai atau *offshore* juga memiliki potensi menjual jasa *Underwater Survey* yang sangat bagus.

Segi Keuangan

Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari segi keuangan di internal perusahaan merupakan langkah penting dalam memastikan kesehatan finansial dan keberlanjutan bisnis. Dengan mengetahui adanya kekuatan dan kelemahan perusahaan dari segi keuangan, perusahaan dapat mengambil langkah yang efektif terkait strategi inovasi yang akan dibentuk. Langkah mengidentifikasi kekuatan keuangan perusahaan akan berguna untuk memanfaatkan untuk pembiayaan investasi maupun modal kerja yang nantinya akan digunakan untuk terjun ke pasar *Underwater Survey*. Jika nantinya perusahaan memiliki kelemahan terhadap keuangan perusahaan, pihak

manajemen akan segera mengambil langkah preventif untuk memitigasi risiko. Pada intinya, memahami kondisi keuangan perusahaan akan berguna untuk membuat keputusan strategis yang lebih bijak dan dapat meningkatkan daya saing di pasar. Kondisi keuangan perusahaan sangat baik karena tidak ada ketergantungan dengan pihak ketiga seperti pinjaman modal dari bank maupun dari pihak mana pun. Dari kondisi cadangan kas juga sudah aman untuk memodali inovasi jasa *Underwater Survey* baik investasi peralatan dan modal kerja. Adanya kondisi keuangan perusahaan yang baik, perusahaan akan mengelola sebaik mungkin untuk mengimplementasikan strategi inovasi yang nantinya akan disusun.

Segi Operasional

Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari segi operasional di internal perusahaan adalah kunci untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis. Fungsi dari mengidentifikasi segi operasional yaitu untuk meningkatkan dan menjaga

kualitas jasa yang nantinya akan dijual kepada *Client*. Selain itu, memahami operasional perusahaan juga berguna untuk menyusun strategi inovasi khususnya pada bidang *Underwater Survey* agar lebih efisien dan efektif.

Saat ini perusahaan belum memiliki peralatan – peralatan yang menunjang kebutuhan inovasi jasa *Underwater Survey* dan perusahaan sedang merencanakan dengan segera untuk berinvestasi peralatan tersebut. Peralatan *Underwater Survey* akan rentan dengan keselamatan para penyelam, sehingga perlu tempat penyimpanan yang sesuai agar terjaganya kualitas peralatan tersebut. Perusahaan sudah mempersiapkan tempat penyimpanan yang sesuai dengan *spec* penyimpanan yang disesuaikan dengan kondisi peralatan nantinya.

Identifikasi Analisis Faktor Internal

Dari hasil wawancara dengan *General Manager* PT. Kava Jaya Mandiri, berikut hasil identifikasi analisis faktor internal pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Identifikasi Analisis Faktor Internal

	<i>Strengths / Kekuatan</i>	<i>Weaknesses / Kelemahan</i>
ANALISIS FAKTOR INTERNAL	1. Karyawan sudah berpengalaman dibidang <i>Marine Services</i> dan telah mempersiapkan karyawan bersertifikasi untuk mendukung inovasi jasa <i>Underwater Survey</i>. 2. Loyalitas karyawan tinggi terhadap perusahaan. 3. Segmentasi pasar yang sudah sesuai yaitu industri galangan kapal, pelayaran, dan bengkel kapal. 4. Perusahaan sudah melakukan riset adanya potensi bagus pada penjualan jasa <i>Underwater Survey</i> yang tertuju pada industri pelayaran dan <i>Offshore</i>. 5. Memiliki modal yang cukup untuk mendukung inovasi jasa <i>Underwater Survey</i>.	1. Perusahaan belum memiliki legalitas terkait ijin pelaksanaan jasa <i>Underwater Survey</i>. 2. Perusahaan belum memiliki situs <i>Website</i> resmi. 3. Belum memiliki prosedur operasional jasa <i>Underwater Survey</i>. 4. Belum memiliki peralatan penunjang jasa <i>Underwater Survey</i>.

	6. Posisi keuangan dalam keadaan baik karena tidak ada ketergantungan dari pihak bank. 7. Memiliki program pengarahan keselamatan kerja kepada karyawan. 8. Memiliki tempat penyimpanan peralatan <i>Underwater Survey</i> yang layak dan sesuai.	
Sumber : Data Diolah (2024)		

Analisis Faktor Eksternal

Segi Politik

Perlunya mengidentifikasi faktor eksternal dari segi politik akan mempengaruhi perumusan strategi inovasi bisnis tersebut. Politik di sini mengacu pada regulasi dari pemerintah maupun badan klasifikasi yang menaungi kondisi kelayakan setiap kapal maupun bangunan lepas pantai. Kondisi politik terkait regulasi pun akan memiliki dampak kepada perusahaan untuk melakukan strategi inovasi.

Ketika perusahaan ingin bergerak ke arah *Underwater Survey* harus memiliki legalitas dari kementerian perhubungan laut yaitu izin PBA (Pekerjaan Bawah Air). Namun persyaratan untuk mendapatkan legalitas tersebut sedikit memberatkan bagi perusahaan yang masih kecil karena disebutkan harus memiliki *Diving Support Vessel* dan itu menjadi tantangan bagi PT. Kava Jaya Mandiri.

Segi Ekonomi

Faktor ekonomi dalam lingkungan eksternal dapat mempengaruhi kelangsungan bisnis perusahaan. Kondisi dan kestabilan ekonomi negara yang terus tumbuh dapat mendukung strategi inovasi yang akan dibentuk oleh PT. Kava Jaya Mandiri. Banyaknya infrastruktur yang didirikan oleh negara besar kemungkinan dapat memberikan dukungan terhadap inovasi perusahaan khususnya di bidang *Underwater Survey*.

Banyaknya peluang yang dapat diambil dari segi infrastruktur negara

saat ini dimulai dari bangunan *Offshore*, proyek – proyek BUMN seperti PLN dan PLTU yang sangat membutuhkan survei bawah air. Potensi tersebut harus dimanfaatkan perusahaan untuk merambah ke industri PLTU maupun *Offshore*.

Segi Sosial

Mengidentifikasi adanya faktor sosial dalam lingkungan eksternal dapat membantu perusahaan dalam melakukan inovasi bisnis. Faktor sosial disini dapat diartikan dengan kondisi geografis juga akan mempengaruhi strategi inovasi agar dapat berjalan sesuai harapan dan rencana.

Segi Teknologi

Mengidentifikasi faktor teknologi dalam analisis eksternal akan sangat membantu dalam menyusun strategi inovasi. Faktor teknologi akan sangat membantu dalam mengimplementasikan inovasi jasa yang akan dilakukan oleh perusahaan.

Faktor kemajuan teknologi sangat berpengaruh dalam penjualan jasa *Underwater Survey*. Seperti halnya dengan alat ROV yang dapat melakukan survei bawah air dengan lebih efektif, efisien, dan meminimalisir risiko kecelakaan kerja. Selain itu ada juga alat khusus untuk melakukan kegiatan Uji tak merusak bawah air. Selain itu, kemajuan teknologi pun juga dapat membantu berkomunikasi pada saat pelaksanaan *Underwater Survey*. Jika perusahaan dapat mengikuti perkembangan teknologi, perusahaan

akan dapat meningkatkan daya saing di pasar.

Identifikasi Analisis Faktor Eksternal

Dari hasil wawancara dengan *Client* dan *Expert* / Ahli, berikut hasil identifikasi analisis faktor Eksternal pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Identifikasi Analisis Faktor Eksternal

	<i>Opportunities / Peluang</i>	<i>Threats / Ancaman</i>
ANALISIS FAKTOR EKSTERNAL	1. Perlunya <i>Underwater Survey</i> untuk memenuhi persyaratan Survey Kapal tertentu. 2. Adanya peluang pekerjaan bawah air tambahan seperti <i>Underwater Inspection</i> pada regulasi yang berlaku. 3. Perlu adanya <i>Underwater Survey</i> terhadap proyek infrastruktur negara seperti <i>Offshore</i> dan Proyek PLTU. 4. Secara geografis, banyaknya market pelayaran luar negeri yang masuk ke wilayah Perairan Indonesia. 5. Faktor kemajuan teknologi sangat membantu pada jasa <i>Underwater Survey</i> dan dapat meningkatkan nilai daya saing di pasar.	1. Susah mendapatkan izin PBA (Pekerjaan Bawah Air) karena harus memiliki <i>Diving Support Vessel</i>. 2. Kondisi ekonomi yang tidak stabil akan mempengaruhi proses berjalannya bisnis perusahaan. 3. Beberapa peralatan canggih <i>Underwater Survey</i> memiliki nilai investasi yang sangat tinggi.

Sumber: Data Diolah (2024)

Matriks Internal – Eketernal (IE) IFAS

Setelah menentukan analisis faktor internal, tahap selanjutnya yaitu menghitung dan melakukan analisis IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Peneliti melakukan pembobotan analisis faktor internal dengan melibatkan responden penelitian yaitu *General Manager* PT. Kava Jaya Mandiri.

Bobot dan *rating* untuk faktor internal (kekuatan dan kelemahan) berdasarkan penilaian dari *General Manager* PT. Kava Jaya Mandiri. Pengisian skor bobot dan *rating* didasarkan pada keterangan yang

tercantum pada Tabel 5.6. Tingkat signifikansi adalah ukuran yang menunjukkan seberapa penting atau berpengaruhnya suatu faktor internal yang telah teridentifikasi terhadap kinerja organisasi. *Rating* adalah penilaian subjektif dari kinerja organisasi dalam menangani masing-masing faktor internal. *Rating* digunakan untuk mengevaluasi seberapa efektif organisasi dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan internalnya. Setelah mendapatkan nilai bobot dan *rating*, selanjutnya akan diolah ke dalam analisis perhitungan IFAS. Hasil dari perhitungan IFAS dapat dilihat pada Tabel 3, sebagai berikut:

Tabel 3. *Internal Strategic Factor Analysis Summary*

Tabel 3: Internal Strategic Factor Analysis Summary			
Faktor - Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
			(Bobot x Rating)
Kekuatan:			

1. Karyawan sudah berpengalaman dibidang Marine Services dan telah mempersiapkan karyawan bersertifikasi untuk mendukung inovasi jasa <i>Underwater Survey</i>	0,103	4	0,414
2. Loyalitas karyawan tinggi terhadap perusahaan	0,103	3	0,310
3. Segmentasi pasar yang sudah sesuai yaitu industri galangan kapal, pelayaran, dan bengkel kapal	0,069	3	0,207
4. Perusahaan sudah melakukan riset adanya potensi bagus pada penjualan jasa <i>Underwater Survey</i> yang tertuju pada industri pelayaran dan Offshore	0,103	4	0,414
5. Memiliki modal yang cukup untuk mendukung inovasi jasa <i>Underwater Survey</i>	0,103	4	0,414
6. Posisi keuangan dalam keadaan baik karena tidak ada ketergantungan dari pihak bank	0,103	4	0,414
7. Memiliki program pengarahan keselamatan kerja kepada karyawan	0,069	3	0,207
8. Memiliki tempat penyimpanan peralatan <i>Underwater Survey</i> yang layak dan sesuai	0,069	3	0,207
Total			2,586
Kelemahan:			
1. Perusahaan belum memiliki legalitas terkait ijin pelaksanaan jasa <i>Underwater Survey</i>	0,103	2	0,207
2. Perusahaan belum memiliki situs <i>Website</i> resmi	0,069	2	0,138
3. Belum memiliki prosedur operasional jasa <i>Underwater Survey</i>	0,034	2	0,069
4. Belum memiliki peralatan penunjang jasa <i>Underwater Survey</i>	0,069	2	0,138
Total			0,552
TOTAL IFAS			3,138

Sumber: Data diolah (2024)

Pada Tabel 3, Total skor IFAS sebesar 3,138, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan berposisi kuat dalam memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengatasi kelemahan yang ada. Total nilai kekuatan sebesar 2,586 sedangkan total nilai kelemahan sebesar 0,552, hal tersebut menunjukkan bahwa PT. Kava Jaya Mandiri mampu

mengelola kekuatannya untuk mengatasi kelemahannya.

EFAS

Setelah menentukan analisis faktor internal, tahap selanjutnya yaitu menghitung dan melakukan analisis EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) yang terdiri dari peluang dan ancaman.

Tabel 4. *External Strategic Factor Analysis Summary*

Tabel 4: External Strategic Factor Analysis Summary			
Faktor - Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
			(Bobot x Rating)
Peluang:			

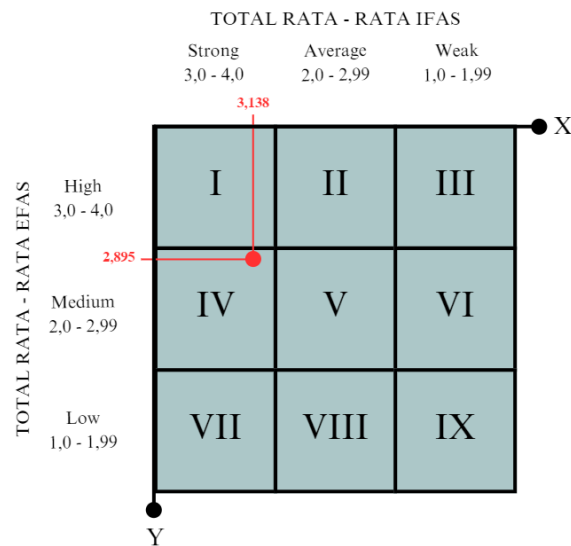
1. Perlunya <i>Underwater Survey</i> untuk memenuhi persyaratan <i>Survey Kapal</i> tertentu.	0,158	3,5	0,553
2. Adanya peluang pekerjaan bawah air tambahan seperti <i>Underwater Inspection</i> pada regulasi yang berlaku.	0,158	4	0,632
3. Perlu adanya <i>Underwater Survey</i> terhadap proyek infrastruktur negara seperti Offshore dan Proyek PLTU.	0,158	3,5	0,553
4. Secara geografis, banyaknya market pelayaran luar negeri yang masuk ke wilayah Perairan Indonesia.	0,079	2,5	0,197
5. Faktor kemajuan teknologi sangat membantu pada jasa <i>Underwater Survey</i> dan dapat meningkatkan nilai daya saing di pasar.	0,132	3,5	0,461
Total			2,395
Ancaman:			
1. Susah mendapatkan izin PBA (Pekerjaan Bawah Air) karena harus memiliki <i>Diving Support Vessel</i>).	0,158	1	0,158
2. Kondisi ekonomi yang tidak stabil akan mempengaruhi proses berjalannya bisnis perusahaan.	0,053	2,5	0,132
3. Beberapa peralatan canggih <i>Underwater Survey</i> memiliki nilai investasi yang sangat tinggi.	0,105	2	0,211
Total			0,500
TOTAL EFAS			2,895

Sumber: Data diolah (2024)

Pada Tabel 4 dapat dilihat total skor EFAS sebesar 2,895, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan berposisi kuat dalam memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi adanya ancaman. Besaran nilai peluang adalah 2,395 sedangkan nilai total ancaman adalah 0,500. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT. Kava Jaya Mandiri harus menyadari adanya peluang yang tampak dan meminimalisir ancaman yang akan dihadapi perusahaan.

Matriks IE

Setelah melalui tahap pembobotan matriks IFAS dan EFAS, tahap selanjutnya yaitu melakukan analisis posisi perusahaan saat ini dengan menggunakan Matriks IE. Mengetahui posisi perusahaan saat ini merupakan langkah penting dalam pemilihan strategi yang dirumuskan. Berikut hasil Matriks IE pada PT. Kava Jaya Mandiri yang disajikan pada Gambar 4.



Gambar 4. Matriks Internal – Eksternal (IE) PT. Kava Jaya Mandiri
Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan pada Gambar 4, dapat dilihat bahwa nilai sumbu X pada Matriks IE dengan nilai total matriks IFAS sebesar 3,138, sedangkan pada Sumbu Y dengan nilai total Matriks EFAS sebesar 2,895. Hasil dari Matriks IE menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada kolom atau sel nomor IV. Strategi yang akan digunakan yaitu strategi *Grow & Build*. *Grow & Build Strategy* menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan strategi untuk tumbuh dan dapat mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik. Jenis strategi yang digunakan mengacu pada *Ansoff Strategy* yang meliputi *Market Penetration*, *Market Development*, dan *Product Development*. Selain *Ansoff Matrix*, peneliti menambahkan strategi

lain yaitu *Joint Venture*, hal tersebut dikarenakan strategi tersebut memiliki fungsi dalam perumusan alternatif strategi yang nantinya akan digunakan dalam perumusan strategi inovasi.

Matriks SWOT & Alternatif Strategi

Setelah melakukan analisis menggunakan Matriks IE, tahap selanjutnya yaitu perumusan strategi menggunakan Matriks SWOT. Adapun fungsi Matriks SWOT yaitu menyusun alternatif strategi perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada dan ancaman yang akan dihadapi dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks SWOT akan disajikan pada Tabel 5, sebagai berikut:

Tabel 5. Matriks SWOT PT. Kava Jaya Mandiri

	Kekuatan	Kelemahan
	1. Karyawan sudah berpengalaman dibidang <i>Marine Services</i> dan telah mempersiapkan karyawan bersertifikasi untuk mendukung inovasi jasa <i>Underwater Survey</i> . 2. Loyalitas karyawan tinggi terhadap perusahaan.	1. Perusahaan belum memiliki legalitas terkait ijin pelaksanaan jasa <i>Underwater Survey</i> . 2. Perusahaan belum memiliki situs <i>Website</i> resmi. 3. Belum memiliki prosedur operasional jasa <i>Underwater Survey</i> .

	3. Segmentasi pasar yang sudah sesuai yaitu industri galangan kapal, pelayaran, dan bengkel kapal. 4. Perusahaan sudah melakukan riset adanya potensi bagus pada penjualan jasa <i>Underwater Survey</i> yang tertuju pada industri pelayaran dan <i>Offshore</i>. 5. Memiliki modal yang cukup untuk mendukung inovasi jasa <i>Underwater Survey</i>. 6. Posisi keuangan dalam keadaan baik karena tidak ada ketergantungan dari pihak bank. 7. Memiliki program pengarahan keselamatan kerja kepada karyawan. 8. Memiliki tempat penyimpanan peralatan <i>Underwater Survey</i> yang layak dan sesuai.	4. Belum memiliki peralatan penunjang jasa <i>Underwater Survey</i>.
Peluang	Strategi SO	Strategi WO
1. Perlunya <i>Underwater Survey</i> untuk memenuhi persyaratan Survey Kapal tertentu. 2. Adanya peluang pekerjaan bawah air tambahan seperti <i>Underwater Inspection</i> pada regulasi yang berlaku. 3. Perlu adanya <i>Underwater Survey</i> terhadap proyek infrastruktur negara seperti <i>Offshore</i> dan Proyek PLTU. 4. Secara geografis, banyaknya market pelayaran luar negeri yang masuk ke wilayah Perairan Indonesia. 5. Faktor kemajuan teknologi sangat membantu pada jasa <i>Underwater Survey</i> dan dapat meningkatkan	1. <i>Product Development</i>: Memanfaatkan Keahlian dan program Sertifikasi karyawan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang dalam <i>Underwater Survey</i> dan <i>Underwater Inspection</i>, terutama di sektor pelayaran dan <i>offshore</i> yang sedang berkembang pesat. (S1, O1, O2) 2. <i>Product Development</i>: Menggunakan modal yang cukup dan kondisi keuangan yang baik untuk berinvestasi dalam teknologi terbaru dan peralatan penunjang jasa <i>Underwater Survey</i> (S5, S6, O5). 3. <i>Market Penetration</i>: Menargetkan industri pelayaran dan <i>offshore</i> yang sudah diidentifikasi memiliki potensi bagus melalui riset (S4, O3).	1. <i>Market Development</i>: Membangun situs web resmi perusahaan untuk menjangkau pasar yang lebih luas, baik domestik maupun internasional. (W2, O2, O4)

nilai daya saing di pasar.	4. Product Development: Mengembangkan jasa baru dalam Underwater Survey yang ditargetkan pada proyek infrastruktur negara, seperti Offshore dan PLTU, dengan memanfaatkan modal yang cukup dan posisi keuangan yang baik. (S5,S6,O3).	
Ancaman	Strategi ST	Strategi WT
1. Susah mendapatkan izin PBA (Pekerjaan Bawah Air) karena harus memiliki <i>Diving Support Vessel</i> . 2. Kondisi ekonomi yang tidak stabil akan mempengaruhi proses berjalannya bisnis perusahaan. 3. Beberapa peralatan canggih <i>Underwater Survey</i> memiliki nilai investasi yang sangat tinggi.	1. Joint Venture: memanfaatkan modal yang ada untuk menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan pelayaran yang memiliki <i>Diving Support Vessel</i> atau sejenisnya sehingga dapat segera beroperasi (S5, T1)	1. Joint Venture: menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan yang sudah memiliki legalitas dan peralatan lengkap untuk mengurangi biaya investasi awal (W1, W4, T3)

Sumber: Data diolah (2024)

Berikut ini adalah hasil analisis Matriks SWOT pada Tabel 5, Terdapat 7 (tujuh) Alternatif Strategi yang akan digunakan PT. Kava Jaya Mandiri dalam merumuskan Strategi Inovasi Jasa *Underwater Survey* yaitu:

Strategi SO (Strength – Opportunity)

1. **Product Development:** Memanfaatkan Keahlian dan program Sertifikasi karyawan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang dalam *Underwater Survey* dan *Underwater Inspection*, terutama di sektor pelayaran dan *offshore* yang sedang berkembang pesat. (S1, O1, O2) – **Strategi I**
2. **Product Development:** Menggunakan modal yang cukup dan kondisi keuangan yang baik untuk berinvestasi dalam teknologi terbaru dan peralatan penunjang jasa

Underwater Survey (S5, S6, O5) – **Strategi II**

3. **Market Penetration:** Menargetkan industri pelayaran dan offshore yang sudah diidentifikasi memiliki potensi bagus melalui riset (S4, O3) – **Strategi III**

4. **Product Development:** Mengembangkan jasa baru dalam Underwater Survey yang ditargetkan pada proyek infrastruktur negara, seperti Offshore dan PLTU, dengan memanfaatkan modal yang cukup dan posisi keuangan yang baik. (S5,S6,O3) – **Strategi IV**

Strategi ST (Strength – Threat)

1. **Joint Venture:** memanfaatkan modal yang ada untuk menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan pelayaran yang memiliki *Diving Support Vessel* atau sejenisnya

sehingga dapat segera beroperasi (**S5, T1**) – **Strategi V**

Strategi WO (Weakness – Opportunity)

1. *Market Development*: Membangun situs web resmi perusahaan untuk menjangkau pasar yang lebih luas, baik domestik maupun internasional. (**W2,O2,O4**) – **Strategi VI**

Strategi WT (Weakness – Threat)

1. *Joint Venture*: menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan yang sudah memiliki legalitas dan peralatan lengkap untuk mengurangi biaya investasi awal (**W1, W4, T3**) – **Strategi VII**

Dari hasil yang diperoleh, alternatif strategi masuk kedalam strategi yang telah dirumuskan pada Matriks IE yaitu *Build and Grow Strategy*, sebagai berikut:

1. **Market Penetration**: Menargetkan industri pelayaran dan offshore yang sudah diidentifikasi memiliki potensi bagus melalui riset (**S4, O3**).
2. **Market Development**: Membangun situs web resmi perusahaan untuk menjangkau pasar yang lebih luas, baik domestik maupun internasional. (**W2,O2,O3,O4**).
3. **Product Development**: Memanfaatkan Keahlian dan program Sertifikasi karyawan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang dalam *Underwater Survey* dan *Underwater Inspection*, terutama di sektor pelayaran dan offshore yang sedang berkembang pesat. (**S1, O1, O2**), Menggunakan modal yang cukup dan kondisi keuangan yang baik untuk berinvestasi dalam teknologi terbaru dan peralatan penunjang jasa *Underwater Survey* (**S5, S6, O5**), dan Mengembangkan jasa baru dalam

Underwater Survey yang ditargetkan pada proyek infrastruktur negara, seperti Offshore dan PLTU, dengan memanfaatkan modal yang cukup dan posisi keuangan yang baik. (**S5,S6,O3**),

4. Joint Venture:

memanfaatkan modal yang ada untuk menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan pelayaran yang memiliki *Diving Support Vessel* atau sejenisnya sehingga dapat segera beroperasi (**S5, T1**) dan menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan yang sudah memiliki legalitas dan peralatan lengkap untuk mengurangi biaya investasi awal (**W1, W4, T3**).

Matriks QSPM

Setelah melalui tahapan Matriks SWOT dengan memperoleh 8 (delapan) alternatif strategi, perlu dilakukan analisis menggunakan Matriks QSPM. Fungsi dari Matriks QSPM yaitu memberikan pembobotan nilai dari setiap alternatif strategi yang nantinya akan diperoleh prioritas strategi berdasarkan urutan sesuai dengan hasil dari Matriks QSPM. Dalam pembahasan analisis menggunakan Matriks QSPM ini, peneliti melibatkan 2 (dua) responden yang dirasa peneliti mampu memberikan penilaian yang akurat dan mampu memahami bahwa perusahaan akan dibawa ke arah mana. Responden tersebut yaitu *General Manager* PT. Kava Jaya Mandiri (Responden 1) dan Seorang Ahli / *Expert* (Responden 2). Skala yang digunakan dalam penilaian dari masing – masing AS (*Attractiveness Score*) yaitu angka 1 hingga 4, dengan 1 = Tidak menarik, 2 = Sedikit menarik, 3 = Menarik, dan 4 = Sangat menarik. Tahap selanjutnya yaitu menghitung TAS (*Total Attractiveness Score*) yaitu dengan mengalikan nilai Bobot dengan AS di setiap poin pada SWOT. Selanjutnya yaitu menghitung STAS

(*Sum Total Attractiveness Score*) dari jumlah TAS di setiap Strateginya. Dan yang terakhir yaitu menghitung rata – rata nilai STAS dari masing-masing responden. Nilai rata-rata STAS yang paling tinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut menjadi prioritas strategi yang dapat diimplementasikan.

Langkah berikutnya yaitu menghitung rata – rata STAS yang telah diperoleh dari masing – masing responden. Tabel perhitungan Rata – rata STAS dapat dilihat pada Tabel 6, sebagai berikut:

Tabel 6. Prioritas Alternatif Strategi

Hasil Analisis Prioritas Strategi				
	Nilai STAS Responden		STAS Rata - Rata	Prioritas Strategi
	Responden 1	Responden 2		
STAS 1	5,653	5,428	5,541	2
STAS 2	5,461	5,514	5,487	4
STAS 3	5,335	5,221	5,278	6
STAS 4	5,132	5,092	5,112	7
STAS 5	5,933	6,127	6,030	1
STAS 6	5,525	5,136	5,331	5
STAS 8	5,712	5,313	5,513	3

Berdasarkan Tabel 6 telah diperoleh nilai STAS tertinggi yaitu pada alternatif strategi *Joint Venture* yaitu menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan pelayaran yang memiliki *Diving Support Vessel* atau sejenisnya sehingga dapat segera beroperasi, dengan nilai STAS sebesar 6,030. Perlunya mendapatkan legalitas yang cepat akan mempermudah jalannya proses bisnis kedepannya, maka dari itu perlu adanya kerja sama dengan perusahaan pelayaran yang memiliki *support vessel* agar inovasi jasa *Underwater Survey* dapat terimplementasikan dengan cepat. Sedangkan strategi dengan nilai STAS Terendah yaitu pada strategi *Product Development* yaitu Mengembangkan jasa baru dalam *Underwater Survey* yang ditargetkan pada proyek infrastruktur negara, seperti Offshore dan PLTU, dengan memanfaatkan modal yang cukup dan posisi keuangan yang baik, dengan nilai 5,112.

Berdasarkan hasil Matriks QSPM pada Tabel 6, telah didapatkan

hasil prioritas dari masing-masing strategi, sebagai berikut:

1. *Joint Venture*, menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan pelayaran yang memiliki *Diving Support Vessel* atau sejenisnya sehingga dapat segera beroperasi. (STAS - 5)

Penjelasan: Kemitraan ini bertujuan untuk memulai operasi *Underwater Survey* dengan cepat, memanfaatkan fasilitas dan peralatan yang sudah dimiliki oleh perusahaan pelayaran. Ini membantu menghemat biaya investasi awal untuk peralatan mahal dan izin yang diperlukan. Selain itu, kemitraan ini membuka akses ke pasar yang lebih luas dan meningkatkan kredibilitas perusahaan melalui kolaborasi dengan perusahaan yang sudah mapan di industri tersebut.

2. *Product Development*, Memanfaatkan Keahlian dan program Sertifikasi karyawan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang dalam *Underwater*

Survey dan *Underwater Inspection*, terutama di sektor pelayaran dan *offshore* yang sedang berkembang pesat. (STAS - 1)

Penjelasan: Dengan memanfaatkan keahlian dan sertifikasi karyawan, perusahaan dapat mengembangkan layanan spesifik yang sesuai dengan kebutuhan pasar di sektor pelayaran dan *offshore*. Ini termasuk *Underwater Survey* dan *Underwater Inspection*, yang sedang berkembang pesat. Pengembangan produk ini akan menambah nilai layanan yang ditawarkan dan membuat perusahaan lebih kompetitif dalam memenuhi permintaan pasar yang dinamis.

3. *Joint Venture*, menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan yang sudah memiliki legalitas dan peralatan lengkap untuk mengurangi biaya investasi awal. (STAS – 7)

Penjelasan: Strategi ini bertujuan untuk mengurangi biaya investasi awal dengan bermitra dengan perusahaan yang telah memiliki legalitas dan peralatan lengkap. Dengan cara ini, perusahaan dapat segera memulai operasional tanpa harus melalui proses yang panjang dan mahal. Kemitraan ini memungkinkan perusahaan untuk berbagi risiko dan sumber daya, meningkatkan efisiensi dan kecepatan dalam menyelesaikan proyek.

4. *Product Development*, Menggunakan modal yang cukup dan kondisi keuangan yang baik untuk berinvestasi dalam teknologi terbaru dan peralatan penunjang jasa *Underwater Survey*. (STAS – 2)

Penjelasan: Dengan kondisi keuangan yang baik dan modal yang cukup, perusahaan dapat berinvestasi dalam teknologi terbaru dan peralatan canggih untuk jasa *Underwater Survey*. Investasi ini akan meningkatkan kualitas layanan dan

efisiensi operasional, serta memberikan keunggulan kompetitif di pasar. Teknologi terbaru dapat mencakup *drone* bawah air, perangkat pemantauan real-time, dan alat inspeksi canggih yang dapat mempercepat proses dan meningkatkan akurasi hasil survei.

5. *Market Development*, Membangun situs web resmi perusahaan untuk menjangkau pasar yang lebih luas, baik domestik maupun internasional. (STAS – 6)

Penjelasan: Membangun situs web resmi akan membantu perusahaan menjangkau pasar yang lebih luas, baik domestik maupun internasional. Situs web ini berfungsi sebagai platform informasi dan pemasaran, menampilkan portofolio proyek, layanan yang ditawarkan, testimoni klien, dan informasi kontak. Dengan kehadiran *online* yang kuat, perusahaan dapat menarik lebih banyak klien potensial dan memperluas jangkauan pasarnya.

6. *Market Penetration*, Menargetkan industri pelayaran dan *offshore* yang sudah diidentifikasi memiliki potensi bagus melalui riset. (STAS – 3)

Penjelasan: Berdasarkan riset pasar yang menunjukkan potensi bagus di industri pelayaran dan *offshore*, perusahaan dapat meningkatkan upaya pemasaran untuk menargetkan sektor-sektor ini. Strategi ini melibatkan pendekatan langsung kepada perusahaan di industri tersebut, menawarkan solusi yang spesifik dan menunjukkan bagaimana jasa *Underwater Survey* dapat memenuhi kebutuhan mereka. *Market penetration* ini bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar dan memperkuat posisi perusahaan di industri yang sudah diidentifikasi memiliki permintaan tinggi.

7. *Product Development*, Mengembangkan jasa baru dalam *Underwater Survey* yang ditargetkan pada proyek infrastruktur negara, seperti Offshore dan PLTU, dengan memanfaatkan modal yang cukup dan posisi keuangan yang baik. (STAS – 4)

Penjelasan: Menggunakan modal yang cukup dan kondisi keuangan yang baik, perusahaan dapat mengembangkan jasa baru dalam *Underwater Survey* yang ditargetkan pada proyek infrastruktur negara, seperti Offshore dan PLTU. Ini akan memperluas portofolio layanan perusahaan dan membuka peluang baru di sektor yang sedang berkembang. Pengembangan jasa ini dapat mencakup inspeksi dan survei khusus yang dibutuhkan untuk proyek-proyek besar, memastikan bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan yang lebih kompleks dan mendapatkan kontrak yang lebih besar.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi inovasi jasa *Underwater Survey* dalam meningkatkan kinerja pada industri *Marine Services* dengan menggunakan metode QSPM. Berikut adalah strategi yang berhasil peneliti rumuskan berdasarkan urutan prioritasnya:

1. *Joint Venture*, menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan pelayaran yang memiliki *Diving Support Vessel* atau sejenisnya sehingga dapat segera beroperasi.
2. *Product Development*, Memanfaatkan Keahlian dan program Sertifikasi karyawan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang dalam *Underwater Survey* dan *Underwater Inspection*, terutama di sektor pelayaran dan

offshore yang sedang berkembang pesat.

3. *Joint Venture*, menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan yang sudah memiliki legalitas dan peralatan lengkap untuk mengurangi biaya investasi awal.
4. *Product Development*, Menggunakan modal yang cukup dan kondisi keuangan yang baik untuk berinvestasi dalam teknologi terbaru dan peralatan penunjang jasa *Underwater Survey*.
5. *Market Development*, Membangun situs web resmi perusahaan untuk menjangkau pasar yang lebih luas, baik domestik maupun internasional.
6. *Market Penetration*, Menargetkan industri pelayaran dan *offshore* yang sudah diidentifikasi memiliki potensi bagus melalui riset.
7. *Product Development*, Mengembangkan jasa baru dalam *Underwater Survey* yang ditargetkan pada proyek infrastruktur negara, seperti Offshore dan PLTU, dengan memanfaatkan modal yang cukup dan posisi keuangan yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, L., & Ellitan, L. (2009). *Manajemen Inovasi (Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia)*. Bandung: Alfabeta.
- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: Syakir Media Press.
- Anggreani, T. F. (2021). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SWOT: STRATEGI PENGEMBANGAN SDM, STRATEGI BISNIS, DAN STRATEGI MSDM (SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, Vol. 2 No. 5, 619 - 629.

- Betz, F. (1993). *Strategic Technology Management*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Bungin, B. (2012). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hatta, M., & Tjahjani, I. K. (2024). Strategi Pengembangan Produk Unggulan pada Usaha Tempe dengan Metode SWOT dan QSPM. *Jurnal Teknik Usaha Terintegrasi*, Volume 7 (1), 166 - 175.
- Hendro. (2011). *Dasar-dasar Kewirausahaan Panduan bagi Mahasiswa untuk Mengenai, Memahami, dan Memasuki Dunia Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Heryani, H., Legowow, A. C., & Nugroho, I. P. (2020). Strategi Pengembangan Industri Kreatif untuk Inovasi. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, Vol. 30, No. 3, 290 - 298.
- Hittmar, S., Varmus, M., & Lendel, V. (2014). Proposal of model for effective implementation of innovation strategy to business. *Social and Behavioral Sciences* 109, 1194 - 1198.
- IGID ADMIN. (2023, September 01). *17.001 Pulau di Indonesia, Tersebar di Mana Saja?* Retrieved Mei 29, 2024 from Indonesia.go.id: <https://indonesia.go.id/mediapublik/detail/2080>
- Indira, I. (2022). Perumusan Strategi Pemasaran menggunakan Metode Quantitative Stratetgic Planning Matrix (QSPM) pada Industri Kreatif Film dan Periklanan di Kota Surabaya. In I. Indira, *Tesis*. Surabaya: Tidak Diterbitkan.
- Kasmir, & Jakfar. (2020). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Prenada Media.
- Lincolnd, & Guba. (1985). *Qualitative Research*. Singapore: Mc. Graw Hill Book Co
- Loredana, E. M. (2017) *The Use of Ansoff Matrix In The Field of Business*. *Annals of the "Constantin Brancusi" University of Targu Jiu, Economic Series*, Vol. II, 141-149.
- Luecke, R. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Madique, & Patch. (1988). *Coorporate Strategy and Technology Management*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Mansfield, E. (1988). The Speed and Cost of Industrial Innovation in Japan and United States: External Versus Internal Technology. *Management Science*, Vol. 34, Issue 10, 1157.
- Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat*, Vol. 12, 145 - 151.
- Murti, B. (2013). *Desain dan Ukuran Sampel untuk Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif di Bidang Kesehatan*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press.
- Ningrum, H. F. (2021). *Manajemen Strategik*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Portal Data Kementerian Perhubungan. (2023, November 8). *Jumlah Armada Angkutan Laut Menurut Jenis Pelayaran*. Retrieved Mei 28, 2024 from Portaldata.Kemenhub: <https://portaldata.kemenhub.go.id/content/dataset/10045>
- Qanita, A. (2020). Analisis Strategi dengan Metode SWOT dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus pada D'Gruz

- Caffe di Kecamatan Bluto Sumenep. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 1 No. 2, 11 - 24.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. London: The Free Press.
- Saputra, T. A., Kunaifi, A., & Azizah, S. (2021). Diversifikasi Produk Pendekatan Islamic Ethic dalam Meningkatkan Omset Bisnis Retail. *Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 7, No. 1, 1 - 16.
- Sholehuddin, T. A. (2024). Pengembangan Strategi Pemasaran PT Ashar Global Mandiri dalam Meningkatkan Penjualan Produk perumahan dengan Menggunakan Metode QSPM (Studi pada Perumahan Pesona Alam di Kota Madiun. In *Tesis*. Surabaya: Tidak diterbitkan.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, T. (2008). *Perilaku Konsumen: Implikasi Pada Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Thompson, J. H., & Ewer, S. R. (1989). How Should R&D Report Its Expenditures. *Research and Development*, Vol. 31,2, 174 - 176.
- Umar, H. (2019). *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wikipedia. (2024, Maret 5). *Underwater Survey*. Retrieved April 16, 2024 from https://en.wikipedia.org/wiki/Underwater_survey
- Yorinda, L. I., Arbainah, S., & Widiarto, A. (2023). Strategi Pengembangan Usaha Jasa Boga di Kecamatan Tembalang Kota Semarang dengan Metode SWOT dan QSPM. *Jurnal Aktual Akuntansi Bisnis Terapan*, Vol. 6 No. 1, 35 - 49.