

**Analisis Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha
Ship Chartering Kapal Tongkang *Tugboat* PT Pelayaran Nasional
Indonesia**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Logistik



Oleh
WIBI ARDIANSYAH
NIM 2101675

**PROGRAM STUDI LOGISTIK KELAUTAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
KAMPUS SERANG
2025**

**Analisis Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha
Ship Chartering Kapal Tongkang *Tugboat* PT Pelayaran Nasional
Indonesia**

Oleh

Wibi Ardiansyah

Sebuah skripsi yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Sarjana Logistik pada Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Serang

© Wibi Ardiansyah 2025

Universitas Pendidikan Indonesia

September 2025

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Skripsi ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,
dengan dicetak ulang, difotokopi, atau cara lainnya tanpa ijin dari penulis.

HALAMAN PENGESAHAN

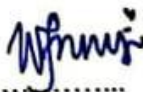
Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Wibi Ardiansyah
NIM : 2101675
Program Studi : Logistik Kelautan
Judul Skripsi : Analisis Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Daya Saing
Usaha *Ship Chartering* Kapal Tongkang *Tugboat* PT
Pelayaran Nasional Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Logistik pada Program Studi Logistik Kelautan Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Serang

DEWAN PENGUJI

Penguji I : Melia Handayani, S.Pd., M.B.A
NIPT. 920200819940710201 Tanda Tangan.....

Penguji II : Wenny Ananda Larasati, ST., M.T
NIP.1990120220240662001 Tanda Tangan.....

Penguji III : Ma'ruf Efendi, S.T., M.Sc.
NIPT. 920200819920613101 Tanda Tangan.....

Ditetapkan di : Serang.

Tanggal : 26 Agustus 2025

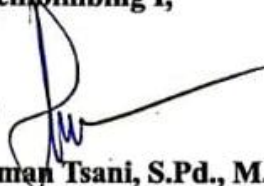
HALAMAN PERSETUJUAN

WIBI ARDIANSYAH

**ANALISIS STRATEGI BISNIS UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING
USAHA *SHIP CHARTERING* KAPAL TONGKANG *TUGBOAT* PT
PELAYARAN NASIONAL INDONESIA**

Disetujui dan disahkan oleh pembimbing:

Pembimbing I,



Rubby Rahman Tsani, S.Pd., M.M.

NIPT. 920200819891115101

Pembimbing II,



Syifa Fajar Maulani, S.Pd., M.A.B

NIPT. 920200819930916201

Mengetahui,

Ketua Program Studi Logistik Kelautan



Syifa Fajar Maulani, S.Pd., M.A.B

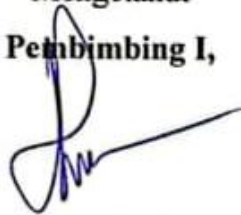
NIPT. 920200819930916201

HALAMAN PERSETUJUAN

Proposal Skripsi dengan judul “Analisis Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha *Ship Chartering* PT Pelayaran Nasional Indonesia” telah disetujui untuk dipresentasikan di hadapan Tim Penguji Skripsi Program Studi Logistik Kelautan Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Serang.

Serang, 12 Agustus 2025

Mengetahui
Pembimbing I,



Rubby Rahman Tsani, S.Pd., MM.
NIPT. 920200819891115101

Pembimbing II,



Syifa Fajar Maulani, S.Pd., M.A.B
NIPT. 920200819930916201

HALAMAN PERSETUJUAN

Rencana Penelitian dengan judul “Analisis Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha *Ship Chartering* PT Pelayaran Nasional Indonesia” telah disetujui oleh Program Studi Logistik Kelautan Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Serang untuk dilanjutkan menjadi Skripsi.

Serang, 24 Juli 2025

Mengetahui

Koordinator Skripsi,



Syifa Fajar Maulani, S.Pd., M.A.B

NIPT. 920200819930916201

Ketua Program Studi Logistik Kelautan



Syifa Fajar Maulani, S.Pd., M.A.B

NIPT. 920200819930916201

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha *Ship Chartering* Kapal Tongkang *Tugboat* PT Pelayaran Nasional Indonesia”. Dalam penyusunan skripsi ini, saya telah dibimbing dengan baik oleh para dosen pembimbing dan mendapat banyak dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu sebagai bentuk rasa syukur, saya ucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Supriadi, M.Pd selaku Direktur Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Serang.
2. Syifa Fajar Maulani, S.Pd., M.A.B selaku Ketua Program Studi Logistik Kelautan Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Serang, sekaligus sebagai dosen pembimbing II yang telah memberikan banyak saran masukan dan pengarahan dalam pengerjaan skripsi
3. Rubby Rahman Tsani, S.Pd., MM. sebagai Pembimbing I, yang dengan senantiasa memberikan bimbingan dan semangat melalui berbagai pengarahan, *sharing*, dan usul/saran yang mendalam, serta dukungan moral yang diberikan, sehingga skripsi ini dapat terus berproses hingga selesai
4. Penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada Divisi UBKP PT Pelayaran Nasional Indonesia, khususnya para informan yang terlibat yang telah memberikan banyak ilmu, informasi, meluangkan waktunya dan sangat terbuka kepada penulis untuk melakukan penelitian di Divisi tersebut.
5. Kedua orang tua saya yang saya sayangi, yang sudah merawat saya dari kecil dan memberikan investasi terbaik bagi anaknya berupa pendidikan hingga perguruan tinggi. Terima kasih untuk segala pengorbanan dan usaha yang dilakukan dalam menunjang kebutuhan selama masa kuliah, walau tidak selalu lancar namun kalian selalu memberikan yang terbaik untuk anak-anaknya, terima kasih juga atas segala doa serta dukungan yang selalu diberikan, skripsi ini kupersembahkan untuk kalian kedua orang tuaku

sebagai bentuk tanggung jawab yang perlu diselesaikan agar segala proses yang terjadi selama empat tahun kuliah dibalas dengan senyuman bangga melihat anaknya dapat lulus dari perguruan tinggi ini.

6. Kedua Kakak ku yang juga turut serta mendukung adiknya untuk dapat berkuliah, baik dari dukungan moral maupun material yang sangat berharga.
7. Terima kasih kepada *my best friend* yang bertemu karena menjadi partner Ketua dan Wakil Ketua di Forum Anak Banten, yaitu Muhammad Faris Faisal telah menjadi rekan yang tak pernah lelah mengingatkan untuk terus berproses sejak awal, bahkan ketika penulis mulai kehilangan arah. Terima kasih atas semua pemahaman yang dibagi, dan semua diskusi panjang yang membuka pikiran sejak awal mula penyusunan skripsi ini.
8. Penulis juga ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada sahabat-sahabat seperjuangan, Luthfy Rachman, Fikri Muhammad Mauluddin, Billal Soebhi, Fikodias, dan Ghufrillah Armadanti yang telah menjadi tempat berbagi cerita, tawa, dan semangat selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan moral, serta motivasi yang tak pernah surut di tengah berbagai tantangan. Kehadiran kalian bukan hanya meringankan langkah ini, tetapi juga menjadi bagian tak terlupakan dari perjalanan akademik penulis.
9. Terima kasih banyak juga kepada seluruh orang yang telah terlibat dalam penelitian ini, baik dari dukungan, ide, masukan, dan kebersamaan dalam pengerjaan skripsi yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Serang, 26 Agustus 2025



Wibi Ardiansyah

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMISI

Sebagai sivitas akademika Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Serang, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wibi Ardiansyah
NIM : 2101675
Program Studi : Logistik Kelautan
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Serang Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Nonexclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya berjudul:

“Analisis Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha *Ship Chartering*
Kapal Tongkang *Tugboat* PT Pelayaran Nasional Indonesia”

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Serang berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database) merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Serang

Pada tanggal : 26 Agustus 2025

Yang menyatakan


Wibi Ardiansyah

SURAT PERNYATAAN

Nama : Wibi Ardiansyah
NIM : 2101675
Program Studi : Logistik Kelautan
Judul Karya : Analisis Strategi Bisnis untuk Meningkatkan
Daya Saing Usaha *Ship Chartering* Kapal
Tongkang *Tugboat* PT Pelayaran Nasional
Indonesia

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “**Analisis Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha *Ship Chartering* Kapal Tongkang *Tugboat* PT. Pelayaran Nasional Indonesia**” ini beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika ilmu yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko/sanksi apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran etika keilmuan atau ada klaim pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Serang, 26 Agustus 2025

Yang menyatakan



Wibi Ardiansyah

ABSTRAK

Persaingan dalam industri *ship chartering* semakin meningkat seiring tumbuhnya kebutuhan angkutan laut komoditas strategis di Indonesia. PT Pelayaran Nasional Indonesia, sebagai BUMN yang baru merintis usaha di sektor *ship chartering* kapal tongkang dan *tugboat*, tentu saja menghadapi tantangan dari perusahaan pesaing yang telah memiliki armada sendiri dengan pangsa pasar yang mapan, tingginya tingkat persaingan sektor tongkang *tugboat*, ditambah bisnis ini merupakan bisnis baru sehingga pengalaman dalam bisnis komersial masing sangat minim. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat guna meningkatkan daya saing usaha *ship chartering* PT PELNI. Pendekatan yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan teknik analisis SWOT dan QSPM. Selain itu, digunakan pula analisis *Porter's Five Forces* dan PEST untuk menelaah lingkungan eksternal secara lebih komprehensif. Hasil analisis menunjukkan bahwa PT PELNI memiliki kekuatan pada struktur organisasi yang adaptif dan reputasi sebagai BUMN, namun lemah pada kepemilikan armada dan kapasitas SDM. Peluang besar ditemukan pada potensi pasar komoditas dan sinergi antar BUMN, adapun ancaman terbesar muncul dari persaingan dengan perusahaan yang memiliki armada sendiri yang dikuatkan dengan koneksi dan relasi pemain lama yang lebih kuat. Skor IFAS sebesar 2,794 dan EFAS 2,809 menempatkan posisi perusahaan pada kuadran V dalam Matriks IE, yang merekomendasikan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Melalui QSPM, strategi penetrasi pasar memperoleh *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi sebesar 7,21, menjadikannya sebagai strategi prioritas. Uraian strategi ini meliputi Meningkatkan basis pelanggan komoditas dan volume kontrak B2B melalui efisiensi proses dan reputasi, memperkuat sinergi BUMN dan pelaku logistik, aktif dalam pemasaran dan tender terbuka, serta mempercepat perencanaan investasi alat produksi sendiri. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT PELNI memiliki potensi untuk bersaing apabila strategi prioritas diterapkan secara tepat dan disertai penguatan kapasitas internal.

Kata Kunci: Strategi Bisnis, Daya saing, *Ship Chartering*, SWOT, QSPM

ABSTRACT

Competition in the ship chartering industry is increasing as the need for strategic commodity sea transportation in Indonesia grows. PT Pelayaran Nasional Indonesia, as a state-owned enterprise that has just started its business in the barge and tugboat ship chartering sector, of course faces challenges from competing companies that already have their own fleets with an established market share, the high level of competition in the tugboat barge sector, plus this business is a new business so that experience in the commercial business is very minimal. This research aims to formulate the right business strategy to increase the competitiveness of PT PELNI's ship chartering business. The approach used is a qualitative descriptive method with SWOT and QSPM analysis techniques. In addition, Porter's Five Forces and PEST analyses were also used to examine the external environment more comprehensively. The results of the analysis show that PT PELNI has strength in adaptive organizational structure and reputation as a state-owned enterprise, but weak in fleet ownership and human resource capacity. Great opportunities are found in the potential of the commodity market and synergies between SOEs, while the biggest threat arises from competition with companies that have their own fleets that are strengthened by stronger connections and long-term player relationships. An IFAS score of 2,794 and an EFAS of 2,809 place the company in quadrant V in the IE Matrix, which recommends market penetration and product development strategies. Through QSPM, the market penetration strategy obtained the highest Total Attractiveness Score (TAS) of 7.21, making it a priority strategy. This strategy description includes increasing the commodity customer base and B2B contract volume through process efficiency and reputation, strengthening the synergy of SOEs and logistics players, being active in marketing and open tenders, and accelerating investment planning for own production equipment. The conclusion of this study shows that PT PELNI has the potential to compete if priority strategies are implemented appropriately and accompanied by internal capacity building.

Keywords: *Business Strategy, Competitiveness, Ship Chartering, SWOT, QSPM*

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
KATA PENGANTAR	vi
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMISI	viii
SURAT PERNYATAAN	ix
ABSTRAK	x
<i>ABSTRACT</i>	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II	7
KAJIAN TEORI	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Definisi dan Konsep Dasar <i>Ship chartering</i>	7
2.1.1.2 Jenis <i>Charter Party</i>	7
2.1.1.3 Prosedur <i>Chartering</i> PT PELNI	8
2.1.2 Strategi	10
2.1.2.1 Manajemen Strategi	10
2.1.2.2 Hierarki Strategi	13
2.1.2.3 Teori Strategi Bisnis	14
2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Strategi Bisnis	15

2.1.2.5 Tujuan dan Manfaat Penerapan Strategi Bisnis	16
2.1.3 Competitive Advantage	18
2.2 Penelitian Terdahulu.....	20
2.2.1 Studi Kasus <i>Ship Chartering</i>	20
2.2.2 Implementasi Analisis SWOT dan QSPM	24
2.2.3 Kesenjangan Penelitian	24
2.3 Kerangka Berpikir.....	25
2.3.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	25
2.3.3 Kerangka Berpikir.....	26
BAB III.....	27
METODE PENELITIAN	27
3.1 Jenis Penelitian.....	27
3.2 Subjek Penelitian.....	27
3.3 Penentuan Informan	28
3.4 Instrumen Penelitian.....	28
3.5 Operasionalisasi Variabel	29
3.6 Teknik Pengumpulan Data	34
3.7 Teknik Analisis Data	35
3.7.1 Tahap Pemasukan.....	36
3.7.1.1 Analisis Matriks EFE	36
3.7.1.2 Analisis Matriks IFE	37
3.7.2 Tahap Pencocokan.....	38
3.7.2.1 Analisis Matriks SWOT	38
3.7.2.2 Analisis Matriks Internal dan Eksternal (IE).....	40
3.7.3 Tahap Keputusan	41
3.7.3.1 Analisis QSPM	41
3.8 Teknik Keabsahan Data.....	43
3.9 Diagram Alur Penelitian.....	44
BAB IV	46
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	46
4.1.1 Profil Perusahaan	46

4.1.2 Visi & Misi Perusahaan.....	47
4.1.3 Struktur Organisasi dan <i>Tugas Pokok Fungsi</i>	48
4.1.4 Lokasi Penelitian.....	51
4.1.5 Jenis Layanan <i>Charter</i>	52
4.2 Profil Informan.....	52
4.3 Hasil Penelitian	54
4.3.1 Strategi Bisnis Usaha <i>Ship chartering</i>	54
4.3.2 Analisis Lingkungan Internal	56
4.3.3 Analisis Lingkungan Eksternal	63
4.3.4 Analisa Strategi	74
4.3.5 Analisa Matriks IFE	74
4.3.6 Analisa Matriks EFE	82
4.3.7 Formulasi Strategi Matriks SWOT	89
4.3.8 Posisi Strategis Matriks IE	92
4.3.9 Prioritas Strategi Matriks QSPM	93
4.4 Pembahasan.....	97
4.4 Implikasi Penelitian.....	104
4.4.1 Implikasi Manajerial	104
4.4.2 Implikasi Teoritis.....	106
BAB V.....	107
SIMPULAN DAN SARAN	107
DAFTAR PUSTAKA.....	113
LAMPIRAN.....	118

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel	30
Tabel 3. 2 Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	37
Tabel 3. 3 Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	38
Tabel 3. 4 Matriks IE (<i>Internal External</i>)	41
Tabel 3. 5 Matriks SWOT	39
Tabel 3. 6 Matriks QSPM.....	42
Tabel 4. 1 Profil Informan.....	53
Tabel 4. 2 IFAS.....	81
Tabel 4. 3 EFAS	88
Tabel 4. 4 Matriks SWOT	90
Tabel 4. 5 Matriks IE.....	92
Tabel 4. 6 Matriks QSPM.....	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jumlah Kapal <i>Tug</i> dan <i>Barge</i> 2025	2
Gambar 2. 1 <i>Strategic Model Management</i>	12
Gambar 2. 2 <i>The Five Competitive Forces that Determine</i>	20
Gambar 2. 3 Kerangka Berpikir	26
Gambar 3. 1 Alur Penelitian.....	45
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Direktur Usaha Angkutan Barang & Tol Laut .	51
Gambar 4. 2 Lokasi PT PELNI	51
Gambar 4. 3 Tampilan Validasi User dan Akuntansi	60
Gambar 4. 4 <i>Data Intelligence</i>	61
Gambar 4. 5 Realisasi Batu Bara 2025	63
Gambar 4. 6 Prospek Pertumbuhan Maritim.....	64
Gambar 4. 7 Nilai Ekspor Indonesia 2023	64
Gambar 4. 8 Jumlah Kapal Tongkang- <i>Tugboat</i> 2025	69
Gambar 4. 9 Fluktuasi Rupiah - USD	74

DAFTAR PUSTAKA

- ADITYA Wardhana. (2021). *Manajemen Strategik* (Harini Fajar Ningrum, Ed.). (Cv. Media Sains Indonesia).
- Aditya Wardhana. (2024). *Strategi Dan Kebijakan Bisnis Di Era Digital*. Eureka Media Aksara.
- Aflabo, J. E., & Kraa, J. J. (2020). Examining The Effect Of Fleet Management On Competitive Advantage In The Transport Industry. *European Journal of Logistics, Purchasing and Supply Chain Management*, 8(2), 7–23.
- Alvina, J., Fatyandri, A. N., & Ng, S. (2023a). Analisis Penerapan Strategi Internasional oleh PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)*, 7(1), 111–122.
- Alvina, J., Fatyandri, A. N., & Ng, S. (2023b). Analisis Penerapan Strategi Internasional oleh PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)*, 7(1), 111–122.
- Amin, M., Muhammadiyah Bima, S., Stih, J., & Bima, M. (2020). Peranan Pengangkutan Laut Sebagai Sarana Transportasi Masyarakat Indonesia The Role of Sea Transportation as a Transportation Facility for Indonesian Communities. *Jurnal Fundamental*, 9(2), 191–197. <https://doi.org/10.34304>
- Anggeranika, V., Zulkarnain, M., & Setyawan, D. A. (2023). Evaluasi Kebijakan Dukungan Industri Pelayaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Ekonomi Maritim. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 6810–6819.
- Ardiansyah, R. S. J. (2023). *Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah*. <http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/ihsan>
- Chaidir, N. (2021). Penerapan quantitative strategic planning matrix (QSPM) untuk merumuskan strategi bisnis. *Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 20(1), 159–170.
- Čirjevskis, A. (2017). Unbundling dynamic capabilities in successful Asian-Pacific shipping companies. *Journal of Asia Business Studies*, 11(2), 113–134. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2015-0192>
- PT PELNI. (2024). *Laporan Tahunan 2024 | PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)*.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts, and Cases (16th ed.)* (16 ed.). Pearson education Limited. www.ebook3000.com

- Djaja, H. (2015). *Perjanjian Carter Kapal Niaga Dalam Perspektif Hukum Perjanjian Di Indonesia*. 6(Juni), 26–35. www.jchunmer.wordpress.com
- Dmitry. (2024). *What Is Ship Chartering? Charter Types Explained!* Maritime Page.
- DPP INSA. (2025). *Kinerja Pelayaran Indonesia pada Kuartal I 2025 Meningkat*.
- Abdul Fattah Nasution, M. P. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif* (M. Dr. Hj. Meyniar Albina, Ed.). CV. Harfa Creative.
- Kartini Harahap. (2024). *Strategi Bisnis Pendekatan Teoritis Dalam Merancang Jalan Menuju Keberhasilan*.
- Energi, K., Daya, S., Direktorat, M., Mineral, J., & Batubara, D. (2024). *Road Map Pengembangan dan Pemanfaatan Batubara*.
- Faishal Rachman. (2020). *Praktik Chartering Pada Kapal*. Koneksea.
- Fauzan, R. H. (2024). *Analisis SWOT, PEST, SPACE, dan QSPM: Menggali Potensi dan Peluang Bisnis di Era Digital*. Tambah Pinter.
- Fazry. (2025, Januari). *PT BAg dan PLN EG Dukung Program Strategis PLN Group pada 2025*. Rakyat Merdeka ID.
- S. Benny Pasaribu, M. Ec. , Ph. D. Dr. A. H. Dr. K. W. U. M. S. R. H. S. A. M. Si. , Ph. D. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN Untuk Ekonomi Dan Bisnis*. MEDIA EDU PUSTAKA. www.mediaedupustaka.co.id
- Kamila, A. C., & Ilfitriah, A. M. (2024). Peran desain web, kualitas informasi, layanan pengiriman dalam peningkatan kepuasan elektronik dan niat beli kembali produk Sociolla. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 7(1), 23–36.
- Kusumaningrum, H., & Maulidya, S. (2024). Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Perusahaan. Dalam *Jurnal Manajemen Strategis* (Vol. 1, Nomor 2).
- Lenaini, I., & Artikel, R. (2021). *Teknik Pengambilan Sampel Purposive Dan Snowball Sampling Info Artikel Abstrak*. 6(1), 33–39. <https://doi.org/10.31764/historis.vXiY.4075>
- Mccall, A. (2024a). *Strategic Management and Competitive Advantage*. <https://www.researchgate.net/publication/386050766>
- Mccall, A. (2024b). *Strategic Management and Competitive Advantage*. <https://www.researchgate.net/publication/386050766>
- Mochamad Nashrullah, O., Okvi Maharani, Sp., Abdul Rohman, Sp., Eni Fariyatul Fahyuni, Sp., Nurdyansyah, I., & Sri Untari MPd, R. (2023). *Metodologi*

Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data) Diterbitkan oleh UMSIDA PRESS.

Muhammad Rayhan, B. P. T. V. Y. (2023). *Perancangan Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Usaha Papis Home.*

Muslich. (1997). *Ekonomi Manajerial Alat Analisis dan Strategi Bisnis* (1 ed.). EKONISIA.

Nakhwah, R. (2025). *RESOURCE BASED VIEW (RBV).*

Naufal Eryogia, K., Diah Cahya Utami, K., Siti Aqilah Sundari, D., Nadhifah Bintang, A., & Dharma Wibisana, W. (2024). *Penerapan Porter Five Forces Dan Analisis SWOT Dalam Perencanaan Strategi PT Roves Global Food.* 2(2), 105–118. <https://doi.org/10.59603/ebisman.v2i2.403>

Neka Fatyandri, A., Susanto, S., Angeline, F., Richelle Chan, K., Go, M., & Surya, P. (2023). *Jurnal Mirai Management Analisa Kompetitor hingga Dinamika Kompetitif pada Bisnis Kafe Catarina.* *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 220–229.

Nova, R. I., & Chaidir, R. (2021). *Penerapan Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm) Untuk Merumuskan Strategi Bisnis.* *Manajerial*, 20(1), 159–170. <http://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial/>

Nur Syahidah, N. U. R. (2022). *Pelaksanaan Perjanjian Time Charter Dan Voyage Charter Kapal Tugboat Dan Barge Di Pt. Bintang Samudera Mandiri Lines Jakarta.* Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

PPID Pelni. (2025, Januari 24). *Jenis Kegiatan Usaha.* <https://ppid.pelni.co.id/jenis-kegiatan-usaha/>.

Premadi, A. (2020). *Analisis Perbandingan Sewa Kapal menggunakan Model Penyewaan Time Charter dan Voyage Charter oleh PT Minamas Plantation.* *Journal Marine Inside*, 2(2), 14–30.

Priasti, F. A., Lubis, N. D. A., Nibra, B. E., Azizah, N., Addiva, N., & Simanjorang, F. (2023). *Strategi dan Struktur Bisnis Internasional.* *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(5).

PT Pelayaran Nasional Indonesia. (2023). *Akselerasi Pertumbuhan Melalui Transformasi.*

PT PELNI. (2025). *Laporan Tahunan 2024 | PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero).*

- Qanita, A. (2020). Analisis strategi dengan metode swot dan qspm (quantitative strategic planning matrix): studi kasus pada d'gruz caffe di Kecamatan Bluto Sumenep. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 11–24.
- Raja Ali Haji, M., Kusasi, F., & Paramita, B. (2023). Pasar Perkapalan di Indonesia dan Negara-negara ASEAN. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 7(1). <https://asean.org/maritime-sector-developments-in->
- Rita Fiantika, F., Wasil, M., & Jumiati, S. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (M. H. Yuliatr Novita, Ed.). Pt. Global Eksekutif Teknologi. www.globaleksekutifteknologi.co.id
- Safitri, A. N., & Arbainah, S. (2023). Perumusan Strategi Usaha Menggunakan Ife, Efe, Ie, Swot, Dan Qspm. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 13(1), 25–38.
- Semnasti, R. N., Dewi, S., & Apriyanti, Y. (2023). Strategi Pemasaran Pengembangan Usaha Menggunakan Metode Analisis SWOT dan QSPM di Industri TI. *WALUYO JATMIKO PROCEEDING*, 501–510. <https://doi.org/10.33005/wj.v16i1.74>
- Senja Nilasari. (2014). *Manajemen Strategi Itu Gampang* (Arini R, Ed.). Dunia Cerdas.
- Setiawati, R. (2017). Strategi Bersaing Perusahaan Pelayaran Dan Galangan Kapal Sebagai Efek Lesunya Bisnis Batubara Di Indonesia Competitive Strategy Of Shipping And Shipyard Companies As A Result Of Declining Coal Industry In Indonesia. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, 04(03).
- Setyawan, R. N. P. (2022). *Optimalisasi Sistem Voyage Charter Dalam Pengadaan Armada Laut Di Pt. Pupuk Indonesia Logistik*. Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.
- Shobirin, M. S., Fitri, A. Z., & Al Fatih, M. (2023). Memilih Formulasi Strategi Terbaik.Untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan. *Jurnal Education And Development*, 11(2), 190–195. <https://doi.org/10.37081/ed.v11i2.4652>
- Susanto, D., Jailani, Ms., & Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, U. (2023). *Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah*. <http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/qosim>
- UN Trade & Development. (2024). *Review Of Maritime Transport 2024*. United Nations Publication.
- Wardhana, A. (2024). *Pengertian Strategi Dan Kebijakan Bisnis* (hlm. 1–99).
- Wheelen, T. L., David Hunger, • J, Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Global EditioN Strategic Management and Business Policy Globalization*,

Innovation and Sustainability Fifteenth Edition (50 ed.). Pearson Education Limited.