

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

Rini Setiawati

Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Trisakti

rinikimi@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the strategies undertaken by some shipping companies and shipyard companies to survive and win the competition and through difficult conditions. The research method used is qualitative research with case study approach from some shipping and shipyard companies and with combination of SWOT method and Analytic Hierarchy Process (AHP) as decision making technique. The findings of the study suggest that all firms are defensive in to maintain their existence up today. AHP analysis shows significant factors to the development of shipyard business is Strength factor by 36.7% and Work Quality factor (20.8%) which is a very important factor compared to other factors. The priority of strategy making according to SWOT analysis is WT strategy (3.84 points) whereas according to AHP it is WO strategy (87.35 points) but both are strategies to minimize weakness.

Keywords: *Tug & Barge; docking; dock repair; SWOT analysis; Analytic Hierarchy Process (AHP).*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis strategi-strategi yang dilakukan oleh beberapa perusahaan pelayaran dan perusahaan galangan kapal untuk dapat bertahan dan bersaing memenangkan dan melewati kondisi sulit. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dari beberapa perusahaan pelayaran dan galangan kapal dengan kombinasi metode SWOT dan Analytic Hierarchy Process (AHP) sebagai teknik pengambilan keputusan. Temuan hasil penelitian menyatakan bahwa seluruh perusahaan melakukan strategi bertahan defensif sehingga mereka merupakan sebagai perusahaan yang masih ada sampai saat ini. Berdasarkan AHP menunjukan Faktor-faktor yang signifikan terhadap perkembangan bisnis galangan adalah faktor kekuatan (Strenghts) sebesar 36,7% , faktor kualitas kerja (20,8%) merupakan faktor yang sangat penting dibandingkan faktor-faktor lain. Proritas pengambilan strategi menurut analisis SWOT adalah strategi WT (3,84 poin) sedangkan menurut AHP adalah startegi WO (87,35 poin) tetapi sama – sama merupakan strategi untuk meminimalkan kelemahan.

Kata kunci : *Tug & Barge; docking; dock repair; analisis SWOT; Analytic Hierarchy Process (AHP).*

PENDAHULUAN

Batubara merupakan bahan bakar fosil yang juga salah satu sumber energi terpenting untuk pembangkitan listrik dan juga digunakan untuk bahan bakar pokok dalam produksi baja dan semen. Indonesia merupakan urutan ke-5 produsen batubara terbesar di dunia. Dari volume produksi batubara Indonesia, 70-80% batubara di ekspor sedangkan sisanya dijual untuk pasar domestik. Selama tahun 2000-an, industri pertambangan batubara sangat menguntungkan karena harga batubara cukup tinggi. Oleh karena itu, banyak perusahaan Indonesia membangun bisnis batubara dan pada waktu itu batubara dikenal sebagai “emas baru”.

Mulai tahun 2012, harga batubara mengalami penurunan puncaknya di semester 1 tahun 2016 di mana harga mengalami penurunan hampir 50% dari harga di awal tahun 2012. Menurut Direktur Eksekutif Asosiasi Pengusaha Batubara Indonesia (APBI), Hendra Sinadia, harga batubara di tahun 2017 masih rentan melemah tetapi diprediksi lebih baik dibandingkan tahun 2016. Faktor-faktor eksternal berpotensi besar menurunkan harga batu bara. Faktor eksternal yang dimaksud adalah kebijakan pemerintah China. Kebijakan pemerintah China untuk memangkas pertumbuhan ekonomi dengan mengurangi aktivitas pabrik-pabrik yang menyebabkan konsumsi batubara mengalami penurunan. Permintaan turun tetapi produksi meningkat. Faktor lain adalah berakhirnya musim dingin, mulai bulan Februari permintaan biasanya menurun karena memasuki musim semi.

Melemahnya perekonomian nasional sebagai dampak melemahnya perekonomian global ikut berimbas pada industri pelayaran dalam negeri. *Indonesian National Shipowners Association* (INSA) mencatat selama tahun 2015, industri pelayaran dalam negeri terpuruk akibat melambatnya laju pertumbuhan ekonomi nasional. Akibatnya, 15-20 persen dari

sekitar 14.000 unit kapal Indonesia saat ini hanya diparkir dan tidak bekerja karena tidak ada muatan. Demikian dikatakan Sekjen INSA periode 2015-2019.

‘Time Charter Equivalent (TCE) yang merupakan standar industri perkapalan digunakan untuk menghitung kinerja pendapatan harian rata-rata kapal. TCE dihitung dari pendapatan pelayaran dikurangi beban pelayaran dan kemudian membagi seluruh total dengan jangka waktu operasional. TCE di perusahaan Pelayaran X mengalami penurunan, TCE tahun 2012 bisa mencapai rata-rata Rp.600 juta/bulan/kapal sedangkan di tahun 2016 hanya mencapai rata-rata Rp. 350 juta/bulan/kapal atau rata-rata penurunan TCE mencapai 40%.

Rendahnya TCE akibat dari persaingan antarperusahaan pelayaran untuk mendapatkan kargo batubara juga dikarenakan lesunya bisnis tambang lainnya akibat dari pemberlakuan Undang-Undang Minerba Nomor 4 Tahun 2009 telah dirumuskan dan disahkan sejak tahun 2009 dan diberlakukan di Indonesia pada 12 Januari 2014. Undang-undang ini beresensi agar semua bahan baku mineral seperti emas, nikel, bauksit, bijih besi, tembaga, dan batubara mengalami proses nilai tambah sebelum diekspor. Peraturan ini juga mewajibkan pemilik usaha untuk membangun smelter, sebuah fasilitas pengolahan hasil tambang yang berfungsi meningkatkan kandungan logam seperti timah, nikel, tembaga, emas, dan perak hingga mencapai tingkat yang memenuhi standar.

Pelarangan ekspor bahan mentah membuat perusahaan harus menambah proses produksi dan pengadaan smelter untuk menunjang proses produksi selanjutnya. Selain itu, dengan adanya pelarangan dan kewajiban tersebut, perusahaan juga akan menghadapi risiko strategis yang muncul akibat keputusan bisnis yang merugikan atau pelaksanaan yang tidak tepat dan berujung pada pendapatan atau modal.

Strategi adalah kunci sukses dalam persaingan di tengah-tengah lingkungan bisnis yang cepat berubah. Sebagai industri yang memiliki karakteristik khusus dan bersaing secara global, industri kapal membutuhkan strategi yang dapat menciptakan *competitive advantage*. Untuk itu, diperlukan analisis bisnis dan penentuan faktor-faktor dominan internal dan eksternal yang lebih akurat, sebagai input di dalam proses formulasi strateginya.

Fokus dari penelitian ini adalah analisis strategi bersaing perusahaan pelayaran dan galangan kapal dengan Sub fokus dari penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Faktor Internal dan eksternal perusahaan yang menjadikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, (2) Strategi yang dilakukan sehingga dapat tetap eksis sampai hari ini. (3) Strategi yang dipakai hampir seluruh perusahaan agar tetap "*exist*".

Dengan melihat latar belakang, permasalahan dan hal-hal yang telah disampaikan di atas maka rumusan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut; (1) Apa saja yang menjadi faktor internal dan eksternal perusahaan yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman? ; (2) Strategi-strategi apa saja yang sudah dilakukan perusahaan untuk bertahan dan memenangkan persaingan?; (3) Dari strategi-strategi yang dilakukan , strategi mana yang membuat perusahaan dapat bertahan dan menang dalam persaingan.

Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ketika ia mampu menciptakan nilai ekonomi lebih dari perusahaan saingannya. Nilai ekonomi adalah perbedaan manfaat yang dirasakan oleh seorang pelanggan yang membeli produk perusahaan atau jasa dengan biaya atas produk atau jasa tersebut. *Competitive advantage* perusahaan bisa bersifat sementara (*temporary competitive advantage*) dan berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Keunggulan kompetitif sementara adalah keunggulan kompetitif yang berlangsung untuk jangka

waktu yang sangat singkat sedangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat bertahan lebih lama (Barney & Hesterly, 2012:28-29).

Istilah "strategi" secara umum adalah upaya untuk mengarahkan bagaimana suatu organisasi bermaksud memanfaatkan lingkungannya serta memilih upaya agar pengorganisasian internal dapat disusun dan direncanakan bagi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Carpenter & Sanders dalam Sofjan Assauri (2011) terdapat 5 unsur dalam strategi yang harus diperhatikan yaitu (1) organisasi selalu aktif dalam menjalankan aktifitasnya. Unsur ini dikenal sebagai "gelanggang aktivitas" atau "arena, (2) Bagaimana kita dapat mencapai arena , yaitu penggunaan "sarana kendaraan" atau *vehicles*, (3) Bagaimana kita dapat menang di pasar. Hal ini merupakan "pembeda" / *differentiators*, (4) Apa langkah atau tahap serta urutan pergerakan kegiatan serta kecepatannya. Unsur ini dikenal sebagai "rencana tingkatan" atau disebut *staging & pacing*, (5) Bagaimana hasil akan dapat dicapai dengan logika ekonomi atau "*economic logic*". (Gambar 1)

Di dalam dunia bisnis, setiap organisasi selalu berupaya untuk mengungguli lawan pesaing. Upaya untuk mengungguli lawan-lawannya merupakan strategi kemenangan dalam bersaing. Menurut Carpenter dan Sanders (2009) terdapat 3 penentu yang dapat dimanfaatkan suatu perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya yaitu (1) Perspektif internal yang terfokus pada sumber daya dan kapabilitas seperti sumber daya yang unik yang memungkinkan perusahaan dapat memukul lawan dalam persaingan, (2) Perspektif Eksternal, yang terfokus kepada struktur industri dan cara perusahaan memposisikan dirinya dalam keunggulan bersaing, (3) Perspektif dinamis, yang menjembati perspektif internal dan eksternal yang merupakan landasan ketiga dari keunggulan bersaing.

Selain *competitive advantage* sebagai

strategi bisnis untuk memenangkan persaingan terdapat strategi *distinctive competence* yang merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya atau kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing menjelaskan kekhususan suatu organisasi. Day & Wensley (1988) dalam Freddy Rangkuti (2006) mengidentifikasi di suatu organisasi *distinctive competence* meliputi (1) keahlian tenaga kerja dan (2) kemampuan sumber daya.

Dua faktor tersebut menyebabkan suatu organisasi menjadi lebih unggul dibandingkan dengan kompetitornya. Tingginya keahlian sumber daya manusia akibat dari kemampuan organisasi tersebut membentuk fungsi yang khusus di mana menjadi lebih efektif dibandingkan pesaing lainnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi SDM yang dimiliki perusahaan seperti peralatan dan proses produksi yang canggih penggunaan jaringan saluran distribusi yang cukup luas, penggunaan sumber bahan baku dan penciptaan *brand image* yang positif.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis perumusan strategi yang ideal dilakukan perusahaan untuk bertahan dan memenangkan persaingan. Ruang lingkup penelitian adalah perusahaan pelayaran dan perusahaan galangan yang sedang tahap berkembang dan perusahaan besar.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan metode analisis SWOT dan analisis AHP sebagai pendukung. Sumber data dalam penelitian ini meliputi sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer (*primary data*) dalam penelitian ini adalah responden yang terdiri atas manajemen puncak dari perusahaan pelayaran dan galangan kapal yang terlibat langsung

dalam perumusan strategi perusahaan. Sumber data primer didapat melalui proses wawancara personal dengan responden dan untuk melihat pendapat dari masing-masing responden terkait dengan pertanyaan-pertanyaan yang menjawab permasalahan dalam penelitian.

Sumber data sekunder (*secondary sources*) berupa annual report, prospektus, publikasi dan analisis industri oleh media, situs web dan lain-lain. Yin merekomendasikan terdapat 6 bentuk data dalam pendekatan studi kasus yaitu arsip, wawancara, pengamatan langsung, pengamatan partisipan dan artefak fisik (Robert K. Yin, 2014). Dalam proses pengumpulan data, pada wawancara dibuat protokol wawancara atau panduan wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kondisi Bisnis Perusahaan Pelayaran dan Galangan Kapal

Perusahaan pelayaran yang menjadi objek penelitian adalah perusahaan pelayaran yang bisnis utamanya adalah untuk transportasi batubara yaitu Tugboat dan Barge (Tongkang). Oleh karena itu perkembangannya sangat tergantung kepada perkembangan bisnis batubara. Begitu halnya dengan Perusahaan galangan kapal juga sangat dipengaruhi oleh perkembangan bisnis batubara (efek domino). Berdasarkan data harga batubara (Tabel 1) menunjukkan penurunan harga batu bara 5 tahun terakhir tetapi tahun 2017 terlihat menunjukkan peningkatan rata-rata 33% dibandingkan tahun sebelumnya.

Berikut adalah gambaran *revenue* tahun 2014 s.d. April 2017 salah satu perusahaan galangan dan pelayaran yang menjadi sampel dibandingkan dengan harga batu bara. Dari grafik tersebut dapat dilihat adanya peningkatan *revenue* pada 2017 dibandingkan tahun-tahun sebelumnya berkorelasi dengan peningkatan harga

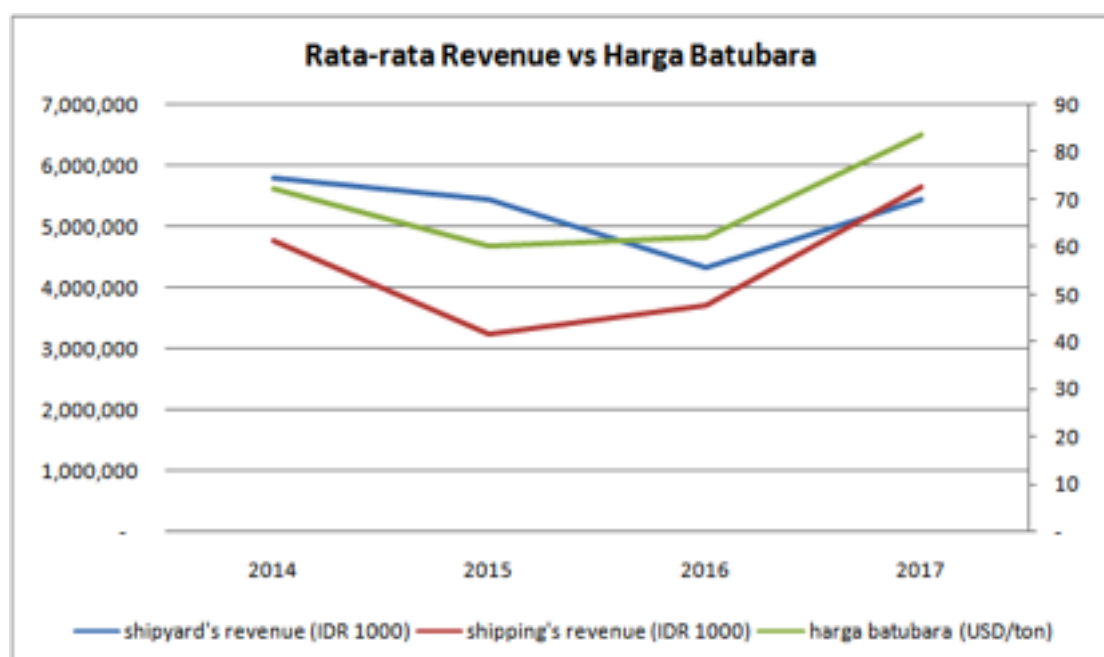
batubara tahun 2017.

Dampak signifikan dari trend harga batubara lebih nyata terlihat pada perusahaan pelayaran di bandingkan perusahaan galangan. Hal ini merupakan dampak domino dimana dengan penurunan revenue menyebabkan perusahaan pelayaran menunda atau memperpanjang waktu repair / docking kapal atau jika sudah tidak dapat diperpanjang maka perusahaan pelayaran melakukan repair dengan budget yang minimal dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan galangan. Selain itu perusahaan galangan selain customer pelayaran dengan kapal transportasi batu bara juga mempunyai customer lain seperti kapal – kapal penumpang (KMP/Kapal Motor Penumpang) dan kapal pengangkut minyak (SPOB dan Oil Barge)

Permasalahan-permasalahan yang ada pada industri galangan pada umumnya berdasarkan INSA (*Indonesian National Ship owners Association*) adalah : (1) Harga produksi yang lebih tinggi dikarenakan kurangnya industri komponen dan penunjang lainnya sehingga perlu menunggu barang-barang dari luar (import) dan menyebabkan waktu produksi menjadi lebih lama, (2) Pembiayaan dari lembaga

keuangan untuk pembangunan kapal relatif sulit, suku bunga relatif lebih tinggi dibandingkan industri lainnya, (3) *Space* atau kapasitas produksi masih terbatas, belum mampu untuk memenuhi kebutuhan kapal – kapal dalam negeri terutama kapal-kapal berukuran besar,

Berdasarkan hasil interview peneliti terhadap top manajemen di beberapa perusahaan galangan selain hambatan yang disebutkan diatas, kondisi bisnis galangan berkorelasi dengan lesunya bisnis batubara sehingga timbul permasalahan-permasalahan berikut : (1) Persaingan bisnis antarperusahaan galangan semakin ketat; (2) Tidak ada harga standar yang disepakati sehingga galangan menjadi korban pihak pelayaran yang membanding-bandingkan harga antargalangan; (3) Galangan dengan dana yang kuat akan bersedia memberikan harga penawaran di bawah harga produksi dengan pertimbangan dibandingkan tidak ada pemasukan lebih baik merugi untuk pemenuhan biaya tetap (*fix cost*) galangan ; (4) Harga *Repair*. Selain itu walaupun kapal sudah masuk untuk diperbaiki (*repair/docking*), pihak pemilik kapal akan mematok perbaikan sesuai dengan *budget* pemilik kapal sehingga nilai *repair* menjadi berkurang dibandingkan saat harga batu



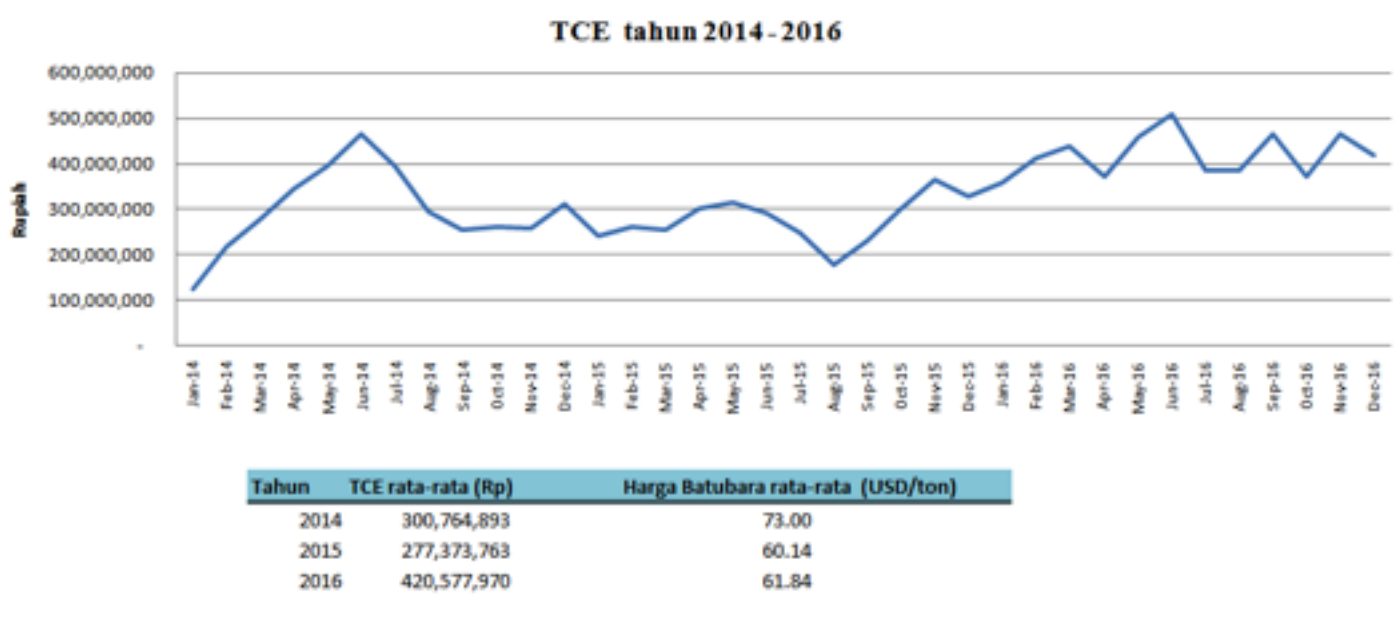
bara bagus; (5) Beberapa pemilik kapal meminta tempo pembayaran diperpanjang. Saat kondisi normal pelunasan pembayaran kapal dilakukan saat kapal selesai *docking* dan sebelum kapal ditarik untuk berlayar, saat ini pemilik kapal meminta pelunasan dilakukan 1 s.d. 4 bulan setelah kapal keluar dari galangan. Hal ini juga yang menjadi salah satu item penawaran yang membuat persaingan antargalangan. Semakin lama tempo pembayaran semakin diminati oleh pemilik kapal.

Oleh karena tempo pembayaran yang berlaku maka beberapa galangan mengalami kesulitan *cash flow* yang menyebabkan beberapa *supplier* dan subkontraktor tidak dibayar tepat waktu. Dampak *supplier* yang terlambat dibayar menyebabkan kurangnya kepercayaan *supplier* terhadap galangan sehingga galangan harus membeli barang dengan *cash* atau diperbolehkan untuk pembayaran tempo dengan harga yang lebih mahal. Hal ini mengakibatkan harga pokok produksi menjadi lebih tinggi. Munculnya *bad debt* atau piutang yang tidak terbayarkan karena pemilik kapal tidak mampu membayar

biaya perbaikan kapal. Beberapa kapal yang telah selesai diperbaiki disandarkan saja menunggu pembayaran, hal ini menyebabkan kerugian di pihak galangan karena *space / slot* untuk pekerjaan *floating repair* menjadi berkurang ditambah lagi dengan biaya jaga tambat yang harus ditanggung.

Lain halnya dengan perusahaan pelayaran atau perusahaan transportasi laut khususnya. Perusahaan yang sebagian besar armada yang dimiliki hanya *tugboat* dan *barge* mengalami dampak yang sangat signifikan karena transportasi batubara mempunyai nilai yang lebih baik dibandingkan dengan bahan lain seperti pasir dan batu. Jatuhnya harga batu bara yang belum mengalami perbaikan mempengaruhi industri angkutan kapal batu bara seperti tongkang dan *vessel*. Sebagian besar perusahaan memilih untuk tidak mengoperasikan armadanya (“diikat”) dibandingkan harus beroperasi dengan harga yang tidak menutupi biaya operasional kapal akibat dari persaingan harga antarperusahaan.

Berikut gambaran TCE dari salah satu



Gambar 1. Grafik Trend TCE tahun 2014 - 2016

sampel perusahaan pelayaran/transportasi angkutan laut dari tahun 2014 sd 2016. Dari data menunjukkan fluktuasi nilai TCE selama 3 tahun terakhir dengan rata-rata Rp300 juta (tahun 2014), Rp277 juta (tahun 2015) dan Rp420 juta (tahun 2016). Hal ini berkorelasi dengan trend harga batubara di mana tahun 2016 merupakan harga terendah selama 5 tahun terakhir. Tahun 2016 menunjukkan TCE yang membaik dibandingkan tahun sebelumnya, dimana pada bulan November dan Desember 2016 harga batubara mencapai rata-rata 95 USD/ton.

Salah seorang dirut Perusahaan Pelayaran mengatakan, ketika harga batubara masih bagus, mereka dapat menentukan tarif angkutan pergi dengan muatan penuh dengan pulang tanpa muatan tetapi saat ini penghitungan tarif seperti itu tidak bisa lagi digunakan karena tarif angkutan juga semakin tertekan. Oleh karena itu perusahaannya mengubah strategi untuk tidak hanya mengangkut batubara tetap juga mengangkut muatan batubara seperti semen, pasir, batu split, dan pipa migas. Walaupun harga muatan non batubara tidak bisa dibandingkan dengan batubara yang harganya saat ini masih lebih tinggi dibandingkan muatan lain, misal untuk muatan pasir karena termasuk komoditas murah maka hanya diangkut sebagai kargo balik daripada muatan kosong.

Margin yang diperoleh saat ini relatif rendah dibandingkan saat harga batu bara masih berjaya. Margin yang dapat diperoleh saat ini hanya maksimal 10% sedangkan sebelum tahun 2012 bisa mencapai minimal 30%.

2. Analisis Lingkungan Indutri sebagai kunci keberhasilan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan.

Kekuatan yang menjadi pilihan dari perusahaan pelayaran dan galangan kapal sesuai hasil interviu adalah kompetensi organisasi baik dari sisi manajemen maupun dari SDM. Perusahaan-perusahaan telah

menyadari bahwa lingkungan usaha yang semakin kompetitif menuntut perusahaan memilih strategi yang tepat. Untuk pengaplikasian strategi yang tepat perlu didukung oleh SDM-SDM yang berkualitas yang mampu menerjemahkan strategi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Atau dapat dikatakan bahwa startegi SDM berbasis kompetensi merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan sehingga mampu bertahan sampai saat ini. Hal ini sejalan dengan pendapat Snell & Bohlander (2010) : *the pattern pf human resources developments and activities that enable an organizations to achieve its strategic goals*. Perusahaan yang kehilangan SDM berkompeten akan mengalami kesulitan besar dan tidak mudah cepat untuk *recover*.

Budihardjo (2014), mengatakan bahwa strategi SDM berbasis kompetensi harus mempertimbangkan faktor-faktoreksternal yang mengacu kepada *future trends and needs, demand and supply*, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi bersaing, perubahan-perubahan sosial, demografi, budaya dan teknologi. Kecenderungan perubahan lingkungan akan mempengaruhi perubahan startegi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi sumber daya manusia perlu dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian dengan strategi perusahaan, struktur, budaya, teknologi, sistem manajemen perusahaan.

Pernyataan di atas sejalan dengan hasil temuan di mana salah satu perusahaan galangan menerapkan SDM berbasis kompetensi, sejak awal berdiri perusahaan tersebut hanya merekrut karyawan dengan latar belakang pendidikan perguruan tinggi negeri perkapalan dan bahkan perusahaan tersebut melakukan strategi pembajakan (*hijack*) karyawan dari perusahaan kompetitor untuk mendapatkan SDM yang sudah pasti mempunyai pengalaman yang lebih baik. Tidak semua galangan mempunyai karyawan dengan lulusan sarjana perkapalan karena tidak begitu

memperhatikan pelaporan hasil kerja docking secara lengkap. Perusahaan dengan strategi SDM berbasis kompetensi melihat adanya peluang untuk memenangkan persaingan dengan menawarkan pelaporan *docking* yang lengkap dan rutin secara harian di mana hal ini dibutuhkan untuk perusahaan perusahaan pelayaran besar yang membutuhkan sistem pelaporan rutin dari galangan. Perusahaan galangan dengan SDM berbasis kompetensi berusaha menjaring *customer* perusahaan-perusahaan pelayaran besar yang sudah dipastikan reputasinya.

Berdasarkan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dari salah satu perusahaan galangan disimpulkan bahwa faktor eksternal sangat tinggi hal ini dilihat dari total skor yang diperoleh yaitu 3.03. Hasil yang diperoleh berasal dari akumulasi antara faktor peluang 1.03 dan ancaman 2,00 sehingga diperoleh asumsi bahwa peluang yang dimiliki perusahaan sangat kecil untuk dapat mengurangi faktor ancaman.

Matrik IFE disusun setelah penentuan *critical success factors* untuk aspek internal kekuatan dan kelemahan. Berdasarkan matrik IFE, faktor internal perusahaan galangan tinggi (3.33), yang merupakan akumulasi dari faktor kekuatan 1,49

dan kelemahan 1,69 sehingga diperoleh asumsi sementara bahwa kekuatan lebih kecil dibandingkan kelemahan sehingga kemungkinan kecil untuk dapat menutui kelemahan.

Jika berdasarkan *space* matriks (Gambar 2), di mana perhitungan memperhatikan nilai positif (+) untuk kekuatan dan peluang serta nilai negatif (-) untuk kelemahan dan ancaman. Perhitungan menunjukkan bahwa sumbu X (faktor internal) bernilai (-0,35) dan sumbu Y (faktor eksternal) bernilai (-0,98) sehingga masuk pada kuadran IV atau strategi defensif. Hal ini strategi yang memang dilakukan oleh perusahaan – perusahaan galangan yang masih bertahan sampai saat ini yaitu dengan melakukan strategi bertahan (defensif) melalui program-program efisiensi disetiap lini bisnis proses untuk menurunkan biaya produksi dan *over head cost*.

SHIPYARD

A. INTERNAL FACTORS	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
STRENGTHS	0.50		1.49
1 Kompetensi SDM dan berpengalaman sesuai bidangnya	0.05	3.75	0.19
2 Perusahaan berpengalaman sesuai bidang usaha	0.05	3.25	0.16
3 Lokasi strategis	0.10	3.75	0.38
4 Fungsi Manajemen sudah berjalan dengan baik	0.10	2.25	0.23
5 Tersedia laporan progres pekerjaan repair harian untuk customer.	0.05	2.50	0.13
6 Kualitas kerja dan ketepatan penyelesaian pekerjaan.	0.15	2.75	0.41
WEAKNESSES	0.50		1.84
1 Ketepatan dan kecepatan dalam estimasi margin keuntungan.	0.05	3.50	0.18
2 Keterbatasan dana untuk back up cash flow dan investasi	0.10	3.00	0.30
3 Jumlah tenaga marketing terbatas	0.20	4.00	0.80
4 Alat berat dan penunjang perlu perbaikan.	0.15	3.75	0.56
TOTAL	1.00		3.33

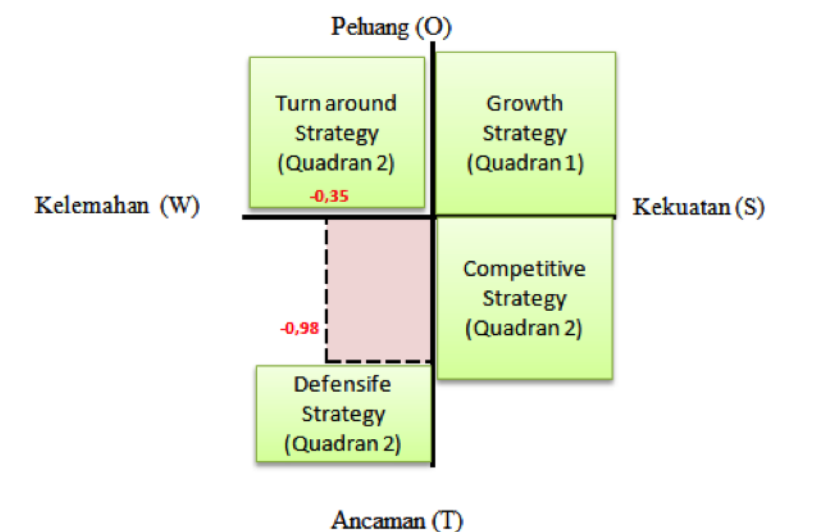
B. EXTERNAL FACTORS	WEIGHT	RATING	WEIGHTED
OPPORTUNITY	0.35		1.03
1 Faktor geografis Indonesia sebagai negara kepulauan	0.05	3.50	0.18
2 Bisnis batubara yang mulai membaik.	0.20	3.25	0.65
3 Kebijakan pemerintah (Inpres NO. 5/2005), pajak, dll	0.05	4.00	0.20
4 Supporting Industry	0.05	4.00	0.20
THREATS	0.50		2.00
1 Munculnya galangan galangan baru dari perusahaan besar.	0.25	4.00	1.00
2 Masih kurangnya perusahaan bahan baku dan penunjang.	0.15	4.00	0.60
3 Keterbatasan Sub kontraktor	0.10	4.00	0.40
TOTAL	0.85		3.03

Kombinasi Metode SWOT dengan Metode AHP sebagai Penunjang Pengambilan Keputusan Strategi

Konsep AHP merupakan suatu konsep untuk pembuatan keputusan yang berbasis *multicriteria* (kriteria yang banyak). Beberapa kriteria dibandingkan dengan kriteria lainnya

satu sama lainnya berdasarkan tingkat kepentingannya. AHP menjadi sebuah metode penentuan/pengambilan keputusan yang menggabungkan prinsip-prinsip subjektifitas dan objektifitas si pembuat keputusan (Sharma & Bae, 2008).

Sesuai dengan tahapan AHP, tahap pertama adalah menyusun sistem hierarki model SWOT Tabel berikut.



Gambar 2 Space Matrix SWOT



Berdasarkan hasil interview maka diperoleh matriks SWOT Tabel berikut.

Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weakness)
S1: Kompetensi SDM S2: Pengalaman Perusahaan S3: Kualitas Kerja S4: Laporan Progres Harian	W1: Cash Flow W2: Ketepatan perhitungan profit margin W3: Keterbatasan tenaga marketing W4: Umur alat berat
Peluang (Opportunity)	Ancaman (Threats)
O1: Aktifitas Trading O2: Perkembangan bisnis tambang O3: Kebijakan pemerintah O4: Faktor geografiss	T1: Kompetitor T2: Supply Bahan Baku T3: Subkontraktor T4: Market

Hasil perbandingan dapat dilihat pada Tabel 4. Nilai CR (*Consistency Ratio*) seluruhnya kurang dari 0.1 yang berarti sebuah perbandingan berpasangan pada sebuah matriks dianggap konsisten. Semua perbandingan berpasangan dalam aplikasi

merupakan hasil kuesioner dari level *Top Management*.

Setelah seluruh skor prioritas keseluruhan faktor SWOT dihitung maka Prioritas keseluruhan ditampilkan pada Tabel 6.

Tabel 4 Perbandingan Berpasangan di antara Faktor SWOT

	S	W	O	T	Priority Factors
S (strenght)	1.00	3.00	1.00	3.00	0.367
W (Weakness)	0.33	1.00	0.25	2.00	0.146
O (Opportunity)	1.00	4.00	1.00	2.00	0.365
T (Threats)	0.33	0.50	0.50	1.00	0.123
CR = 0.06					

Tabel 5 Perbandingan Berpasangan di antara Faktor SWOT

	S1	S2	S3	S4	Priority Factors
S1 : Kompetensi SDM	1.00	1.00	0.20	0.50	0.121
S2 : Pengalaman Perusahaan	1.00	1.00	0.20	0.33	0.103
S3 : Kualitas kerja	5.00	5.00	1.00	0.50	0.391
S4 : Laporan Harian	2.00	3.00	2.00	1.00	0.385
CR = 0.09					

	W1	W2	W3	W4	Priority Factors
W1 : Cash Flow	1.00	9.00	8.00	7.00	0.70
W2 : Ketepatan Estimasi Marg	0.11	1.00	0.50	0.33	0.07
W3 : Keterbatasan tk marketin	0.13	2.00	1.00	0.33	0.07
W4 : Umur Alat berat	0.14	3.00	3.00	1.00	0.16

CR = 0.07

	O1	O2	O3	O4	Priority Factors
O1 : Trading Activity	1.00	0.50	1.00	0.33	0.16
O2 : Bisnis Batubara	2.00	1.00	0.50	1.00	0.24
O3 : Kebijakan perintah	1.00	2.00	1.00	1.00	0.29
O4 : Geografis	3.00	1.00	1.00	1.00	0.31

CR = 0.08

	T1	T2	T3	T4 :	Priority Factors
T1 : Kompetitor	1.00	2.00	3.00	3.00	0.45
T2 : Supply bahan baku	0.50	1.00	2.00	2.00	0.26
T3 : Subkontraktor	0.33	0.50	1.00	2.00	0.17
T4 : Market	0.33	0.50	0.50	1.00	0.12

CR = 0.02

Tabel 6 Proritas Keseluruhan SWOT Factor

SWOT GROUP	GROUP PRIORITY	SWOT FACTOR	PRIORITY FACTOR DALAM GROUP	PRIORITY FACTOR KESELURUHAN
STRENGTHS	0.367	S1 : Kompetensi SDM	0.121	0.044
		S2 : Pengalaman Perusahaan	0.103	0.038
		S3 : Kualitas kerja	0.391	0.143
		S4 : Laporan Harian	0.385	0.141
WEAKNESS	0.15	W1 : Cash Flow	0.70	0.10
		W2 : Ketepatan Estimasi Margin	0.07	0.01
		W3 : Keterbatasan tk marketing	0.07	0.01
		W4 : Umur Alat berat	0.16	0.02
OPPORTUNITY	0.36	O1 : Trading Activity	0.16	0.06
		O2 : Bisnis Batubara	0.24	0.09
		O3 : Kebijakan perintah	0.29	0.11
		O4 : Geografis	0.31	0.11
THREATS	0.12	T1 : Kompetitor	0.45	0.06
		T2 : Supply bahan baku	0.26	0.03
		T3 : Subkontraktor	0.17	0.02
		T4 : Market	0.12	0.01

Tabel 7 Matriks Strategi SWOT

MATRIX SWOT	O1 : Trading Activity O2 : Bisnis Batubara O3 : Kebijakan perintah O4 : Geografis	T1 : Kompetitor T2 : Supply bahan baku T3 : Subkontraktor T4 : Market
	Strategi SO	Strategi ST
S1 : Kompetensi SDM S2 : Pengalaman Perusahaan S3 : Kualitas kerja S4 : Laporan Harian	strategi memanfaatkan peluang dengan mengoptimalkan kekuatan 1. Perbaikan infrastruktur galangan 2. Diversikasi project, dengan mencari peluang pembangunan kapal baru.	Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman 1. Tetap mengutamakan kompetensi SDM melalui konsistensi persyaratan dalam rekrut karyawan dan pemberian pelatihan sesuai kebutuhan karyawan. 2. Selalu komitmen terhadap kepuasan pelanggan melalui ketetapan penyelesaian pekerjaan dan akurasi laporan.
	Strategi WO	Strategi WT
	Strategi meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. 1. Peremajaan alat berat dan fasilitas lainnya/ 2. Menambah marketing yang berpengalaman di industri galangan dan pelayaran 3. Pengaturan pembayaran hutang vendor 4. Pengaturan penerimaan / evaluasi term of payment customer. 5. Memastikan akurasi perhitungan margin 6. Melakukan efisiensi biaya	Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman 1. Melakukan kerjasama dengan supplier barang fast moving dan material utama (konsinyasi) 2. Seleksi dan evaluasi subkon 3. Melakukan maintenance rutin alat berat 4. Harga bersaing

Berdasarkan analisis AHP, faktor-faktor yang signifikan terhadap perkembangan bisnis galangan adalah faktor kekuatan (Strenghts) sebesar 36,7% : Peluang (Opportunity) 36,5%; Kelemahan (Weakness) 15%, dan Ancaman 12%. Faktor kualitas kerja (20,8%) merupakan faktor yang sangat penting dibandingkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi perkembangan bisnis galangan disusul oleh faktor industri pendukung (15%), *cash flow* perusahaan (10%) dan kompetitor (7%).

Keputusan Strategi untuk pengembangan galangan dibuat berdasarkan matriks SWOT yang telah diidentifikasi dan berikut strategi-strategi yang dibuat untuk masing-masing elemen SWOT (Tabel 7).

Tahap terakhir adalah melakukan proses perangkingan dari alternatif strategi dengan simulasi pemberian nilai untuk masing-masing alternatif dengan menggunakan intensitas kepentingan berdasarkan subkriteria :

Tabel 8 Rentang nilai kepentingan

Rentang nilai	Kondisi
50 - 64	Kurang Penting
65 - 80	Cukup Penting
81 - 90	Penting
91 - 100	Sangat Penting

Setelah bobot didapatkan maka bobot tersebut dijumlahkan sehingga menghasilkan bobot global dari masing masing alternatif, setelah bobot global dan rangking didapatkan dicari rata-rata bobot AHP dari masing-masing alternative dan nilai normalisasinya untuk menentukan peringkat dari masing-masing alternatif. Proses perangkingan ditujukan pada Tabel 9.

Berdasarkan analisis AHP dalam menentukan prioritas strategi pengembangan industri galangan, diperoleh bahwa kriteria yang menjadi pertimbangan utama adalah hasil dari analisa SWOT (kekuatan-kelemahan-peluang dan ancaman), strategi yang menjadi prioritas pilihan utama adalah strategi WO, meminimalkan kelemahan

dengan memanfaatkan kesempatan yang ada yang berupa (1) peremajaan alat berat dan fasilitas lainnya, (2) menambah segera tenaga marketing yang berpengalaman diindustri pelayaran dan galangan kapal pada khususnya, (3) pengaturan pembayaran hutang vendor (supplier dan subkon atau barang dan jasa), (4) Pengaturan penerimaan atau melakukan evaluasi terhadap *term of payment*, (5)

memastikan akurasi perhitungan margin olen tim commnercial, (5) memastikan akurasi perhitungan margin dan yang terpenting adalah menurunkan atau melakukan efisiensi biaya agar margin keuntungan yang dioleh semakin tinggi.

Pada Tabel 10 terlihat perbandingan perhitungan prioritas strategi dengan metode AHP dengan metode analisis SWOT, pada metode AHP prioritas pertama

Tabel 9 Hasil Perangkingan Penentuan Strategi Pengembangan Galangan

Overall priority factor	Composite	Strategi SO		Strategi WO		Strategi ST		Strategi WT			
Kriteria evaluasi	Weight	Nilai	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai	Bobot		
S	0.37										
W	0.15										
O	0.36										
T	0.12										
Sub kriteria STRENGHTS / KEKUATAN											
S1	0.12	0.04	90	3.99	100	4.44	100	4.44	90	3.99	
S2	0.10	0.04	90	3.41	90	3.41	90	3.41	90	3.41	
S3	0.39	0.14	80	11.47	89	12.76	89	12.76	80	11.47	
S4	0.38	0.14	70	9.87	90	12.70	90	12.70	70	9.87	
Sub kriteria WEAKNESS / KELEMAHAN											
W1	0.701	0.10	100	10.22	65	6.64	65	6.64	80	8.18	
W2	0.067	0.01	70	0.68	70	0.68	70	0.68	80	0.78	
W3	0.073	0.01	70	0.74	75	0.80	75	0.80	65	0.69	
W4	0.160	0.02	80	1.87	85	1.98	85	1.98	70	1.63	
Sub kriteria OPPORTUNITIES / PELUANG										-	0.00
O1	0.160	0.06	65	3.79	100	5.83	80	4.67	90	5.25	
O2	0.238	0.09	80	6.94	90	7.80	90	7.80	90	7.80	
O3	0.293	0.11	70	7.49	90	9.63	75	8.02	80	8.56	
O4	0.309	0.11	90	10.15	90	10.15	90	10.15	90	10.15	
Sub kriteria THREATS / ANCAMAN										-	0.00
T1	0.45	0.06	80	4.41	90	4.96	70	3.86	90	4.96	
T2	0.26	0.03	70	2.23	90	2.87	70	2.23	100	3.18	
T3	0.17	0.02	65	1.36	80	1.67	80	1.67	90	1.88	
T4	0.12	0.01	80	1.18	70	1.03	70	1.03	90	1.33	
PRIORITAS STRATEGI PENGEMBANGAN				79.80		87.35		82.84		83.14	
				4		1		3		2	

Tabel 10. Tabel Perbandingan Prioritas Strategi dengan Metode AHP dan SWOT

Prioritas Strategi	Metode AHP	Metode SWOT
Prioritas ke-1	WO (87,35)	WT (3,84)
Prioritas ke-2	WT (84,14)	ST (3,49)
Prioritas ke-3	ST (82,84)	WO (2,86)
Prioritas ke-4	SO (79,80)	SO (2,51)

adalah WO sedangkan menurut SWOT adalah WT tetapi sama-sama merupakan strategi untuk meminimalkan kelemahan.

SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil temuan dan pembahasan, sebagai berikut.

Lesunya bisnis batu bara di Indonesia berpengaruh signifikan terhadap revenue baik perusahaan pelayaran dan perusahaan galangan kapal. Penurunan atau kenaikan harga batubara secara langsung berpengaruh terhadap penurunan / kenaikan revenue perusahaan pelayaran tetapi tidak berdampak langsung untuk perusahaan galangan karena perusahaan galangan tergantung kepada perusahaan pelayaran.

Indikator dari perusahaan pelayaran adalah *Time Charter Ekuivalen*, rata-rata nilai TCE selama 3 tahun terakhir dengan rata-rata Rp. 300 juta (tahun 2014), Rp. 277 juta (tahun 2015) dan Rp. 420 juta (tahun 2016). Hal ini berkorelasi dengan trend harga batubara dimana tahun 2015 merupakan harga terendah selama 5 tahun terakhir. Tahun 2016 menunjukan TCE yang membaik dibandingkan tahun sebelumnya, dimana pada bulan November dan Desember 2016 harga batubara mencapai rata-rata 95 USD/ton.

Berdasarkan *space* matriks (IFAS & EFAS), perusahaan galangan masuk pada kuadran IV atau strategi defensif.

Hal ini strategi yang memang dilakukan oleh perusahaan – perusahaan galangan yang masih bertahan sampai saat ini yaitu dengan melakukan strategi bertahan (defensif) melalui program-program efisiensi disetiap lini bisnis proses untuk menurunkan biaya produksi dan *over head cost*.

Berdasarkan analisis AHP faktor-faktor yang signifikan terhadap perkembangan bisnis galangan adalah faktor kekuatan (*Strengths*) sebesar 36,7% ; Peluang (*Opportunity*) 36,5% ; Kelemahan

(*Weakness*) 15% dan Ancaman 12%.

Faktor kualitas kerja (20,8%) merupakan faktor yang sangat penting dibandingkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi perkembangan bisnis galangan disusul oleh faktor industri pendukung (15%), *cash flow* perusahaan (10%) dan kompetitor (7%).

Proritas pengambilan strategi menurut analisis SWOT adalah strategi WT (3,84 poin) sedangkan menurut AHP adalah strategi WO (87,35 poin) tetapi sama-sama merupakan strategi untuk meminimalkan kelemahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus, Michael. 2017. Harga Batu bara dalam trend turun. www.finance.detik.com (09 Mar 2017)
- Andreas Budihardjo. 2014. Organisasi Menuju Pencapaian Kinerja Optimum. Jakarta : Prasetya Mulya Publishing
- Barney, Jay B dan William S Hesterly. 2012. *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts* Fourth Edition. New York : Pearson..
- Creswell, John. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design – Choosing among Five Traditions*. United Kingdom : Sage Publication..
- Carpenter, Mason A. dan William Sanders. 2009. *Strategic Management: A Dynamic Perspective : Concepts and Cases*. New York: Prentice Hall.
- Diddit Nugeraha Utama. 2017. Sistem Penunjang Keputusan : Filosofi, Teori dan Implementasi. Penerbit Garudhawaca.
- Edgar & Alvaro. 2007. Combining SWOT and AHP Technique for Strategic Planning. ISAHP 2007. Chile, August 2-6.
- Elu, Wilfridus B, 2002. Manajemen Strategis Berbasis Kompetensi : Pendekatan Integratif dalam Membangun Keunggulan Kompetitif

- Berkelanjutan, STIE Perbanas Jakarta.
- Freddy Ranguti. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis :Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk menghadapi Abad 21/ . Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Fred R. David. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey : Prentice Hall.
- Ferdinand, Augusty. 2003. Sustainable Competitive Advantage Sebuah Eksplorasi Model Konseptual , BP UNDIP Semarang.
- Gorener, Ali, Kerem Toker and Kormaz Ulucay. 2012. Application of Combined SWOT and AHP : A case study for manufacturing firm. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58(2012) 1525-1534 Elsevier.
- Nitbani, Paulus. 2016. Ekonomi Melemah Industri Pelayaran Terpuruk. www.beritasatu.com (11 Juli 2016)
- Papulova, Emilia & Zuzana Papulova. 2006. Competitive Strategy and Competitive Strategy Advantages of Small and Midsezed Manufacturing Enterprise in Slovakia, Bratislava, Slovak Republic, Comenius University.
- Porter, M.E. 1998. *Competitive Advantage , Creating and Sustaining Superior Performance with a New Introduction*. New York: The Free Press.
- Pearce & Robinson. 2008. Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Edisi 10 (terjemahan). Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Robert K. Yin. 2014. *Studi Kasus, Desain & Metode*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sharma, M.J, Moon I and Bae, H (2008). Analytic Hirarchy Process to Assess ang Optimize Distribution Netwoek, *Applied Mathematic and Computation*, Vol. 202.
- SofjanAssauri.2011.*Strategic Management Sustainable Competitive Advantage*. Jakarta : Lembaga Managemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia,
- Snell & bohlander , 2010. *Principles Huan Resources Management* , (South Western Cengage Learning.
- Utami, Annisa Retno. 2016. “Kompetensi Khas di Sektor Pariwisata.” *Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen* 6.1 : 75-88.
- Wijayanto,BonifaciusR.2008.Pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif berkesinambungan. *Jurnal Fokus Ekonomi*.
- Zulaikha dan Fredianto, Ronie. 2003. Hubungan antara lingkungan eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Industri Manufaktur Menengah-Kecil di Kota Semarang). *Fakutltas Ekonomi, UNDIP*. 2003