
Rancangan Strategi Bisnis PT.Pel Berlian Pulau Mandangin Tahun 2021 – 2023

Abdur Rohman*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
rohman9333339@gmail.com

Aprihatiningrum Hidayati

Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
apri.hidayati@gmail.com

**Corresponding Author*

Diterima: 26-04-2021
Disetujui: 28-04-2021
Dipublikasi: 30-04-2021

ABSTRAK

Tesis ini melakukan pembahasan tentang rancangan strategi bisnis periode 2021 – 2023. Perumusan strategi bisnis dilakukan dengan cara melakukan analisis eksternal sehingga diperoleh peluang dan ancaman yang dapat berpengaruh terhadap industri pelayaran, kemudian melakukan perumusan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT. BPM, selanjutnya melakukan perumusan alternatif-alternatif strategi menggunakan analisis Internal dan eksternal (IE) dan Matriks TOWS Sehingga diperoleh beberapa alternatif strategi pilihan. Langkah berikutnya adalah melakukan pemilihan strategi dengan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Analisis QSPM mendapatkan hasil strategi yang terpilih periode 2021 - 2023 adalah product development dan melakukan rencana implementasi bisnis atas strategi yang terpilih.

Kata Kunci:

Industri Pelayaran; Rancangan Strategi Bisnis; Peluang dan Ancaman; Kekuatan dan Kelemahan; Alternatif Strategi; Rencana Implementasi Strategi Bisnis.

ABSTRACT

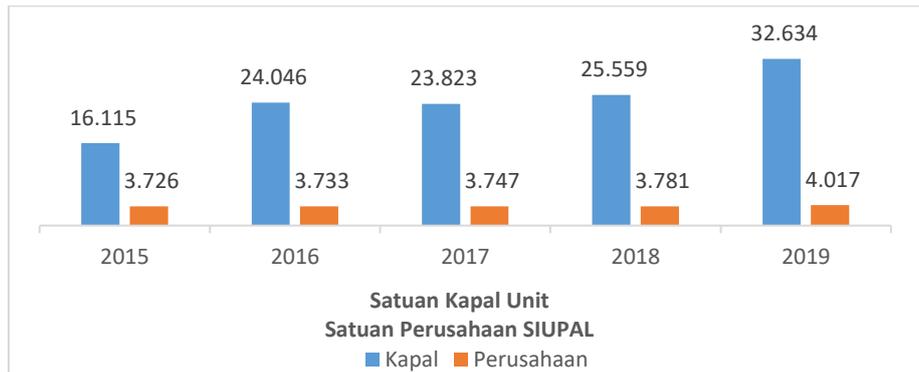
This thesis discusses about the business strategy design 2021 - 2023 period. The formulation of business strategy is carried out by conducting an external analysis, in order to obtain opportunities and threats that can affect the shipping industry, then formulate the strengths and weaknesses of PT. BPM, then performs the formulation of alternative strategies using internal and external analysis (IE) and the TOWS Matrix. And in order to obtain several alternative strategic options. The last step is choosing a strategy using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). QSPM analysis shows that the selected strategy for the 2021 - 2023 period is a product development and planning business implementation of the chosen strategy.

Keywords:

Shipping industry, Business strategy design, Opportunities and threats, Strengths and weaknesses, Alternative strategies, planning Implementation of business strategies

PENDAHULUAN

Pertumbuhan produk domestik bruto (PDB) dari sektor logistik yang selalu bertumbuh dalam 4 tahun terakhir dari tahun 2016 – 2019. Pada tahun 2016 PDB sektor logistik bernilai sebesar 644.993 miliar rupiah, tahun 2017 bernilai sebesar 735.229 miliar rupiah, tahun 2018 bernilai 797.864, dan tahun 2019 bernilai 881.662 (Setijadi, 2020). Pertumbuhan PDB dari sektor logistik menunjukkan hal yang positif bagi pertumbuhan pelayaran di Indonesia. Dari segi kondisi pasar industri pelayaran sangat terbuka, tingkat persaingan yang ketat, Jumlah penjual dan pembeli pun banyak.



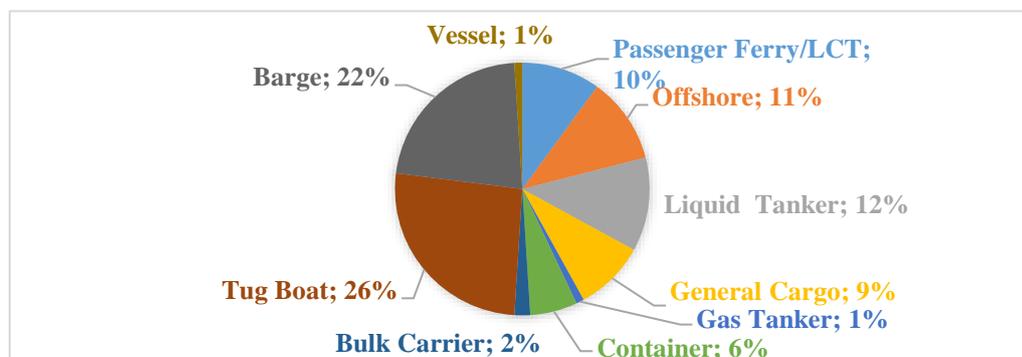
Gambar 1. Pertumbuhan Kapal & Perusahaan Pelayaran Nasional

Sumber: (Kinanti, Yulianingsih, Pratiwi, Yanuar, & Hamidah, 2019)

Berdasarkan gambar 1 jumlah kapal dan jumlah perusahaan angkutan laut bertumbuh tahun 2015 sampai dengan 2019, jumlah kapal pada tahun 2015 sebanyak 16.115 unit, pada tahun 2019 bertumbuh sampai 32.634 unit, dan pertumbuhan perusahaan angkutan laut yang terdaftar pada tahun 2019 sebanyak 4.017 SIUPAL bertumbuh dari tahun 2015 yang hanya sejumlah 3.726 SIUPAL. Pertumbuhan kapal tersebut didominasi oleh kapal tug boat 26% dan kapal barge 22%. Adapun pertumbuhan dipengaruhi dari beberapa faktor yaitu:

1. Geografis yang terdiri dari perairan kepulauan, kedalaman perairan, dan kondisi perairan.
2. Komoditi terdiri dari jenis muatan padat, cair, petikemas, general cargo, muatan curah dan lain-lain.
3. Keuangan dipengaruhi dari daya beli, dan daya saing.

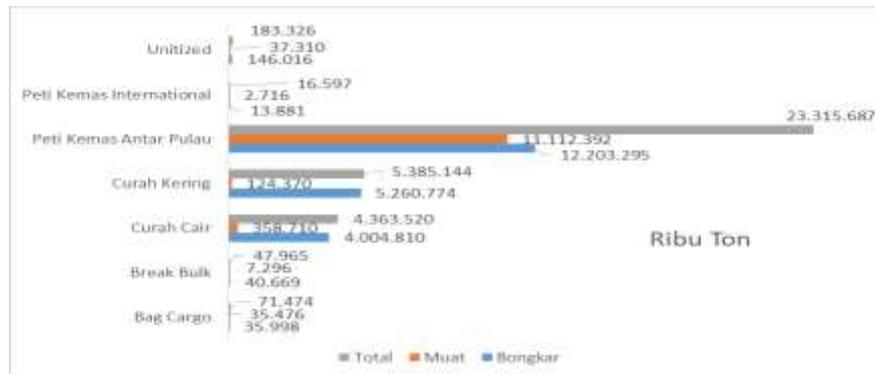
Komposisi tipe kapal dapat dilihat pada gambar 2



Gambar 2. Komposisi Tipe Kapal

Sumber: (Kinanti, Yulianingsih, Pratiwi, Yanuar, & Hamidah, 2019)

Pada tahun 2019 jumlah bongkar muat menggunakan angkutan laut dari 7 jenis muatan dengan muatan bongkar terbesar di Indonesia adalah peti kemas antar pulau, curah kering, curah cair, unitized, bag cargo, break bulk, dan peti kemas international.



Gambar 3. Jumlah Bongkar Muat Menggunakan Angkutan Laut Tahun 2019

Sumber: (Kinanti, Yulianingsih, Pratiwi, Yanuar, & Hamidah, 2019)

PT.Pel Berlian Pulau Mandangin (BPM) salah satu perusahaan pelayaran angkutan laut yang bergerak dibidang pelayaran & keagenan kapal, perusahaan baru beroperasi pada tahun 2019. adapun menyediakan layanan keagenan kapal sebagai keagenan umum (GA) Kapal Nasional, Perseroan menjadi keagenan penanganan di port tertentu yang telah mendapatkan izin operasi di pelabuhan Marunda, Tanjung Priok, Sunda Kelapa, Muara Angke, Banten, Patimban, Indramayu, dan Rembang. Pada Saat ini perusahaan memiliki enam unit kapal tug boat kapasitas membawa kapal Barge 270 feet dengan volume barang angkutan 6.000 ton. Pada saat ini perusahaan masi dalam tahap pertumbuhan pada dua tahun ini fokus menyewakan kapal milik sendiri dengan rute nasional pelayaran tidak tetap.

Ketua Umum Indonesian National Shipowner's Association, Carmelita Hartoto mengatakan pasar jasa pelayaran niaga masih memiliki potensi untuk tumbuh secara moderat di tahun 2020 pertumbuhan tersebut didorong oleh sejumlah sektor, pada sektor pariwisata penetapan 10 destinasi wisata prioritas menjadi peluang baik bagi pelayaran wisata domestik (Industri Pelayaran Indonesia, 2019). Pada sektor infrastruktur berlanjut berbagai pembangunan yang terus berlangsung hingga lima tahun ke depan akan mendorong pergerakan muatan dalam negeri, hal ini akan memunculkan kebutuhan akan jasa pengangkutan oleh angkutan laut. Kebijakan pemerintah memindahkan ibu kota ke Kalimantan Timur diperkirakan akan meningkatkan kebutuhan angkutan material secara signifikan untuk pembangunan infrastruktur, dan pemerintah memberlakukan kewajiban bagi eksportir beberapa komoditas seperti batubara, minyak kelapa sawit mentah dan importir beras serta barang untuk pengadaan barang pemerintah menggunakan angkutan laut yang dikuasai oleh Perusahaan Angkutan Laut Nasional peraturan tersebut diyakini akan memperbesar permintaan kepada pelaku industri pelayaran dalam negeri.

Adanya Peraturan Menteri Perhubungan nomor 11 tahun 2016 tentang penyelenggaraan dan pengusahaan keagenan kapal, sebelumnya kegiatan keagenan kapal hanya dapat dilakukan oleh perusahaan angkutan laut nasional yang memiliki SIUPAL dan harus memiliki kapal sebagai salah satu

persyaratannya, dengan adanya PM 11 tahun 2016 tersebut hanya cukup memiliki surat izin usaha keagenan kapal (SIUKK) dimana tidak harus memiliki kapal untuk persyaratan penerbitan SIUKK yang dikeluarkan oleh perhubungan, dan fasilitas yang diberikan disetiap pelabuhan tidak ada bedanya antara pemilik izin SIUPAL dan SIUKK. Diketahui jumlah Perusahaan yang memiliki izin SIUKK yang terdaftar di Kementerian Perhubungan 2019 sebanyak 504 Perusahaan, (dephub.go.id/pusatdata, 2019). Hal ini memaksa perusahaan pelayaran yang menyediakan jasa keagenan kapal harus memiliki keunggulan dalam pelayanan yang diberikan.

Adanya perkembangan teknologi memudahkan konsumen untuk mendapatkan informasi mengenai jasa, serta memudahkan pemilik kapal untuk dapat mengurus sendiri dokumen yang dapat diakses secara online. Dilihat dari peluang yang lebih besar dan pangsa pasar yang ada dari kegiatan pelayaran dan keagenan kapal, peneliti memutuskan untuk fokus pada strategi pengembangan pelayaran. Berdasarkan penjelasan di atas pengembangan bisnis menjadi hal yang harus dilakukan oleh BPM untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada, dan pada saat ini BPM belum memiliki strategi bisnis untuk menghadapi persaingan, kondisi industri pelayaran yang senantiasa berubah maka BPM perlu merumuskan strategi agar bisnis yang dijalankan saat ini dapat berkembang.

METODE RISET

Jenis Penelitian

Penelitian sebagai salah satu jalan untuk menyelesaikan suatu masalah atau mencari jawaban dari persoalan yang dihadapi secara ilmiah (Yusuf, 2014). Penelitian dapat dilakukan untuk dua tujuan berbeda, pertama penelitian terapan untuk memecahkan masalah saat ini, yang selanjutnya penelitian dasar untuk menghasilkan pokok pengetahuan dengan berusaha sepenuhnya memahami sepenuhnya masalah tertentu yang terjadi di organisasi (Sekaran Uma, 2016). Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terapan deskriptif dengan metode kualitatif melalui pengambilan data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh secara langsung yang terkait kondisi industri pelayaran, kondisi pesaing perusahaan dan data – data lain yang didapat melalui hasil wawancara, Data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung melalui studi dokumen, serta data yang didapatkan dari artikel dan media online informasi terkait isu – isu strategis industri, regulasi, aturan, perkembangan teknologi dan informasi lainnya yang dibutuhkan. Metode pengumpulan data yang diperoleh dari studi dokumen walaupun wawancara akan dianalisa menggunakan analisis konten dengan metode coding dan categorization.

Jenis, Sumber, dan Metode Mengolah Data

Dalam penelitian ini membutuhkan sumber jenis, dan cara memperoleh dan mengolah data. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara (Sugiyono, 2013). Berikut adalah gambar 4. jenis, sumber, dan metode mengolah data..

Alat Analisis	Kebutuhan Data	Ket Kebutuhan Data	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data	Hasil
	Isu politik	Isu-isu kebijakan pemerintah yang mengatur jalannya bisnis di industri pelayaran.	Portal berita <i>online</i> . DPP INSA.	Studi dokumen Wawancara	Identifikasi
	Isu ekonomi	Data yang dapat memberikan info tentang pertumbuhan ekonomi Indonesia.	BPS, Bank Indonesia, Kementerian Keuangan, portal berita <i>online</i> . DPP INSA.	Studi dokumen Wawancara	
	Isu sosial	Kondisi sosial yang dapat berpengaruh pada industry.	Portal berita <i>online</i> . DPP INSA	Studi dokumen Wawancara	

Gambar 4. Jenis, Sumber, dan Metode Mengolah Data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Lingkungan Makro (Analisis PESTEL)

Analisis lingkungan makro mendapatkan informasi apa saja yang akan menjadi peluang dan ancaman di industri pelayaran. Penulis menggunakan PESTEL untuk mendapatkan informasi makro dari sisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang dapat mempengaruhi industri pelayaran.

1. Politik

Presiden RI Joko Widodo meluncurkan program tol laut, tol laut merupakan sistem jalur distribusi logistik menggunakan angkutan kapal barang dengan rute terjadwal dari ujung barat hingga timur dan dari utara ke selatan Indonesia, pembangunan tol laut bertujuan untuk mengembangkan ekonomi maritim, dengan menjadikan laut sebagai basis konektivitas produksi dan pemasaran antar daerah. Dalam kurun lima tahun 2015 hingga 2019 pengembangan pelabuhan telah dilakukan terhadap 26 pelabuhan untuk menunjang tol laut, pengembangan pelabuhan lainnya berjumlah 118 dengan pembangunan kapal perintis 104 unit. Selain itu, dibangun pula pelabuhan nonkomersial di 136 lokasi.

Terpilihnya kembali Presiden RI Joko Widodo periode 2019 – 2024 dapat dipastikan pembangun tol laut tetap bejalan. Direktur Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan Budi Setiyadi mengatakan anggaran subsidi angkutan logistik bakal terus ditingkatkan pada tahun 2021 – 2024 untuk mendukung tol laut. Pada tahun 2020 trayek tol laut bertambah menjadi 2020. Hal ini dapat memunculkan kebutuhan jasa pengangkutan oleh angkutan laut.

Program wajib pemerintah pada awal bulan September 2018 penggunaan bahan bakar B20 adalah bahan bakar diesel campuran minyak bumi (*petroleum diesel*) 80% dengan bahan *fatty acid methyl ester* (FAME) sebesar 20%, pada awal bulan januari 2020 pemerintah meningkatkan penggunaan campuran *fatty acid methyl ester* menjadi 30% yang diungkapkan oleh Kementrian Energi Dan Sumber Daya Mineral (ESDM), pada tahun 2022 pemerintah menargetkan dapat mengemplementasikan B40, dan Direktur ESDM Feby Misna menjelaskan target dan kebijakan energi nasional pada 2025 ditargetkan penggunaan *biofuel* atau bahan bakar nabati berada pada kisaran 13.8 juta kiloliter (KL) yang berasal dari biodiesel hingga biotanol, hal tersebut akan memunculkan Kebutuhan baru untuk mengangkut *fatty acid methyl ester* (FAME) untuk keperluan distribusi.

2. Ekonomi

Bank dunia memperkirakan, harga minyak dunia akan kembali naik pada tahun 2021 di prediksi harga minyak akan menyentuh US\$ 44 per barel, dan US\$ 50 per barel pada tahun 2022 (Kontan.co.id). Ketua Umum INSA Carmelita Hartoto menjelaskan pergerakan harga minyak dunia memang berdampak positif bagi impor minyak mentah di Indonesia, tetapi tidak membawa pengaruh bagi industri pelayaran nasional yang bergerak di angkutan minyak atau tanker Karena perusahaan tanker nasional umumnya sudah mempunyai kontrak dengan industri minyak seperti Pertamina atau *oil company* lainnya, dalam bentuk sewa menyewa. Dengan demikian industri pelayaran nasional yang bergerak di angkutan minyak atau tanker tidak menerima imbas apapun dari pergerakan harga minyak yang naik maupun turun. Pada sisi lain harga batubara ikut naik ketika harga minyak meningkat. Menurut *Head of Research Infovesta*, Wawan Hendrayanan penguatan harga batubara terpengaruh oleh penguatan harga minyak dikarenakan batubara dianggap sebagai alternatif pilihan bahan bakar khususnya bagi pembangkit listrik tenaga uap.

Inflasi dapat mempengaruhi perencanaan anggaran biaya perusahaan, seperti rencana pembangunan kapal dan instrumennya, fluktuasi harga terjadi pada plat kapal, mesin kapal, alat navigasi kapal, borongan kapal, biaya sewa tempat pembangunan kapal. Bank Indonesia (BI) bersama pemerintah berhasil menjaga inflasi pada tahun 2021 berada kisaran 3% dengan deviasi atau plus minus 1%, inflasi sampai 2021 masi dalam kategori ringan mudah untuk dikendalikan dan belum mengganggu perekonomian Negara, maka kenaikan kebutuhan biaya operasional tidak signifikan di industri pelayaran.

3. Sosial

Pandemi COVID-19 yang berdampak di beberapa negara termasuk Indonesia, mengakibatkan aktifitas ekonomi menjadi menurun. Pada industri pelayaran nasional juga harus menghadapi dampak dari penyebaran COVID-19. Ketua umum *Indonesia National Shippowners' Association* (INSA) Carmelita Hartoto mengatakan, ada empat aspek yang berdampak di bisnis sektor pelayaran akibat COVID-19. Pertama, penurunan volume kargo, baik pada ekspor impor yang berdampak seperti ke Tiongkok yang menurun hingga 14 - 18 persen dan berdampak juga ke negara tujuan lain, seperti Singapura dan Korea Selatan. Begitu juga pada kargo domestik terutama pada kargo penunjang ekspor impor dan distribusi nasional yang turun 5 - 10 persen. Kedua, proses *clearance* di pelabuhan yang lebih lama karena adanya penyemprotan disinfektan kapal, pemeriksaan kesehatan kru kapal dan pemeriksaan riwayat perjalanan kapal.

Kondisi ini berdampak pada penambahan biaya operasional kapal. Ketiga, kebijakan *physical distancing* dan *work from home* juga berdampak pada kinerja instansi di darat karena banyak yang membatasi jam kerja termasuk tenaga operasional di lingkungan DITJEN HUBLA pada subdit-subdit terkait kepengurusan sertifikat kapal dan ke syahbandaran. Keempat, pelayaran nasional juga mengalami kendala *docking* kapal, hal ini disebabkan sejumlah galangan mengurangi jumlah pekerja di lapangan untuk meminimalisasi penyebaran COVID-19. Akibatnya pekerjaan perawatan kapal-kapal yang sedang *docking* terkendala entah sampai kapan, dan kapal lainnya harus antri lama untuk *docking* dalam dua bulan terakhir. Selain itu, *spare part* kapal yang impor dari Tiongkok terkendala sehingga lebih lama dan lebih mahal. Hal ini berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan pelayaran nasional.

3. Teknologi

Peraturan Menteri Perhubungan PM 157 Tahun 2015 tentang penerapan inaportnet untuk pelayanan kapal dan barang di pelabuhan, implementasi inaportnet bertujuan untuk menurunkan biaya logistik dengan memangkas biaya operasional. Dengan penggunaan sistem ini pelayanan lebih cepat yang awalnya 1-3 hari menjadi 30 menit, pelayanan yang lebih murah dan mudah, meningkatkan kualitas dokumen dan paperless administrasi, peningkatan pelayanan barang di pelabuhan, *tracking document*, dan *container* dengan mudah dan transparan pengelolaan data dan akurasi informasi pelayaran dan manifest.

Kementrian Perhubungan menargetkan pada tahun 2020 hingga 2024 sistem inaportnet bisa diterapkan di 109 lokasi pelabuhan baru. Hal ini dapat menurunkan biaya logistik dengan memangkas biaya operasional, dan meningkatkan kelancaran arus barang dipelabuhan.

4. Lingkungan

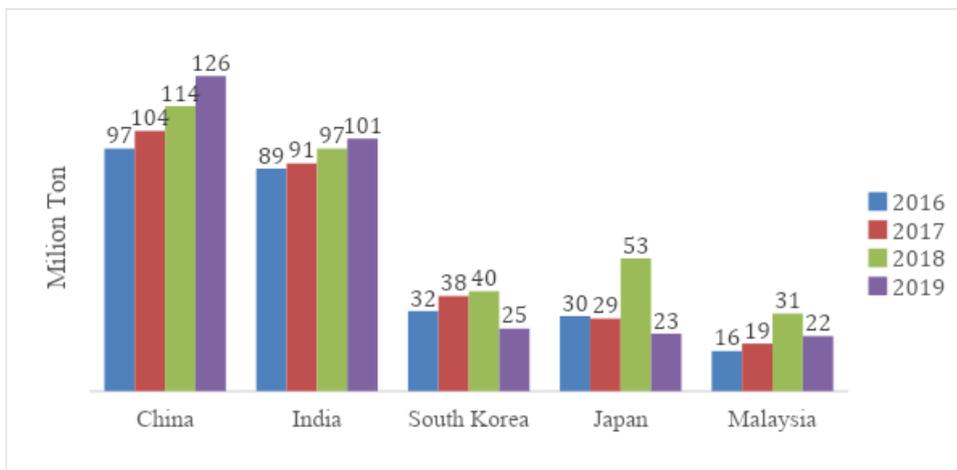
Kepala BMKG Dwikora Karnawati mengakui kalau prakiraan BMKG memang tidak 100 persen akurat, prakiraan cuaca di Indonesia tidak mudah dikarenakan Indonesia sebagai negara ekuator memiliki kerumitan dan ketidakpastian dibandingkan negara-negara lain yang jauh dari ekuator. Hal tersebut sangat kontras dengan pengalaman prakiraan cuaca dinegara maju yang

cenderung sangat *presisi*. Misalnya Jepang perkiraan pukul sekian hujan, ketepatan datangnya hujan bisa sampai diangka menitnya.

Artinya perkiraan cuaca di Indonesia fluktuatif, padahal kesesuaian prakiraan iklim dan cuaca sangat penting bagi industri pelayaran untuk merencanakan kegiatan perusahaan, karena akan terjadi keterlambatan pengiriman yang diakibatkan oleh gelombang yang tinggi. Akibat dari keterlambatan tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan dan biaya operasional industri.

5. Hukum

Kementerian Perdagangan, menerbitkan Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 40 Tahun 2020 tentang ketentuan penggunaan angkutan laut nasional dan asuransi nasional untuk ekspor dan impor barang tertentu. Permendag ini secara garis besar mewajibkan eksportir batubara dan CPO, serta importir beras dan barang pengadaan barang pemerintah untuk menggunakan angkutan laut dan asuransi nasional. Kewajiban tersebut hanya berlaku untuk penggunaan angkutan laut dengan kapasitas sampai dengan 15.000 (lima belas ribu) *deadweight tonnage* (dwt). Pada tahun 2016 - 2019 ekspor batubara Indonesia ke negara-negara Asean (terutama Malaysia, Filipina, Vietnam) tidak besar walau terus mengalami peningkatan.



Gambar 5. Volume Ekspor Batu Bara Indonesia Ke Negara ASEAN

Sumber: (Kinanti, Yulianingsih, Pratiwi, Yanuar, & Hamidah, 2019)

Dengan adanya Permendag nomor 40 Tahun 2020 berharap peran serta angkutan laut nasional dalam kegiatan ekspor impor meningkat. Hal tersebut menjadi peluang bagi industri pelayaran nasional untuk meningkatkan pendapatan perusahaan angkutan laut nasional.

Lingkungan Mikro (*Five Forces Porter*)

Lingkungan mikro untuk mengetahui posisi daya saing perusahaan di industri, penulis menggunakan Analisis *porter five forces* untuk mengembangkan strategi.

1. Faktor Persaingan Dengan Perusahaan Lain

Berdasarkan data dari Kementerian Perhubungan jumlah pelaku industri pemilik SIUPAL setiap tahunnya selalu bertumbuh, dimana pada tahun 2017 sebanyak 3.747 perusahaan. 2018 sebanyak 3.781, 2019 sebanyak 4.017. Berdasarkan data tersebut DKI Jakarta merupakan provinsi yang memiliki jumlah perusahaan angkutan nasional pemegang SIUPAL paling besar di tahun 2019, yaitu 1.434 perusahaan. Provinsi Jawa Timur dan Kalimantan Timur berada di urutan setelah DKI Jakarta dengan masing-masing jumlah perusahaan 360 dan 319 perusahaan. Kondisi ini menjadikan tingkat persaingan perusahaan semakin kompetitif yang mengharuskan perusahaan harus memiliki keunggulan dari pesaing. Data yang lebih rinci mengenai jumlah perusahaan angkutan laut nasional pemegang SIUPAL di setiap Provinsi tertera pada Gambar 6.

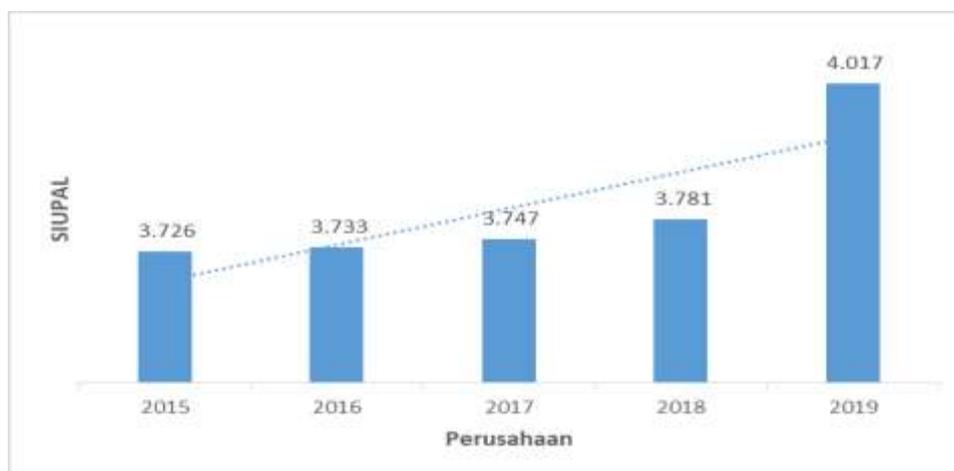


Gambar 6. Jumlah Perusahaan Pemegang SIUPAL Berdasarkan Provinsi Tahun 2019.

Sumber: (Kinanti, Yulianingsih, Pratiwi, Yanuar, & Hamidah, 2019)

2. Faktor Potensi Munculnya Kompetitor Baru

Munculnya kompetitor baru di industri pelayaran tidak memiliki kesulitan, hal tersebut dapat terlihat dari pertumbuhan pemilik Surat Izin Usaha Perusahaan Angkutan Laut SIUPAL setiap tahunnya, pada tahun 2015 sebanyak 3.726 pemilik SIUPAL pada 2019 bertumbuh sampai 4.017 SIUPAL.



Gambar 7. Pertumbuhan Pemilik SIUPAL

Sumber: (Kinanti , Yulianingsih, Pratiwi , Yanuar, & Hamidah, 2019)

Kondisi tersebut karena tidak perlu memiliki keahlian khusus untuk menjalankan usaha di industri pelayaran, dari segi investasi awal yang dibutuhkan tidak tinggi untuk industri tersebut, dan dari segi perizinan dengan adanya pelayanan terpadu satu pintu lebih dimudahkan. Disamping itu biaya berpindah ke perusahaan lain yang dikeluarkan oleh pengguna jasa tidak ada, hal ini menjadi tidak menguntungkan bagi industri tersebut.

3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

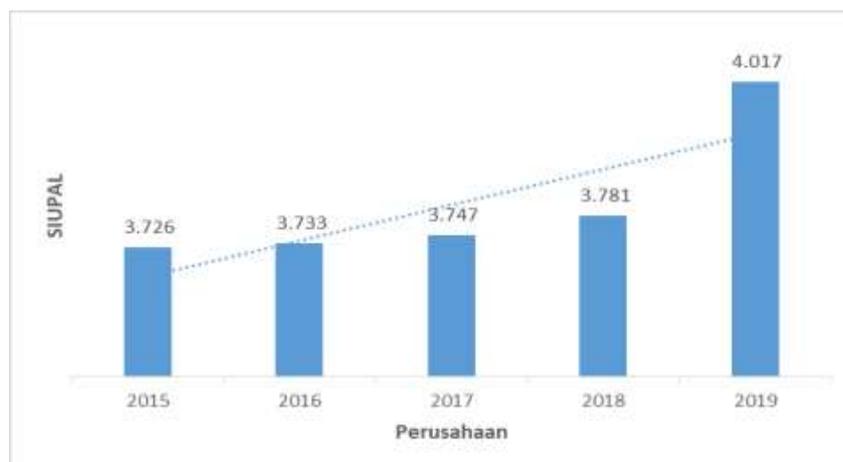
Perusahaan pelayaran belum ada industri lain yang memiliki fungsi dan kesamaan jasa yang ditawarkan, maka perusahaan belum perlu melakukan antisipasi menanggapi kehadiran produk pengganti. Hal ini menjadi keuntungan bagi industri.

4. Faktor Daya Tawar Pemasok

Kekuatan daya tawar pemasok, dari hasil observasi jumlah pemasok penyedia kebutuhan kapal terdiri dari, galangan kapal, *sparepart*, dan BBM mudah untuk ditemukan di setiap daerah. Menteri Perindustrian (MENPERIN) Agus Gumiwang Kartasmita mengatakan Jumlah perusahaan galangan kapal nasional pada tahun 2019 lebih dari 250 perusahaan (Anggraeni, 2020). Sedangkan jumlah *supplier* yang menyediakan *spare part* dan BBM kapal di wilayah Jakarta lebih dari 20 perusahaan. Kekuatan tawar dari pemasok rendah karena sangat banyak pilihan – pilihan yang beragam sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehubungan tersebut perusahaan dapat mengurangi biaya pembelian unit kapal baru dan beban operasional kapal, hal ini menguntungkan perusahaan yang bergerak di industri pelayaran.

5. Faktor daya tawar konsumen

Kekuatan daya tawar konsumen dapat dikatakan tinggi, karena setiap tahunnya perusahaan pemilik Surat Izin Usaha Angkutan laut (SIUPAL) selalu bertumbuh, pada tahun 2015 sebanyak 3,726 pemilik SIUPAL pada 2019 bertumbuh sampai 4,017 SIUPAL.



Gambar 8. Pertumbuhan Pemilik SIUPAL

Sumber: (Kinanti , Yulianingsih, Pratiwi , Yanuar, & Hamidah, 2019)

Kondisi tersebut menjadikan semakin banyak perusahaan yang terus menawarkan jasa sewa kapal sedangkan antara pesaing yang ada menawarkan jasa yang tidak berbeda sehingga konsumen

memiliki daya tawar yang tinggi. Hal tersebut mendorong persaingan yang semakin ketat antar perusahaan yang menyewakan kapal, disamping itu perusahaan tidak mempunyai kekuatan untuk mempertahankan konsumen karena tidak ada biaya yang dikeluarkan oleh konsumen ketika ingin melakukan perpindahan pada jasa lain, maka konsumen akan lebih mudah untuk beralih dan menekan harga dengan membandingkan dari tiap – tiap perusahaan yang menawarkan jasa layanan sewa kapal. Hal ini menjadi tidak menguntungkan bagi industri.

Analisis Profitabilitas

Berdasarkan analisis lingkungan industri yang dilakukan dari beberapa faktor diperoleh hasil rekapitulasi sebagai yang terdapat pada Tabel 3.1. Hasil analisis industri pelayaran menunjukkan untuk mengambil keuntungan dari segi industri sulit dikarenakan sebagian dari kelima faktor tidak menguntungkan bagi industri, dimana potensi yang menguntungkan hanya terdapat pada 2 subfaktor yaitu potensi pengembangan produk substitusi, dan daya tawar pemasok, Sedangkan 3 subfaktor lainnya yang terdiri dari persaingan dengan perusahaan lain, potensi munculnya kompetitor baru, dan daya tawar konsumen berpotensi tidak menguntungkan.

Tabel 1. Hasil Analisis Profitabilitas

PROFITABILITY	
Persaingan dengan perusahaan lain	Unfavorable
Potensi munculnya kompetitor baru	Unfavorable
Potensi pengembangan produk substitusi	Favorable
Daya tawar pemasok	Favorable
Daya Tawar Konsumen	Unfavorable
Total	Unfavorable

Sumber: (Hasil Analisis Lingkungan Industri)

Melihat hasil analisis *five porter* dapat diperoleh *key succes factor* (KSF) apa saja dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif di industri pelayaran dengan masa PT.BPM yang tergolong baru di industri, sebagai berikut:

1. Peningkatan Pelayanan

Tidak adanya spesialisasi khusus dalam menjalankan usaha dibidang pelayaran yang menjadikan jumlah pemilik SIUPAL bertumbuh setiap tahunnya, dan tidak adanya biaya yang dikeluarkan oleh konsumen ketika berpindah pada jasa lain menjadikan persaingan semakin *kompetitif*, oleh karena itu diperlukan pelayanan yang unggul dengan pesaingnya. Memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen sehingga dapat mempertahankan konsumen.

2. Jumlah dan Variasi kapal

Jumlah kapal merupakan asset yang penting dalam menjalankan aktifitas di industri pelayaran, dan semakin bervariasi kapal yang dimiliki baik dari jenis, ukuran menjadi kekuatan bagi perusahaan agar dapat memenuhi permintaan konsumen, dan dapat mengembangkan bisnisnya.

3. Efisiensi Biaya

Industri memerlukan harga yang kompetitif, untuk dapat bersaing dalam industri pelayaran, salah satu untuk mendapatkan harga kompetitif yaitu dengan melakukan efisiensi biaya di semua lini.

4. Jaringan Kerja

Banyaknya kebutuhan dalam industri pelayaran yang terdiri dari pengangkutan curah kering, curah cair, *break bulk*, *bag cargo*, peti kemas, bahan cair, dan *assisst tug*. PT.BPM memerlukan jaringan kerja yang luas agar mendapatkan konsumen dari kegiatan tersebut.

Matrix Eksternal Factor Evaluation

Evaluasi yang dilakukan menghasilkan informasi faktor eksternal apa saja yang berpengaruh secara signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan melakukan pembuatan *matrix EFE*. Berikut terlampir matriks evaluasi faktor eksternal terkait usaha di industri pelayaran:

Tabel 2. Matrix Eksternal Factor Evaluation

Matrix EFE				
	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Pembangunan tol laut, memunculkan kebutuhan jasa pengangkutan oleh angkutan laut	0.13	2	0.26
2	Program mandatori biodiesel 40%, memicu akan adanya kebutuhan baru untuk mengangkut <i>fatty acid methyl ester</i> (FAME)	0.1	2	0.2
3	Harga minyak WTI menguat sampai tahun 2025, tidak berdampak signifikan pada perusahaan pelayaran yang bergerak dibidang angkutan minyak, pada sisi lain harga batu bara ikut naik karena menjadi pilihan alternatif	0.19	3	0.57
4	Inflasi Indonesia 2020 s/d 2021 kisaran 3% maka kenaikan kebutuhan biaya operasional tidak signifikan	0.17	3	0.51
5	Penerapan sistem Inaportnet dapat menurunkan biaya logistik	0.21	4	0.84
6	Permendag Nomor 40 Tahun 2020. Meningkatkan kebutuhan ekspor impor dengan menggunakan perusahaan angkutan laut nasional	0.14	3	0.42
	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Pandemi Covid 19	0.04	3	0.12
2	Prediksi BMKG mengenai iklim dan cuaca masih kurang akurat, Perusahaan harus menghadapi resiko keterlambatan pengiriman	0.02	2	0.04
TOTAL		1		2.92

Sumber: Hasil Evaluasi Faktor Eksternal

Dari hasil tabel 2 menunjukkan perusahaan dalam mengatasi tantangan eksternal industri, penjumlahan total dari setiap faktor matriks EFE didapatkan nilai sebesar 2.92 nilai tersebut menggambarkan bahwa kemampuan PT.BPM dalam menghadapi peluang dan ancaman di industri sudah mampu merespon dengan baik. Adapun faktor yang dapat dihadapi dengan sangat baik oleh PT.BPM dari sisi peluang adalah penerapan sistem inaportnet yang berdampak menurunkan biaya logistik dengan memangkas biaya operasional. Disamping itu faktor yang dapat dihadapi dengan baik dari sisi peluang adalah: harga minyak WTI menguat sampai tahun 2025, dan inflasi Indonesia 2020 s/d 2021 kisaran 3%. Faktor yang dapat dihadapi dengan baik dari sisi ancaman adalah pandemi covid 19 kegiatan kapal masi dapat berjalan dengan lancar.

Pada faktor lain yang dihadapi dengan lemah PT.BPM dari sisi pelung antara lain: Pembangunan Tol Laut, program mandatori biodiesel 40% atau B40, dan Permendag Nomor 40 Tahun 2020 Tentang Perubahan Kedua atas Permendag Nomor 82 Tahun 2017 tentang Ketentuan Penggunaan Angkutan Laut dan Asuransi Nasional untuk Ekspor dan Impor Barang Tertentu. Sedangkan dari sisi ancaman Prediksi BMKG mengenai iklim dan cuaca masih kurang akurat

Pemasaran

Dalam program pemasaran PT.BPM ada dua metode yaitu, pertama dengan memanfaatkan karyawan untuk menawarkan jasa, kedua menggunakan jasa *broker*. Kegiatan karyawan dengan memberikan penawaran layanan penyewaan kapal kepada konsumen dan pelanggan. Kegiatan ini bertujuan memberikan informasi secara langsung kepada konsumen atas produk yang dimiliki oleh PT.BPM, sehingga konsumen dapat menggunakan jasa yang ditawarkan ketika ada kebutuhan. Selain itu mencari informasi lelang dan melengkapi segala kebutuhan administrasi lelang untuk penyediaan jasa kapal. Penawaran secara langsung lebih efektif karena kegiatan penyewaan kapal lebih besar diperoleh dari kegiatan tersebut.

Kegiatan menggunakan jasa *broker* perusahaan memberikan informasi layanan yang diberikan oleh PT.BPM dan memberikan data-data kapal kepada pihak luar agar dapat membantu memasarkan pada konsumen dengan memberikan 10% dari pendapatan atas kapal yang disewa. Cara ini dilakukan perusahaan untuk mendapatkan konsumen dan sekaligus memperkenalkan perusahaan PT.BPM yang baru jalan dua tahun. PT.BPM Karyawan pemasaran PT.BPM hanya ada satu orang yang menjadikan proses pemasaran kurang efektif, lebih banyak konsumen didapatkan oleh kenalan *owner*.

Produk yang disediakan jasa penyewaan kapal *tug boat* dengan sistem sewa *time charter* dan *freight charter*. *Time charter* sewa kapal dengan pembayaran per bulan adapun pemilik hanya menanggung gaji karyawan, uang makan, perawatan mesin, dan perpanjangan sertifikat jika ada yang habis masa berlaku, kebutuhan lainnya menjadi tanggung jawab penyewa yang terdiri dari kebutuhan bahan bakar, air tawar, keagenan kapal, dan bonus crew, Sedangkan *freight charter* adalah sewa satu kali perjalanan dengan semua biaya yang dikeluarkan dalam perjalanan menjadi tanggung jawab pemilik kapal. Harga dari dua model jasa yang ditawarkan lebih rendah dari harga pasaran nominal yang diberikan tidak tetap tergantung dari lokasi kegiatan dan kondisi laut, Dari enam unit kapal yang dimiliki oleh PT.BPM, tiga kapal sudah memiliki kontrak tetap untuk menjadi Assist tug di pelabuhan marunda dengan perpanjangan kontrak setiap tahun. PT.BPM masi memiliki beban tiga kapal agar kapal tidak ada yang menggangur. Promosi yang dilakukan perusahaan pada konsumen dengan melalui pemberian kartu nama, kalender, browsur dan informasi mulut kemulut.

Operasional

PT.BPM memiliki tiga orang yang bertanggung jawab supaya kegiatan operasional kapal dapat berjalan dengan lancar yaitu *port captain*, *port engineering*, dan *crewing & purchasing*. Posisi *port captain* bertanggung jawab atas perencanaan biaya (perawatan kapal dan perbaikan kapal yang

berkaitan dengan nautika, keperluan navigasi kapal, pembelian bahan bakar, perpanjangan dokumen kapal, dan biaya keagenan), menghitung jarak tempuh pelayaran kapal dalam *mile* laut, dan menghitung harga sewa kapal sampai pada keputusan sewa kapal yang dituangkan dalam kontrak sewa kerja kapal. Posisi *port engine* bertanggung jawab atas perencanaan biaya (perawatan dan perbaikan kapal yang berkaitan dengan mesin, menghitung biaya pemakaian bahan bakar), dan memonitor jadwal pemeliharaan kapal. Dan posisi *crewing* dan *purchasing* bertanggung jawab atas melaksanakan fungsi personalia kru (melaksanakan rekrutment awak kapal, mengendalikan dan mengelola kelengkapan dokumen personel laut setiap kapal, mengkordinasikan pelaksanaan pelatihan terhadap personel laut baru), dan melakukan pengelolaan pengadaan barang. Keunggulan lainnya perusahaan memiliki unit bisnis keagenan kapal yang membuat proses perijinan cepat dan mengurangi biaya operasional kapal.

Jumlah kapal yang disewakan oleh perusahaan pada konsumen saat ini ada tujuh kapal *tug boat* kapal milik enam unit, sewa satu unit, kualitas kapal yang dimiliki perusahaan cukup bersaing serta sesuai dengan kondisi alam di wilayah Indonesia, bentuk dan postur *body* kapal stabilitas baik, mesin yang digunakan merk *caterpillar*, hal tersebut dapat diatasi oleh perusahaan dengan perawatan kapal yang rutin setiap bulan. Navigasi lengkap sesuai dengan peraturan pelayaran. Kendala kapal yang dimiliki pada tahun pembangunan dibawah tahun dua ribu, hal tersebut menjadi keterbatasan dalam pemasaran, adanya posisi *crewing* dan *purchasing* menjadi kelebihan perusahaan dalam melakukan aktifitas tersebut tidak menggunakan jasa vendor, membuat proses perekrutan cepat, dan pembelian barang secara langsung ke toko.

Sumber Daya Manusia (SDM)

Pada jabatan ini hanya ada satu orang sebagai manajer sumber daya manusia yang bertanggung jawab atas 30 karyawan *office* dari bidang usaha keagenan kapal dan pelayaran, dalam perekrutan karyawan pertama meminta rekomendasi dari karyawan jika tidak ada perusahaan membuka rekrutment. Begitupun juga dalam perekrutan crew kapal, lebih memilih mengambil rekomendasi dari crew dikapal, hal tersebut bertujuan agar pemberi rekomendasi bertanggung jawab atas kinerja crew yang baru. Kendala bagi perusahaan perubahan crew yang sangat cepat dikarenakan beberapa faktor, karyawan tidak jujur, *performance* kurang bagus, bertengkar sesama crew yang dapat merugikan perusahaan.

Dalam setiap kapal pihak perusahaan menempatkan satu orang kepercayaan untuk bertanggung jawab atas kegiatan kapal, adapun pemberian gaji yang diberikan dibandingkan dengan perusahaan lain lebih bagus, besaran gaji disesuaikan dengan posisi jabatan, benefit lainnya yang diberikan selain gaji, uang makan harian dan bonus setiap bulan yang diberikan ketika kapal melakukan aktifitas, besaran bonuspun tidak tetap sesuai dengan pendapatan yang diperoleh oleh kegiatan setiap kapalnya. Untuk cuti crew diberikan per enam bulan dengan pemberian cuti dua minggu.

Keuangan

Modal awal perusahaan menggunakan uang pribadi dari pemilik saham dan pinjaman bank, jumlah uang dari pemilik saham yang besar/kecil nilainya diatur didalam AKTA pendirian perusahaan yang dibuat oleh notaris berdasarkan SK Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia. Dan pinjaman usaha yang diberikan oleh Bank Mandiri sejumlah Rp 1.300.000.000, dengan masa pinjaman dua tahun. Semua modal tersebut pada tahun 2019 digunakan untuk pembelian kapal, dalam permodalan perusahaan tidak ada investor dari pihak luar. Posisi modal perusahaan ditinjau dari analisis keuangan belum cukup untuk penambahan kapal, sehingga perlu mendapatkan pinjaman dari bank untuk menambah kapal baru, dalam melakukan pinjaman bank perusahaan masi mengalami kendala dikarenakan usaha yang dijalankan kurang dari tiga tahun. Dua tahun berjalan perusaha, pihak direksi tidak ada pengambilan dividen semua keuntungan digunakan untuk kegiatan operasional supaya dapat menambah kapal baru.

Competitive Profil Matrix (CPM)

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan direksi PT.BPM dan konsumen yang pernah menggunakan jasa dari pesaing. Terlampir hasil analisis CPM PT.BPM, PT.AB, dan PT.BC sebagai pesaing PT.BPM.

Tabel 3. Competitive Profil Matrix

No	KSF	Bobot	PT. BPM		PT. AB		PT. BC	
			Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1	Peningkatan layanan	0,3	4	1,2	3	0,9	4	1,2
2	Jumlah dan Variasi Kapal	0,3	2	0,6	4	1,2	3	0,9
3	Efisiensi Biaya	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
4	Jaringan Kerja	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Total		1		3		3,5		3,3

Keterangan:

Bobot: tingkat kepentingan setiap KSF dalam industri pelayaran.

Rating: kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam menanggapi KSF industri saat ini

Sumber: (Hasil Analisis *Competitive Profil Matrix* PT.BPM Dengan Pesaing)

Dari hasil analisis *competitive profil matrix* kondisi PT. BPM memiliki total nilai 3, PT.AB total nilai 3.5, dan PT. BC total nilai 3.3, dari nilai total diketahui perusahaan pesaing lebih unggul. Keunggulan PT. BPM dengan pesaing hanya pada peningkatan pelayanan dan efisiensi biaya. Kelemahanya dengan pesaing pada nilai citra perusahaan dan jaringan kerja, hal tersebut dikarenakan perusahaan pesaing sudah berjalan lebih dari sepuluh tahun.

Sasaran Strategis

Perusahaan memiliki sasaran strategis dalam jangka waktu 3 tahun sebagai berikut:

1. Perusahaan harus meningkatkan konsumen, khususnya untuk konsumen kontrak jangka panjang setidaknya meningkat 500% di akhir tahun 2023.
2. Perusahaan harus menambah produk layanan perusahaan yang saat ini adalah hanya sebagai penyedia layanan sewa kapal tugboat, bertambah satu berupa perusahaan penyedia jasa perkapalan lainnya di akhir tahun 2023.

Matrix Internal Factor Evaluation

Analisis *matrix* IFE dengan memberikan bobot, peringkat, dan penentuan nilai pada masing-masing kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, maka didapatkan nilai *matrix* IFE pada tabel 4. Dari hasil analisis kekuatan dan kelemahan PT.BPM diketahui total nilai *matrix* IFE sebesar 2.62 yang artinya perusahaan mempunyai kekuatan internal di atas rata – rata untuk menghadapi persaingan dalam industri pelayaran. Faktor – faktor kekuatan mayor yang dimiliki oleh PT.BPM adalah harga dibawah pasaran memiliki bobot paling besar dikarenakan hal tersebut menjadi pertimbangan yang paling utama oleh konsumen, selain itu pembelian barang tidak menggunakan *vendor*, dan perusahaan memiliki bagian *crewing* sendiri. Selain itu Kekuatan minor kapal dilengkapi dengan alat navigasi lengkap sesuai dengan peraturan pelayaran.

Tabel 4. Matrix Internal Factor Evaluation

Matrix IFE				
Kekuatan		Bobot	Rating	Skor
1	Kapal dilengkapi dengan alat navigasi yang lengkap sesuai dengan peraturan pelayaran	0.04	3	0.12
2	Pembelian barang tidak menggunakan vendor	0.07	4	0.28
3	Harga dapat dinegosiasi	0.09	4	0.36
4	Perusahaan memiliki bagian <i>crewing</i> sendiri	0.06	4	0.24
5	Keagenan kapal dapat di urus oleh perusahaan	0.07	4	0.28
Kelemahan		Bobot	Rating	Skor
1	<i>Brand image</i> perusahaan belum banyak dikenal	0.15	2	0.3
2	Aktifitas pendanaan belum kuat	0.09	2	0.18
3	Jaringan kerja tidak terlalu luas	0.12	2	0.24
4	Kurangnya karyawan marketing	0.13	2	0.26
5	<i>turn over</i> crew kapal sangat cepat	0.07	2	0.14
6	Tahun pembangunan kapal lebih dari 20 tahun	0.11	2	0.22
TOTAL		1		2.62

Sumber: Hasil Evaluasi Internal PT.BPM.

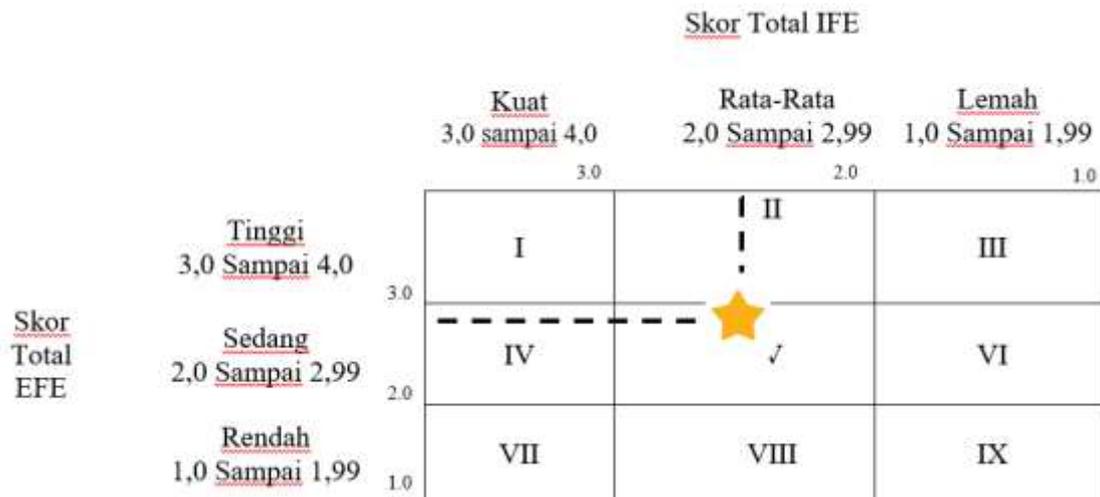
Faktor - faktor yang mempengaruhi kondisi internal PT.BPM dikarenakan kelemahan mayor diantaranya citra perusahaan yang belum kuat, kurangnya karyawan marketing, jaringan kerja, tahun pembangunan kapal lebih dari dua puluh tahun, aktifitas pendanaan belum kuat, dan perubahan crew kapal sangat cepat.

Matrix Internal External (IE)

Analisis *matrix internal external* (IE) untuk mengetahui posisi PT.BPM dalam merespon faktor eksternal dan internal perusahaan dalam menjalankan bisnis di industri pelayaran. Diketahui nilai yang diperoleh dari nilai matriks EFE sebesar 2.96, dan nilai dari matriks IFE sebesar 2.62. Hasil dari pemetaan nilai matriks EFE dan IFE dapat dilihat pada gambar 9.

Diketahui pada *matrix* IE PT.BPM berada pada kuadran V, pada kudran ini dapat diartikan berada dalam posisi mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat diambil dalam kondisi ini adalah *market penetration dan product development*. Penetration strategi pertumbuhan dimana perusahaan berkonsentrasi pada perluasan pangsa pasar untuk produk yang ada di

pasar saat ini. Sedangkan product development strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau layanan yang ada.



Gambar 9. Matrix Internal Eksternal PT.BPM

Sumber: Hasil Analisis Matrix IE PT. BPM

Matrix TOWS

Matrix TOWS yaitu memasang faktor kekuatan dan kelemahan dari analisis internal dengan faktor peluang dan ancaman dari analisis eksternal. Dalam perumusan strategi dalam matrix TOWS diperlukan acuan dari visi, misi, dan sasaran perusahaan. Sehingga strategi dapat dipastikan mampu menunjang pencapaian visi dan misi perusahaan tahun 2021 – 2023.

Berdasarkan hasil matrix IE dan matrix TOWS maka diperoleh 2 opsi strategi yaitu:

1. Strategi 1: Market Penetration yaitu:
 - a. Rekrutment manajer pemasaran.
 - b. Melakukan perawatan berkala.
 - c. Perusahaan dapat memberikan diskon tambahan kepada konsumen
 - d. Melakukan efisiensi biaya
 - e. Mengoptimalkan pemasaran yang ada dengan memberikan pelatihan.
2. Strategi 2: Product Development yaitu:
 - a. Mengadakan layanan pengiriman barang, dan muatan bahan cair dan curah.
 - b. Memberikan kesempatan untuk mengikuti sertifikasi crew kapal.
 - c. Pembelian unit baru dengan tahun yang lebih muda

Tabel 5. Analisis Matrix TOWS

MATRIX TOWS		Internal			
		Strength		Weakness	
		S1	Kapal dilengkapi dengan alat navigasi yang lengkap sesuai dengan peraturan pelayaran	W1	<i>Brand image</i> belum banyak dikenal
	S2	Pembelian barang tidak menggunakan <i>vendor</i>	W2	Aktifitas pendanaan belum kuat	
	S3	Harga dapat dinegosiasi	W3	Jaringan kerja tidak terlalu luas	
	S4	Perusahaan memiliki bagian <i>crewing</i> sendiri	W4	Kurangnya karyawan marketing	
	S5	Keagenan kapal dapat di urus oleh perusahaan	W5	<i>turn over crew</i> kapal sangat cepat	
			W6	Usia kapal lebih dari 20 tahun	
E K S T R E R N A L	Opportunities		Strategi SO	Strategi WO	
	O1	Pembangunan tol laut	Mengadakan layanan pengiriman barang, dan muatan bahan cair, curah (O1, O2, O3, O6, S1, S3, S4.)	Memberikan kesempatan untuk mengikuti sertifikasi crew kapal, dan penambahan manager marketing (O1, O2, O3, O6, W3, W4,W5)	
	O2	Program mandatori biodiesel 40% atau B40, Kebutuhan baru untuk mengangkut fatty acid methyl ester (FAME)	Perusahaan dapat memberikan diskon tambahan kepada konsumen (O4, O5, S2, S3, S5)	Pembelian unit baru dengan tahun yang lebih muda, dan perawatan berkala (O1, O2, O3, O6, W6)	
	O3	Harga minyak WTI menguat sampai tahun 2025			
	O4	Inflasi indonesia 2020 s/d 2021 kisaran 3%			
	O5	Penerapan sistem inaportnet			
	O6	Permendag nomor 40 tahun 2020 tentang perubahan kedua atas Permendag Nomor 82 Tahun 2017 tentang ketentuan penggunaan angkutan laut dan asuransi nasional untuk ekspor dan impor barang tertentu.			
	Threats		Strategi ST	Strategi WT	
	T1	Pandemi Covid 19	Melakukan efisiensi biaya (T1, S2, S3)	Pembelian unit baru dengan tahun yang lebih muda (W6,T2)	
	T2	Prediksi BMKG mengenai iklim dan cuaca masih kurang akurat	Perusahaan memberikan diskon kepada konsumen, (S2, S3, S5, T2)	Mengoptimalkan karyawan pemasaran yang ada dengan memberikan pelatihan (W4, T1)	

Sumber: Hasil Analisis Matrix TOWS

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Alternatif strategi dari hasil *Matrix IE* dan TOWS akan dimasukkan kedalam *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) supaya diperoleh strategi yang paling prioritas dari dua opsi strategi yang ada. Hasil dari dua opsi prioritas dapat dilihat pada gambar 6.

Tabel 6. Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

No	Faktor	Weight	Market Penetration		Product Development	
			AS	TAS	AS	TAS
Peluang						
1	Pembangunan tol laut, memunculkan kebutuhan jasa pengangkutan oleh angkutan laut	0,13	2	0,26	3	0,39
2	Program mandatori biodiesel 40%, memicu akan adanya kebutuhan baru untuk mengangkut <i>fatty acid methyl ester</i> (FAME)	0,1	2	0,2	3	0,3
3	Harga minyak WTI menguat sampai tahun 2025, tidak berdampak signifikan pada perusahaan pelayaran yang bergerak dibidang angkutan minyak, pada sisi lain harga batu bara ikut naik karena menjadi pilihan alternatif	0,19	3	0,57	4	0,76
4	Inflasi indonesia 2020 s/d 2021 kisaran 3% maka kenaikan kebutuhan biaya operasional tidak signifikan	0,17	0	0	0	0
5	Penerapan sistem inaportnet dapat menurunkan biaya logistik	0,21	3	0,63	4	0,84
6	Permendag nomor 40 Tahun 2020. meningkatkan kebutuhan ekspor impor dengan menggunakan perusahaan angkutan laut nasional	0,14	3	0,42	4	0,56
Ancaman						
1	Pandemi Covid 19	0,04	3	0,12	4	0,16
2	Prediksi BMKG mengenai iklim dan cuaca masih kurang akurat, perusahaan harus menghadapi resiko keterlambatan pengiriman	0,02	2	0,04	3	0,06
Total		1				
Kekuatan						
	Kapal dilengkapi dengan alat navigasi yang lengkap sesuai dengan peraturan pelayaran	0,04	2	0,08	4	0,16
	Pembelian barang tidak menggunakan vendor	0,07	4	0,28	3	0,21
	Harga dapat dinegosiasi	0,09	4	0,36	3	0,27
	Perusahaan memiliki bagian <i>crewing</i> sendiri	0,06	4	0,24	3	0,18
	Keagenan kapal dapat di urus oleh perusahaan	0,07	3	0,21	4	0,28
Weakness						
	Brand Image belum banyak dikenal	0,15	2	0,3	3	0,45
	Aktifitas pendanaan belum kuat	0,09	2	0,18	1	0,09
	Jaringan kerja tidak terlalu luas	0,12	3	0,36	2	0,24
	Kurangnya karyawan pemasaran	0,13	3	0,39	2	0,26
	turn over crew kapal sangat cepat	0,07	2	0,14	3	0,21
	Usia kapal lebih dari 20 tahun	0,11	2	0,22	3	0,33
Total		1		5		5,75

Nilai AS: 1 tidak berpengaruh, 2 cukup berpengaruh, 3 berpengaruh, 4 sangat berpengaruh

Sumber: Hasil Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix*

Berdasarkan hasil analisis QSPM yang telah dilakukan diketahui nilai total attractiveness score strategi market penetration sebesar 5. Sedangkan nilai Product development sebesar 5.75. Dari hasil kedua strategi. Prioritas strategi yang digunakan perusahaan adalah product development yaitu:

- a. Mengadakan layanan pengiriman barang, dan muatan bahan cair dan curah.
- b. Memberikan kesempatan untuk mengikuti sertifikasi crew kapal.

- c. Pembelian unit baru dengan tahun yang lebih muda.

Kemudian strategi pendukung yang digunakan market penetration meliputi:

- a. Rekrutment manajer pemasaran.
- b. Melakukan perawatan berkala.
- c. Perusahaan dapat memberikan diskon tambahan kepada konsumen.
- d. Melakukan efisiensi biaya.
- e. Mengoptimalkan pemasaran yang ada dengan memberikan pelatihan.

Rencana Implementasi Strategi Bisnis Terpilih

Berdasarkan hasil dari analisis QSPM maka strategi yang terpilih dalam periode 2021 - 2023 adalah *product development*. Maka PT.BPM menentukan skala prioritas dalam pelaksanaan strategi berdasarkan 3 tahun kedepan yaitu:

1. Strategi PT. BPM periode tahun 2021

Tabel 7. Strategi Tahun 2021

No	Nama Kegiatan	PIC	KPI	Target	Biaya (Rupiah)	Profit
1	Penambahan dua unit kapal, kapal tugboat daya mesin 2 x 1100 horse power dengan tahun pembangunan minimum 2010, pembelian pertama pada bulan april, dan pembelian kedua di bulan oktober.	Direktur Utama	Memenuhi kebutuhan permintaan PT.Adhiguna Putera penempatan PLTU Jawa 7 dan PLTU Indramayu.	Pendapatan satu kapal perbulan empat ratus juta.	Lima belas milyar.	Pendapatan dari pembelian kapal pertama dua milyar delapan ratus, dari kapal kedua 800 tahun pada tahun 2021.
2	Memberikan sertifikasi pada crew kapal yang kinerjanya dinilai bagus	Crewing	Membentuk karyawan yang loyal, serta menambah keterampilan crew.	Mempunyai rasa kepemilikan, dan mampu menjaga aset perusahaan.	Dua puluh lima juta	Meningkatkan kompetensi crew.
3	Perekrutan manajer pemasaran.	HRD	Menambah jaringan kerja sama.	Semua kapal milik dapat beoperasi.	Dua Puluh Juta.	Lima belas milyar dalam tahun 2021.
4	Memberikan special diskon kepada konsumen periode 2021 - 2023 yang melakukan penyewaan kapal dalam jangka panjang.	Pemasaran	Mendapatkan kontrak panjang minimum satu tahun	Memiliki kontrak kapal sebanyak armada yang dimiliki.	Dua Ratus Juta.	Jaringan, <i>brand image</i> .

2. Strategi PT.BPM Periode tahun 2022

Tabel 8. Strategi Tahun 2022

No	Nama Kegiatan	PIC	KPI	Target	Biaya (Rupiah)	Profit
1	Penambahan satu unit kapal kapal barge dengan muatan 270 fit tahun pembangunan minimum 2010 pembelian dilakukan bulan maret	Direktur Utama	Memenuhi permintaan konsumen PT.Kwan Samudera	Pendapatan dari layanan sewa kapal muatan bahan curah	Delapan puluh Milyar	Pendapatan dari sewa kapal <i>barge</i> 400 bulan
2	Menambah produk layanan muatan bahan curah	Pemasaran	Mendapatkan muatan batu bara, nikel, batu split	Pendapatan dalam satu bulan untuk satu pasang <i>tug boat</i> dan <i>barge</i> ukuran 270 fit tujuh ratus lima puluh juta, <i>barge</i> 300 Fit sembilan ratus l juta..	Biaya 45% dari pendapatan	Profit 55% dari pendapatan.

3. Strategi PT.BPM periode tahun 2023

Tabel 9. Strategi Tahun 2023

No	Nama Kegiatan	PIC	KPI	Target	Biaya (Rupiah)	Profit
1	Pembelian satu set tugboat dengan daya mesin 2 x 1100 horse power dan Barge dengan muatan 300 fit tahun pembangunan minimum 2010.	Direktur Utama	Untuk mendukung produk layanan muatan bahan curah.	Pendapatan dalam satu bulan untuk satu pasang <i>tug boat</i> dan <i>barge</i> Sembilan ratus juta.	Biaya 40% dari pendapatan	Profit 60% dari pendapatan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada PT.Pel Berlian Pulau Mandangin dapat diambil kesimpulan. Isu-isu strategis yang terdapat di lingkungan eksternal industri pelayaran mencakup peluang dan ancaman. Peluang yang dapat bisa dimanfaatkan meliputi, pembangunan tol laut, memunculkan kebutuhan jasa pengangkutan oleh angkutan laut, program mandatori biodiesel 40%, memicu akan adanya kebutuhan baru untuk mengangkut fatty acid methyl ester (FAME), harga minyak WTI menguat sampai tahun 2025, tidak berdampak signifikan pada perusahaan pelayaran yang bergerak dibidang angkutan minyak, pada sisi lain harga batu bara ikut naik karena menjadi pilihan alternatif, inflasi indonesia 2020 sampai dengan 2021 kisaran 3% maka kenaikan kebutuhan biaya operasional tidak signifikan, Penerapan sistem Inaportnet dapat menurunkan biaya logistik, Permendag nomor 40 tahun 2020, dan meningkatkan kebutuhan ekspor impor dengan menggunakan perusahaan angkutan laut nasiona. sedangkan ancaman yang harus dihindari adalah,

pandemi Covid 19, dan Prediksi BMKG mengenai iklim dan cuaca masih kurang akurat, perusahaan harus menghadapi resiko keterlambatan pengiriman.

Kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah kapal dilengkapi dengan alat navigasi yang lengkap sesuai dengan peraturan pelayaran, pembelian barang tidak menggunakan vendor, harga dapat dinegosiasi, perusahaan memiliki bagian crewing sendiri, dan keagenan kapal dapat di urus oleh perusahaan. Sedangkan kelemahan dari perusahaan adalah citra perusahaan, aktifitas pendanaan belum kuat, jaringan kerja, kurangnya karyawan marketing, perubahan crew kapal sangat cepat, dan tahun pembangunan kapal lebih dari 20 tahun.

Hasil perumusan analisis matriks internal dan eksternal diketahui perusahaan berada pada posisi V yaitu hold and maintance dengan alternatif strategi yang dapat diambil market penetration dan product development, dari hasil perumusan strategi menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) strategi yang terpilih periode 2021 - 2023 adalah product development dengan total attractive score 5.75. Adapun product development meliputi, Mengadakan layanan pengiriman barang dan muatan bahan cair dan curah, memberikan kesempatan untuk mengikuti sertifikasi crew kapal, dan pembelian unit baru dengan tahun yang lebih muda. Implementasi dari strategi yang terpilih sesuai dengan hasil dari analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) antara lain menambah produk layanan baru, memberikan sertifikasi crew kapal, dan penambahan unit baru.

Saran

1. Bagi penelitian selanjutnya dapat dilakukan kajian perencanaan model bisnis dalam logistik seiring dengan berkembangnya perusahaan yang tidak hanya mengandalkan penyewaan kapal tugboat.
2. Tingkatkan promosi perusahaan dan layanan, agar brand image perusahaan semakin dikenal.
3. Memperluas jaringan kerja agar dapat meningkatkan produktifitas perusahaan.
4. Meningkatkan kinerja marketing agar perusahaan tidak menggunakan jasa broker.
5. Dalam penerimaan karyawan dapat dilakukan seleksi sesuai dengan posisi dan kompetensi..

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, R. (2020, Maret 20). *Jumlah galangan kapal tembus 250 perusahaan, kapasitas capai 1 dwt*. Retrieved from sindonews: <https://ekbis.sindonews.com/berita/1562269/34/jumlah-galangan-kapal-tembus-250-perusahaan-kapasitas-capai-1-dwt>
- Berlian Pulau Mandangin. (2020). *Data Keuangan 2019 -2020*. Jakarta: Berlian Pulau Mandangin.
- Cahyani, D. R. (2020, Agustus 24). *INSA: Jumlah Kapal di Indonesia Naik Dua Kali Lipat dalam 5 Tahun*. Retrieved from Tempo: <https://bisnis.tempo.co/read/1378900/insa-jumlah-kapal-di-indonesia-naik-dua-kali-lipat-dalam-5-tahun>
- David, R. F., & Forest, R. D. (2017). *Strategic Management 16th Edition : A Competitive Advantage Approach*. United States: Pearson Education.
- Dukung Tol Laut, Kemenhub Bakal Subsidi Angkutan Logistik*. (2020, Desember 15). Retrieved from CNN Indonesia: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20201214143612-92-581887/dukung-tol-laut-kemenhub-bakal-subsidi-angkutan-logistik>
- Hariadi, B. (2003). *Manajemen Strategis*. Malang: Banyumedia..
- Hitt, Michael, A., Ireland, R., Duane, & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Jakarta: Salemba Empat.
- Industri Pelabuhan Dan Pelayaran Bersiap Hadapi Revolusi 4.0*. (2020). From Kementerian Perhubungan: <http://hubla.dephub.go.id/berita/Pages/Industri-Pelabuhan-Dan-Pelayaran-Bersiap-Hadapi-Revolusi-4.0.aspx>
- Industri Pelayaran Indonesia*. (2019, Maret). Retrieved from Maritim Indonesia: <https://maritimindonesia.com/2019/01/03/industri-pelayaran-indonesia-2019/>
- Kinanti , P., Yulianingsih, W., Pratiwi , R., Yanuar, V., & Hamidah, I. (2019). *Statistik Perhubungan Buku I & 2*. Jakarta: Pustikom-Kementerian Perhubungan.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2016). *Marketing Management 15th Edition*. United States: Pearson Education, Inc.
- Nugroho, W. A., Baga, M. L., & Iskandar, H. B. (2017). Strategi Pengembangan Bisnis Pt Pelayaran Bahtera Adhiguna Dalam Industri Pelayaran. *Institut Pertanian Bogor*, Hal 321-336.
- Payanides, & Wiedmer. (2011). Strategic Alliance In Container Liner Shipping . *Reseach In Transportation Economics* , 32 (2011), pp. 25-38.

- Pelayaran Nasional Belum Tumbuh Cemerlang*. (2019). Retrieved from INSA: <https://insa.or.id/pelayaran-nasional-belum-tumbuh-cemerlang/>
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia*. (2016). Retrieved from Kementerian Perhubungan: https://www.bphn.go.id/data/documents/pm_11_tahun_2016
- Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. Macmillan Publishing Co. Inc.
- Sekaran Uma. (2016). *Research methods for business : a skill-building approach*. United Kingdom: Includes bibliographical references and index.
- Setijadi. (2020, Maret 17). *PDB Sektor Logistik Indonesia 2019 Tumbuh 10,51%, Proyeksi 2020 Akan Terkoreksi*. Retrieved from Supply Chain Indonesia: <https://supplychainindonesia.com/pdb-sektor-logistik-indonesia-2019-tumbuh-1051-proyeksi-2020-akan-terkoreksi/>
- Stipe Spanja, Aleksandra Krajnovic, & Jurica Bosna. (2017). *Competitiveness And Business Strategies Of Shipping Companies*, 132.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Terbitkan Permendag 40/2020, Pemerintah Revisi kewajiban Penggunaan Angkutan laut Nasional*. (2020, Juni). Retrieved from Jurnal Maritim: <https://jurnalmaritim.com/terbitkan-permendag-40-2020-pemerintah-revisi-kewajiban-angkutan-laut-nasional/>
- Thomas, L. W. (2015). *Strategic Management and Business Policy*. 14 th Edition: England :Pearson.
- Tongson, J, Taechang, Y, Yoonlee, & S. (2009). How Supply Chain Oriented Is The Port Sector . *International Journal Production Economics* , 122, pp. 21-34.
- Wheelen, & Hunger. (2015). *Strategic Management And Business policy*. *Pearson Education Limited*.
- Widodo, P. W. (2020, Desember 17). *Harga minyak dunia akan terus naik hingga 2022, begini perkiraan Bank Dunia*. Retrieved from Kontan: <https://internasional.kontan.co.id/news/harga-minyak-dunia-akan-terus-naik-hingga-2022-begini-perkiraan-bank-dunia>
- Yolandha, F. (2020, Oktober 31). *Program B40 Ditargetkan Mulai Digunakan 2022*. Retrieved from Republika: <https://republika.co.id/berita/qj0dcg370/program-b40-ditargetkan-mulai-digunakan-2022>