

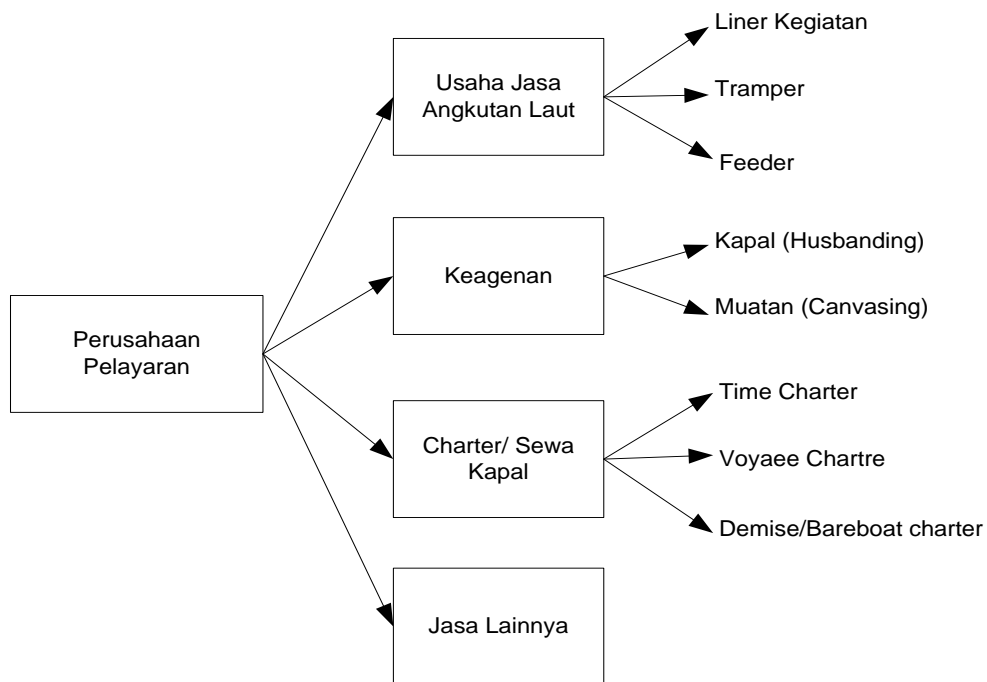
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan pelayaran menurut KUHD, pasal 323-340 adalah suatu badan yang menjalankan perusahaan dengan cara mengoperasikan kapal atau usaha lain yang erat hubungannya dengan kapal

Menurut Kosasih dan Soewedo (2012: 11) perusahaan pelayaran adalah perusahaan yang dalam menjalankan kegiatan usahanya yaitu mengoperasikan kapal untuk mencari pendapatan berupa Uang Tambang. Berikut ini kegiatan perusahaan pelayaran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Jenis Kegiatan Perusahaan Pelayaran
Sumber: Kosasih dan Soewedo (2012, hal 11)

Perusahaan pelayaran tidak lepas dari perkembangan industri angkutan laut. Data BPS mengenai Laju Pertumbuhan Kumulatif menunjukkan pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 untuk lapangan usaha angkutan laut mengalami kenaikan yang cukup besar, dari angka 2,95% di semester I tahun 2010 menjadi 13,42% di semester I tahun 2014. Begitu juga angka laju pertumbuhan kumulatif yang menunjukkan 3,30% di semester IV tahun 2010, mengalami kenaikan cukup besar menjadi 6,95% (angka sementara) di semester IV tahun 2014. Hal ini bisa ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Laju Pertumbuhan Kumulatif – Lapangan Usaha “Angkutan Laut”
Dalam %

Tahun	Quartal			
	I	II	III	IV
2010	2,95	2,23	0,33	0,1
2011	4,66	3,8	3,94	3,3
2012	3,31	5,12	4,91	4,27
2013*	0,73	2,32	4,14	6,09
2014**	13,42	10,2	8,67	6,95

Sumber: BPS tahun 2015

Apabila digambarkan dalam grafik untuk masing-masing semester IV-nya saja setiap tahunnya, maka dapat dilihat perkembangan Angkutan Laut itu sendiri seperti grafik berikut ini:

Grafik. 1.1
Perkembangan Usaha Angkutan Laut tiap Semester IV



Sumber: BPS tahun 2015

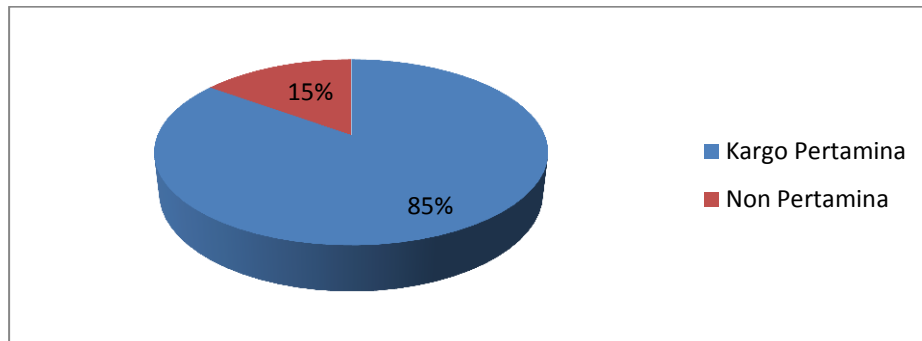
Menurut data BPS, golongan usaha angkutan laut ini terdiri dari usaha penyediaan jasa transportasi baik antar pelabuhan di dalam negeri maupun dengan pelabuhan di luar negeri. Salah satu perusahaan jasa yang masuk kategori di atas adalah perusahaan angkutan laut nasional yang menurut Kepmen Perhubungan no. KM 33 Tahun 2001 pasal 1 angka 7 adalah perusahaan angkutan laut yang berbadan hukum Indonesia melakukan kegiatan angkutan laut di dalam wilayah perairan Indonesia dan atau dari dan ke pelabuhan di luar negeri.

Beberapa jenis kegiatan jasa terkait dengan angkutan di perairan menurut PP 20 tahun 2010 yaitu:

1. Bongkar muat barang.
2. Jasa pengurusan transportasi

3. Angkutan perairan pelabuhan
4. Penyewaan peralatan angkutan laut atau peralatan jasa terkait dengan angkutan laut
5. *Tally* mandiri.
6. Depo peti kemas
7. Keagenan kapal
8. Perawatan dan perbaikan kapal.

PT. Bintang Samudra Utama adalah salah satu perusahaan pelayaran nasional di Indonesia yang didirikan sejak tahun 1997 dengan melakukan kegiatan usaha pelayarannya sebagai *shipping agency* atau keagenan kapal baik keagenan kapal asing maupun kapal nasional dengan sebaran *principals* luar negeri sebesar 95% dan sisanya 5% *principals* dalam negeri. Untuk kapal asing yang melakukan kegiatan bongkar muat di pelabuhan Indonesia rata-rata 85% adalah kargo milik Pertamina dan sisanya 5% milik non Pertamina seperti AKR, Shell, Solaris dan yang lainnya.

Grafik 1.2**Muatan Kargo Kapal Asing Yang Diageni PT. Bintang Samudra Utama**

Sumber : Data internal PT. Bintang Samudra Utama Tahun 2015

Untuk menunjang peningkatan pelayanan keagenan kapal dan menekan biaya operasional perusahaan, PT. Bintang Samudra Utama mendirikan cabang-cabang yang bertempat di beberapa wilayah pelabuhan besar di Indonesia yang sekarang sudah mencapai 14 cabang yang sudah didirikan yaitu:

1. Tanjung Priok/Jakarta
2. Merak/Tanjung Gerem
3. Tuban
4. Kota Baru
5. Medan/Belawan
6. Dumai
7. Balikpapan
8. Surabaya/Gresik
9. Balikpapan
10. Pontianak

11. Semarang

12. Batam

13. Aceh

14. Bontang

Pendirian cabang-cabang di sebagian wilayah pelabuhan di Indonesia diharapkan juga bisa memberikan citra positif bagi perusahaan di mata *principals* sehingga PT. Bintang Samudra Utama bisa lebih dikenal oleh perusahaan pelayaran asing sebagai mitra usaha di dalam negeri pada saat kapal singgah di pelabuhan untuk kegiatan *discharging /loading* atau bongkar/muat barang.

Data dari Pertamina menunjukkan bahwa ada 120 pelabuhan yang ada di Indonesia yang dikelola Pertamina Marine di mana didalamnya ada kurang lebih 20 pelabuhan yang bisa disinggahi kapal impor yang mana pelabuhan-pelabuhan ini berkaitan langsung dengan kegiatan keagenan kapal khususnya yang membawa kargo Pertamina, yaitu:

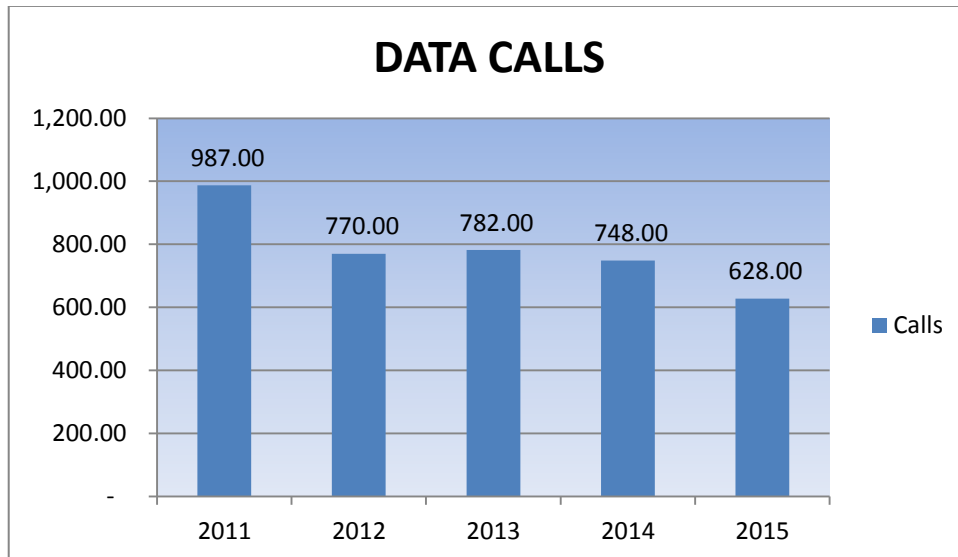
1. Teluk Kabung
2. Belawan
3. Tanjung Uban
4. Plaju
5. Panjang
6. Teluk Semangka
7. Balongan
8. Tanjung Priok

9. Tanjung Gerem
10. Cilacap
11. Semarang
12. Surabaya
13. Tuban
14. Tanjung Wangi
15. Kalbut
16. Balikpapan
17. Makasar
18. Bau-bau
19. Wayame
20. Kota Baru

Dari 20 pelabuhan impor di atas, artinya sudah 70% cabang yang didirikan oleh PT. Bintang Samudra Utama untuk meningkatkan pelayanan khususnya untuk kapal-kapal asing yang singgah baik untuk bongkar maupun muat sebagai perusahaan yang menjalankan usaha keagenan.

Pengaruh kondisi ekonomi dan persaingan dalam industri pelayaran di Indonesia, sangat mempengaruhi kinerja industri pelayaran khususnya PT. Bintang Samudra Utama. Penurunan tersebut dapat dilihat dari data *calls* atau data penunjukan dari *principals* selama tahun 2011 – 2015.

Grafik.1.3
Agency Appointment/Calls Dari Principals
Tahun 2011 – 2015



Sumber: Data internal VCC Records – PT. Bintang Samudra Utama

Trend penunjukan keagenan atau *agency appointment* pada grafik 1.3 ini terus mengalami penurunan atau *downtrend* dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015. Penurunan yang paling signifikan yaitu dari tahun 2011 ke tahun 2012 sebesar 21,98% atau 987 *calls* menjadi 770 *calls*. Ada kenaikan sedikit sebesar 1,5% dari tahun 2012 ke tahun 2013. Setelah itu dari tahun 2014 ke tahun 2015 mengalami penurunan lagi sebesar 16,04%. Apabila ditarik *trend* penurunan dari tahun 2011 ke tahun 2015 sudah mencapai 36,37% dari 987 *calls* menjadi 628 *calls*.

Sedangkan industrinya yang berkaitan dengan pelayaran secara keseluruhan terus meningkat. Sehingga diperlukan strategi-strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat agar bisa tetap terus bertahan dan berkembang di dalam industrinya. Apalagi jika industri yang sedang dijalankan terus mengalami perkembangan yang

cukup besar di mana biasanya diiringi dengan munculnya perusahaan-perusahaan yang sejenis untuk saling berlomba untuk memperebutkan pasar yang tersedia

Untuk mengetahui perkembangan posisi bersaing PT. Bintang Samudra Utama dengan pesaingnya, dapat dilihat dari *market share* dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 yang menunjukkan penurunan yang relatif cukup besar, yang diambil dari data penunjukan keagenan melalui Pertamina sebagai pemilik terminal dan pemilik kargo.

Tabel 1.2
Market Share 2015

No	Perusahaan Pelayaran	Market Share				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	PT SGU	0%	0%	1%	21%	28.05%
2	PT Bintang Samudra Utama	65%	49%	36%	35%	25.41%
3	PT WNS	14%	8%	6%	8%	12.40%
4	PT SP	18%	17%	13%	3%	6.91%
5	PT AL	2%	8%	16%	10%	6.50%
6	PT PMI	0%	0%	0%	0%	6.10%
7	PT PHMI	0%	0%	0%	8%	4.47%
8	PT TS	1%	5%	5%	4%	3.86%
9	PT LRS	0%	0%	0%	2%	2.85%
10	Lain-lain	0%	12%	22%	9%	3.46%
Total		100%	100%	100%	100%	100%

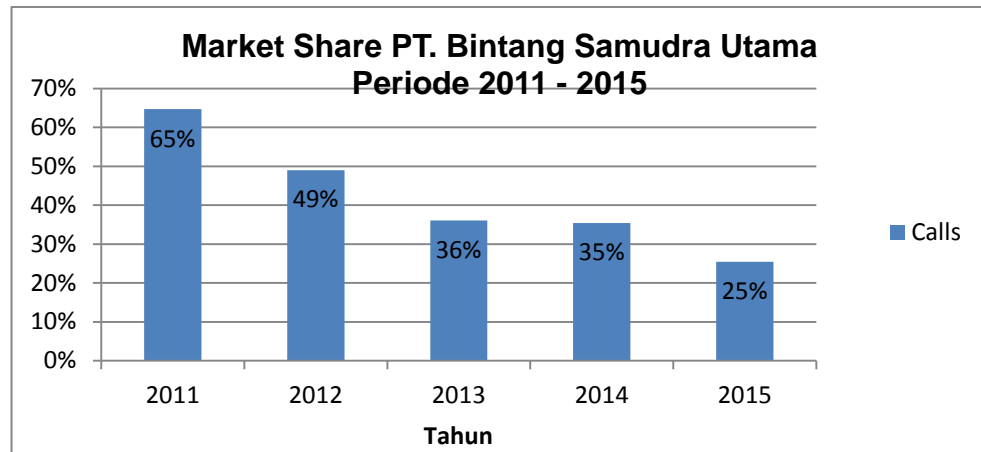
Sumber: Pertamina Marine Service 2015

Dari tabel di atas terlihat bahwa *market share* PT. Bintang Samudra Utama setiap tahun mengalami penurunan. Perbandingan yang sangat besar yaitu antara tahun 2011 ke tahun 2015. Ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak bisa mempertahankan *market share* yang ada dengan adanya persaingan pada industri ini. Salah satu faktor menurunnya *market*

share dikarenakan adanya pesaing yang semakin bertambah setiap tahunnya dan adanya faktor lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Bisnis keagenan kapal merupakan *bisnis trust* sehingga proses untuk mendapatkan penunjukan dari *principals*, awalnya sangat tergantung pada pendekatan direktur utama yang sekaligus pemilik perusahaan dengan para *principals*, baik itu dengan pemilik perusahaan maupun dengan orang-orang yang memang diberi kepercayaan oleh *principals* untuk mengambil keputusan bisnis.

Menghadapi lingkungan bisnis yang ada dengan hambatan-hambatannya, merupakan tantangan perusahaan untuk keluar dari permasalahan yang sekarang dihadapi sehingga perlu adanya strategi bersaing untuk dapat memposisikan diri agar bisa bertahan serta mengoptimalkan bisnis pelayaran yang dijalaninya. Penurunan *market share* ini dapat digambarkan melalui grafik berikut ini:

Grafik 1.4

Grafik *Market Share* PT. Bintang Samudra Utama

Sumber: Pertamina Marine Service 2015

Pada tahun 2016 persaingan dalam usaha keagenan kapal ini akan semakin ketat karena adanya perubahan kebijakan pemerintah melalui Peraturan Menteri Perhubungan Laut nomor 11 Tahun 2016 tentang penyelenggaraan dan pengusahaan keagenan kapal di mana dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa untuk mendirikan perusahaan keagenan kapal, tidak harus memiliki kapal milik dengan ijin SIUPAL, sehingga semakin memberikan kemudahan untuk mendirikan perusahaan sejenis dan akan semakin banyak pemain baru untuk bersaing dengan pasar yang tersedia.

Untuk memenangkan dan mempertahankan persaingan, PT. Bintang Samudra Utama perlu mempunyai strategi yang tepat guna mengantisipasi kalah bersaing dalam mempertahankan dan merebut pasar yang tersedia agar bisa juga terus bersaing dan pada akhirnya memenangkan persaingan.

1.2 Rumusan Masalah

Dari paparan latar belakang masalah di atas maka dalam perumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

- 1 Bagaimana kondisi faktor internal dan eksternal pada industri pelayaran serta posisi bersaing PT. Bintang Samudra Utama terhadap pesaing lainnya.
- 2 Bagaimana strategi bersaing PT. Bintang Samudra Utama untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan sumberdaya dan kapabilitas internal dan mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).
- 3 Bagaimana strategi bersaing PT. Bintang Samudra Utama dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif pada industri pelayaran khususnya *ship agency* di Indonesia.

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Menganalisa lingkungan eksternal dan internal untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci sukses (*key success factor*) yang ada pada PT. Bintang Samudra Utama dalam industri pelayaran di Indonesia
2. Menganalisa sumberdaya dan kapabilitas internal perusahaan dan mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*)

untuk meningkatkan kinerja perusahaan PT. Bintang Samudra Utama.

3. Menganalisa strategi bersaing alternatif bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan dalam industri pelayaran yang semakin kompetitif.

1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis:

1. Manfaat teoritis

Dari segi akademis, penulis berharap dapat memberikan kerangka pemahaman teori dan praktek serta manfaat tambahan pengetahuan dalam menerapkan teori mengenai Manajemen Strategik..

2. Manfaat Praktis.

Penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi masukan bagi manajemen PT. Bintang Samudra Utama dan pihak lain diluar perusahaan seperti para *stakeholder*, *kreditor*, dan lain sebagainya untuk menilai dan menganalisa strategi yang telah diterapkan oleh PT. Bintang Samudra Utama dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan pada industri pelayaran di Indonesia.

1.5 Batasan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah mengenai strategi bersaing PT. Bintang Samudra Utama pada industri pelayaran dengan metode SWOT dan QSPM, maka penelitian ini akan membatasi masalahnya pada:

1. Penelitian ini hanya dilakukan kepada kegiatan keagenan kapal asing dan kapal nasional khususnya kapal tanker.
2. Tahun yang diteliti adalah tahun 2011 sampai dengan tahun 2015
3. Responden dalam penelitian ini adalah para ahli dan pengambil keputusan terkait strategi bersaing di PT. Bintang Samudra Utama.
4. Data diperoleh dengan data sekunder dari data internal perusahaan sebagai masukan rumusan strategi, serta data primer melalui wawancara dan kuesioner untuk menggali *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threat* terhadap peningkatan kinerja PT. Bintang Samudra Utama.