

BAB I

PENDAHULUAN

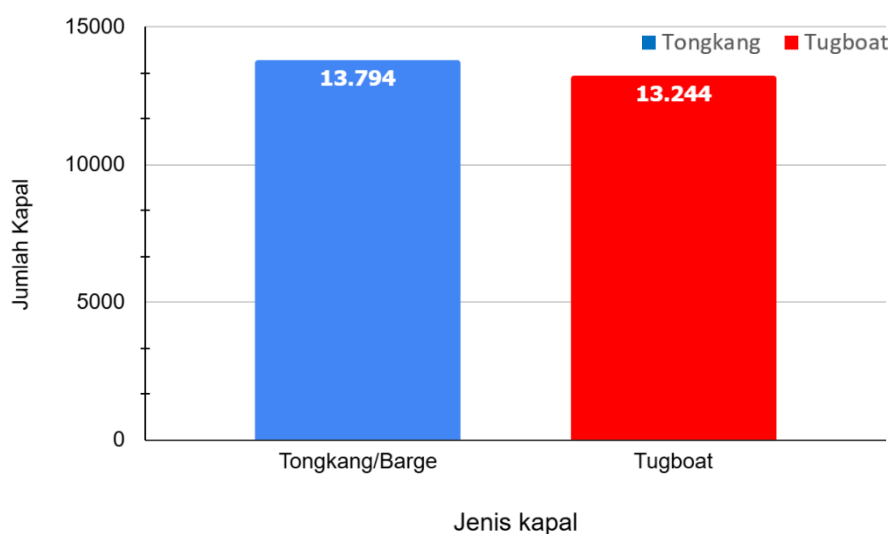
1.1 Latar Belakang

Transportasi laut memainkan peran sangat penting dalam kegiatan ekonomi, khususnya dalam sektor ekspor dan impor. Pengangkutan laut merupakan kebutuhan primer bagi masyarakat Indonesia terutama dalam proses distribusi dan jasa (Amin dkk., 2020). Salah satu perusahaan milik negara yang bergerak di sektor transportasi laut adalah PT Pelayaran Nasional Indonesia (PELNI) yang didirikan pada 28 April 1952 (PT Pelayaran Nasional Indonesia, 2023). Kegiatan utama (*core business*) PT PELNI meliputi pelayanan kapal penumpang dengan skema kewajiban dalam pelayanan publik atau *Public Service Obligation* (PSO), subsidi kapal perintis, dan subsidi kapal tol laut. Sementara itu, kegiatan non inti (*non core business*) meliputi layanan *container & cargo* umum, pengangkutan Ro-Ro, layanan *Redpack*, pergudangan, *trucking*, pengelolaan *container yard*, *lifestyle*, serta pengadaan aset (PPID Pelni, 2025).

Pada tahun 2023 PT PELNI memulai inisiasi strategi perkembangan pasar dan perluasan bisnis yang disesuaikan sesuai dengan tema strategis perusahaan pada *roadmap* Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024, salah satunya melalui peluncuran bisnis *ship chartering*. *Ship chartering* merupakan kegiatan sewa menyewa kapal diantara pemilik kapal dengan pihak penyewa (*charterer*) yang disepakati secara tertulis dalam dokumen *charter party*. Bisnis ini dikelola oleh Divisi Usaha Barang Komersial dan Penunjang (UBKP) dibawah Direktorat Angkutan Barang dan Tol Laut. Fokus komoditas yang diangkut oleh PT PELNI adalah curah kering seperti batubara, semen dan pupuk menggunakan kapal tongkang dan *tugboat*.

Namun demikian, walaupun sebagai perusahaan pelayaran terkemuka di Indonesia, unit bisnis *ship chartering* yang baru dirintis tentu saja menghadapi tantangan besar berupa tingkat persaingan ketat di industri pelayaran komersial (Anggeranika dkk., 2023). Sebagai unit bisnis yang baru, PT PELNI perlu

merumuskan strategi yang tepat untuk mencari calon penyewa kapal di kondisi persaingan yang ketat dalam industri sewa kapal. Kondisi ini semakin kompleks karena hingga saat ini PT PELNI masih sangat bergantung pada tiga klien institusional utama dengan skema *back to back charter*, bukan kontrak jangka panjang. Ketergantungan tersebut menimbulkan kerentanan terhadap stabilitas pendapatan maupun operasional, sebab perubahan kebutuhan atau penghentian kerja sama dari salah satu klien dapat berdampak signifikan pada kelangsungan bisnis. Selanjutnya, dalam aspek persaingan data terkini menunjukkan setidaknya terdapat 9,285 kapal kapal *tug* dan *barge* bendera Indonesia yang aktif beroperasi berjumlah (SeaSearcher, 2025) dan data dari Direktorat Perkapalan dan Kepelautan Kementerian Perhubungan pada Gambar 1.1 menunjukkan terdapat sebanyak 13,794 kapal tongkang dan 13,244 *tugboat* pada tahun 2025.



Gambar 1.1 Jumlah Kapal *Tug* dan *Barge* 2025

Sumber: (Direktorat Perkapalan dan Kepelautan Kementerian Perhubungan RI).

Jumlah tersebut mencerminkan tingginya intensitas persaingan dalam industri pelayaran. Semakin banyak pesaing di pasar, semakin tinggi persaingan bisnis yang terjadi (Neka Fatyandri dkk., 2023), dapat disimpulkan juga bahwa usaha *ship chartering* PT PELNI masuk kedalam klasifikasi industri dengan jumlah penjual dan tingkat diferensiasi pasar persaingan sempurna (*pure competition*) karena

memiliki banyak pesaing yang memiliki penawaran produk maupun jasa serupa di pasar yang memiliki banyak pembeli. Data juga dikuatkan melalui laporan kajian internal pengadaan tongkang dan *tugboat* PT PELNI berdasarkan analisis *Five Force Porter*, yang menunjukkan bahwa tingkat persaingan bisnis pengangkutan muatan curah menggunakan kapal tongkang dan *tugboat* PELNI pada level menengah, yaitu sebesar 66%, angka ini menandakan bahwa bisnis ini memiliki persaingan yang cukup ketat.

Kompetitor utama PT PELNI adalah pesaing di bidang angkutan mineral dan muatan curah di Indonesia. Sebagian besar perusahaan tersebut merupakan anak usaha dari korporasi itu tersendiri yang telah memiliki pengalaman lebih panjang dalam dunia pengangkutan curah kering. Selain itu, perusahaan-perusahaan tersebut memiliki moda transportasi sendiri dan alternatif lain ataupun pengganti tongkang dan *tugboat* seperti kapal *bulk carrier* dan kapal *Self Propelled Barge* (SPB). Diferensiasi armada kapal yang dimiliki oleh perusahaan pesaing menjadi salah satu tantangan terbesar bagi PT PELNI untuk bersaing di industri *ship chartering*. Perusahaan lain umumnya telah memiliki armada kapal komersial dengan spesifikasi beragam, sehingga mampu menyesuaikan kebutuhan pelanggan secara lebih fleksibel dan efisien. Sementara itu, hingga saat ini PT PELNI belum memiliki armada kapal komersial milik sendiri, sehingga bergantung pada kerja sama atau penyewaan dari pihak ketiga. Kondisi ini membuat PELNI berada pada posisi yang kurang kompetitif, baik dari sisi margin pendapatan, kecepatan pengambilan keputusan, maupun daya tawar di hadapan pengguna jasa.

Selanjutnya, sebagai ilustrasi pada tahun 2024 PT. PELNI mencatat volume pengangkutan batubara sebesar 82 ribu metrik ton. Total volume pengangkutan tersebut masih relatif rendah jika dibandingkan dengan salah satu perusahaan serupa yang dijalani oleh PT Pelayaran Bahtera Adhiguna yang mencatatkan volume pengangkutan batubara sebesar 37,26 juta metrik ton (Fazry, 2025). Perbedaan kemampuan pengangkutan ini menjadi bukti bahwa PT PELNI belum memiliki daya saing yang kuat baik dari *market share* bisnis komersial maupun pendapatan yang akan didapatkan dibanding perusahaan lain. (Setiawati, 2017) menyatakan bahwa salah satu indikator perusahaan memiliki keunggulan

kompetitif adalah dengan melihat sebesar dan sejauh mana perusahaan dapat menciptakan nilai ekonomi yang lebih besar dari pesaing-pesaingnya.

Fokus komoditas saat ini adalah curah kering, batubara merupakan salah satu komoditas yang diangkut oleh PT PELNI dengan potensi pengangkutan yang tinggi. Kementerian ESDM menargetkan produksi batubara sebesar 735 juta ton pada tahun 2025, meningkat dari tahun sebelumnya (Energi dkk., 2024). Peningkatan produksi ini selain menjadi peluang yang dapat dimanfaatkan oleh PT PELNI, namun juga akan menjadi suatu tantangan tambahan bagi PT PELNI sebagai perusahaan baru pada bisnis komersial, mengingat meningkatnya produksi ini diprediksi akan meningkatkan persaingan bisnis pada perusahaan pengangkutan batubara. Pasar yang mengalami pertumbuhan pesat berpotensi menarik banyak pemain baru, sehingga tingkat persaingan bisnis akan meningkat (Neka Fatyandri dkk., 2023).

Dinamika bisnis dapat menjadi masalah terlebih jika perusahaan tidak dapat menyesuaikan dengan segala perubahan, mengingat usaha *ship chartering* sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, khususnya dalam tingkat persaingan yang tinggi dengan perusahaan yang telah memiliki armada mapan serta jaringan pelanggan yang luas menambah kompleksitas tantangan yang dihadapi. Dinamika bisnis yang tidak dikelola dengan strategi adaptif dapat menjadi hambatan dalam meningkatkan daya saing, khususnya bagi PT PELNI yang masih merintis usaha di bidang *ship chartering* dan belum memiliki armadanya sendiri. Dengan itu, PT. PELNI perlu merancang strategi bisnis yang tepat dan adaptif dalam menghadapi persaingan dan tantangan dalam industri pelayaran. Ketidakmampuan dalam menyesuaikan dinamika yang timbul dari perubahan dapat menyebabkan perusahaan pelayaran tertinggal dan kehilangan peluang yang dihasilkan oleh perubahan tersebut (Čirjevsksis, 2017).

Penting bagi PT. Pelayaran Nasional Indonesia untuk menyusun strategi bisnis yang efektif. (Muslich, 1997) dalam bukunya mengemukakan bahwa terdapat konsep untuk meraih tujuan sebuah perusahaan yaitu melalui analisis berbagai macam komponen internal dan eksternal perusahaan. Salah satu pendekatan yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor tersebut adalah melalui analisis SWOT

dan QSPM. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) pada awalnya digunakan sebagai alat strategi militer, hingga pada akhirnya berkembang untuk menentukan strategi bisnis jangka panjang. Sementara itu, *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) digunakan sebagai alat untuk menentukan prioritas strategi berdasarkan analisis SWOT. Berbagai studi sebelumnya menyepakati penggunaan QSPM menjadi alat yang efektif dalam melakukan pengambilan keputusan untuk menentukan strategi apa yang menjadi prioritas atau sebagai strategi terbaik (Nova & Chaidir, 2021).

Berdasarkan urgensi dan dinamika bisnis tersebut, peneliti bermaksud untuk merumuskan strategi alternatif bagi bisnis *ship chartering* PT Pelayaran Nasional Indonesia dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT dan QSPM. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi prioritas apa yang dapat diterapkan agar PT Pelayaran Nasional Indonesia mampu bersaing secara efektif dan mencapai tujuan korporasi berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan analisis SWOT dapat membantu PT Pelayaran Nasional Indonesia dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam bisnis *ship chartering*?
2. Apa saja faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi daya saing bisnis *ship chartering* PT Pelayaran Nasional Indonesia (PELNI)?
3. Bagaimana penggunaan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dapat membantu PT Pelayaran Nasional Indonesia menentukan prioritas strategi bisnis yang tepat?
4. Strategi alternatif apa yang dapat dirumuskan melalui analisis SWOT dan QSPM untuk meningkatkan daya saing bisnis *ship chartering* PT Pelayaran Nasional Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1 Menganalisis bagaimana penerapan analisis SWOT dapat membantu PT Pelayaran Nasional Indonesia dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam bisnis *ship chartering*.
- 2 Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi daya saing bisnis *ship chartering* PT Pelayaran Nasional Indonesia (PELNI).
- 3 Mengevaluasi penggunaan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dalam membantu PT Pelayaran Nasional Indonesia menentukan prioritas strategi bisnis yang tepat.
- 4 Merumuskan strategi alternatif melalui analisis SWOT dan QSPM untuk meningkatkan daya saing bisnis *ship chartering* PT Pelayaran Nasional Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan khususnya bagi divisi terkait dalam menghadapi persaingan yang terjadi di industri penyewaan kapal. Selain itu, hasil penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategis yang dapat dijalankan oleh manajemen guna meningkatkan daya saing perusahaan. Rekomendasi tersebut disusun berdasarkan pemanfaatan kekuatan internal dan peluang eksternal yang telah diidentifikasi melalui analisis SWOT. Gambaran rekomendasi strategis tersebut dapat mencakup strategi, program, dan sasaran yang akan dihadapi di masa mendatang. Bagi perusahaan yang bergerak di bidang serupa, penelitian dapat dijadikan literatur atau referensi dalam merumuskan strategi yang tepat bagi keberlangsungan bisnis mereka. Disamping itu, penelitian ini diharapkan dapat turut berkontribusi dalam pengembangan pengetahuan dan pemahaman mengenai analisis faktor internal dan eksternal industri *ship chartering* di Indonesia.