

STRATEGI DAYA SAING INDUSTRI GALANGAN KAPAL SURABAYA

Competitive Strategy of Shipbuilding Industry in Surabaya

Taufik Hidayat¹, Djauhar Manfaat¹, dan Buana Ma'ruf²

¹Faculty of Marine Technology, ITS-Surabaya.

E-mail: taufikhidayat.expert@gmail.com, dmanfaat@na.its.ac.id

²Agency for Assessment and Application of Technology, BPPH-Surabaya.

Diterima: 16 Oktober 2015; Direvisi: 25 Nopember 2015; Disetujui: 2 Desember 2015

Abstrak

Perkembangan industri galangan kapal nasional pada dua dekade terakhir sangat lambat. Tingkat produktivitas dan kapasitas yang rendah menyebabkan industri galangan kapal nasional tidak berdaya saing. Daya saing industri galangan kapal nasional dipengaruhi oleh daya saing industri dan daya saing nasional, sehingga permasalahan industri galangan kapal harus dipecahkan secara komprehensif, disertai langkah-langkah strategik dan sistematis agar dapat bersaing secara berkesinambungan. Seperti yang diadopsi oleh sebagian besar industri galangan kapal terkemuka di dunia, strategi korporasi dan bisnis diperlukan untuk membuat industri galangan kapal mempunyai daya saing yang berkelanjutan. Sifat alami yang berbeda dengan industri lain membuat industri galangan kapal membutuhkan formulasi strategi khusus. Model formulasi Yardstrat dapat memformulasikan strategi korporasi dan bisnis pada industri galangan kapal karena dikembangkan berdasarkan karakteristik bisnisnya. Formulasi ini terdiri dari tiga tahapan (input stage, matching stage, dan decision stage). Sebagai input identifikasi factor-faktor internal dan tingkat respon perusahaan terhadap factor-faktor eksternalnya dilakukan melalui kuesioner responden yang di evaluasi oleh *expert judgement*. Penelitian ini menghasilkan pilihan - pilihan strategi untuk menciptakan daya saing yang berkelanjutan. Hasil dari formulasi menyimpulkan bahwa perlunya penguasaan terhadap pasar domestik, pemfokusan pengembangan produk tertentu, dan integrasi-integrasi antar pelaku pasar.

Kata kunci : Galangan Kapal, Strategi Daya Saing, Manajemen Strategi

Abstract

Development of national shipbuilding industry is very slow in the past two decades. Low levels of productivity and capacity were causing the industry to become not competitive. The competitiveness of the national shipbuilding industry is affected by industrial competitiveness and national competitiveness, so that the problems of the shipbuilding industry should be solved in a comprehensive manner, accompanied by measures for strategic and systematic in order to compete sustainably. As adopted by most of the industry's leading shipyard in the world, corporate strategy and business is required to make the shipbuilding industry has a sustainable competitiveness. Their business nature that different from other industries makes the shipbuilding industry requires formulation of specific strategies. Yardstrat model formulations has been used to formulate the corporate strategy and business in the shipbuilding industry because it was developed based on the characteristics of its business. This formulation consists of three stages (input stage, matching stage, and decision stage). As input identification of internal factors and company response was carried out using questionnaires to stakeholders and evaluated by expert judgment. The research output is strategy choices for the development of a sustainable competitive strategy. Results of formulation conclude that the need for control of the domestic market, focusing particular product development, and integrations between market participants.

Keyword : Shipbuilding, Competitive Strategy, Strategic Management

PENDAHULUAN

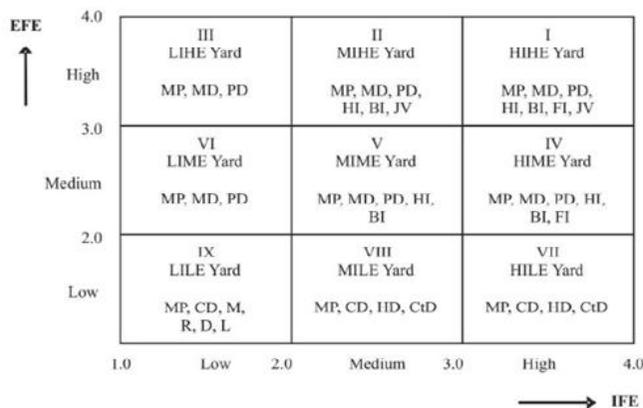
Indonesia belum sukses dalam mengembangkan industri galangan kapalanya. Waktu produksi yang lama, harga yang ditawarkan tinggi dan mutu kapal yang rendah membuat industri galangan kapal nasional memiliki tingkat produktivitas yang rendah dan tidak berdaya saing. Daya saing industri galangan kapal nasional dipengaruhi oleh daya saing industri dan daya saing nasional. Daya saing industri adalah faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu industri. Seperti yang diadopsi oleh sebagian besar industri galangan kapal terkemuka di dunia, strategi korporasi dan bisnis diperlukan untuk membuat industri galangan kapal mempunyai daya saing yang berkelanjutan di Indonesia. Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari korporasi disebut manajemen strategi (David, 2015).

Industri galangan kapal merupakan industri yang bersaing secara global dan dipengaruhi secara makro karena itu pemerintah mempunyai peran yang penting (Ma'ruf, 2014). Pada pemberlakuan asas cabotage tahun 2005 silam, seharusnya merupakan momentum yang tepat untuk menggalakkan produksi kapal di dalam negeri. Namun kebijakan ini kurang berimplikasi terhadap perkembangan industri galangan kapal nasional. Industri pelayaran malah berlomba-lomba membeli kapal yang mayoritas adalah

kapal bekas dari luar negeri. Kapal yang dibeli ukurannya cenderung besar bahkan sejumlah kapal over capacity, tidak dapat bersandar, dan memiliki load factor yang rendah (Global Energi, 2014). Pembelian kapal lebih didasarkan pada ketersediaan di pasar dan pertimbangan harga yang murah, bukan pada kesesuaian rute pelayaran. Kejadian ini membuktikan bahwa sejauh ini tidak ada strategi yang jelas tentang industri galangan kapal. Penguasaan pasar beberapa negara tidak terlepas dari strategi yang dikembangkan (Ma'ruf, 2014).

Sifat alami yang berbeda dengan industri lain membuat industri galangan kapal membutuhkan formulasi strategi khusus. Model formulasi Yardstrat dapat memformulasikan strategi korporasi dan bisnis pada industri galangan kapal karena dikembangkan berdasarkan karakteristik bisnisnya.

Analisis dengan menggunakan metode statistik multivariat terhadap 20 variabel menghasilkan 9 faktor internal dan 10 faktor eksternal (industry based) yang berpengaruh dominan pada daya saing bisnis bangunan baru. Faktor-faktor ini disertai bobot yang menunjukkan tingkat pengaruhnya terhadap daya saing galangan kapal. Faktor-faktor ini kemudian dikembangkan menjadi sebuah model strategi bisnis bangunan baru khusus untuk galangan kapal yang disebut Shipyard Business (SB) Matrix.



Gambar 1. Shipyard Business Matrix (Ma'ruf, 2007)

Paper ini bertujuan menganalisa kondisi lingkungan industri galangan kapal di Surabaya dengan cara mengidentifikasi kondisi faktor internal industri galangan kapal di Surabaya dan tingkat respon terhadap faktor eksternalnya, serta merumuskan strategi daya saing industri galangan kapalanya.

Sehingga diharapkan dapat menghasilkan pengembangan strategi daya saing pada industri galangan kapal baja kelas menengah (Schlott, 1985) di wilayah Surabaya dan sekitarnya (Madura, Gresik dan Lamongan) melalui perumusan strategi korporasi dan bisnis yang diunggulkan.

TINJAUAN PUSTAKA

Tabel 1. Hasil Rating Faktor Internal (Bisnis Bangunan Baru)

No.	Perusahaan	I-01	I-02	I-03	I-04	I-05	I-06	I-07	I-08
1	BUMN1	3	3	2	3	3	2	3	3
2	BUMN2	3	3	3	4	4	2	4	3
3	Swasta1	3	2	2	3	3	3	4	3
4	Swasta2	3	2	2	2	2	3	3	3
5	Swasta3	3	2	2	3	3	3	3	3
	Rata-rata	3.00	2.40	2.20	3.00	3.00	2.60	3.40	3.00

Pada SB matrix terdapat 15 strategi alternatif yang dimasukkan sesuai dengan strategi David (2013), yaitu: market penetration (MP), market development (MD), product development (PD), backward integration (BI), forward integration (FI), horizontal integration (HI), joint venture (JV), concentric diversification (CD), horizontal diversification (HD), conglomerate diversification (CiD), merger (M), retrenchment (R), divestiture (D), dan liquidation (L). Pada Gambar 1. shipyard matrix, pada matriks reparasi hanya terdapat lima strategi alternatif pada area II (tanpa JV) serta pada area III dan IV (tanpa PD). Model ini digunakan untuk mengembangkan model perumusan strategi untuk galangan kapal, dengan mengintegrasikannya ke dalam tahap formulasi sebagai adopsi dari kerangka David.

Sumber daya dan kemampuan dari suatu perusahaan adalah pertimbangan utama dalam merumuskan strategi, dimana sumber daya dan kemampuan adalah konstanta utama di mana perusahaan dapat membangun identitas dalam merumuskan strategi dan sumber utama dari profitabilitas perusahaan (Grant, 1991). Dengan menggunakan shipbuilding matrix, kerangka formulasi strategi mempunyai tiga tahapan, yaitu:

1. Input Stage (tahap input), tahap ini terdiri dari dua matriks, yaitu: matriks External Factor Evaluation (EFE) dan Internal Factor Evaluation (IFE).
2. Matching Stage (tahap analisis), tahap ini menggunakan SB matriks,. Input bersumber dari nilai-nilai yang dihasilkan pada input stage.
3. Decision Stage (tahap pengambilan keputusan), tahap ini menggunakan dua matriks QSP, yaitu new building (NB) dan ship repair (SR). Inputnya adalah alternatif strategi yang dihasilkan dari tahap analisis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kajian pustaka dan survei lapangan. Kajian pustaka

mencakup kajian industri galangan kapal di Surabaya dan kajian formulasi strategi. Survei lapangan berupa kuesioner kepada pelaku industri galangan kapal di Surabaya. Data sekunder dan primer digunakan sebagai patokan rating pada faktor internal dan eksternal pada bangunan baru industri galangan kapal berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Ma'ruf (2007a). Rating yang didapat diformulasikan dengan metode shipyard business matrix untuk mengetahui strategi yang diunggulkan. Metode shipyard business matrix dikembangkan untuk formulasi terhadap perusahaan pada industri galangan kapal. Sehingga, hasil strategi alternatif disimpulkan potensi penerapan dan manfaatnya di industri galangan kapal Surabaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan terdiri dari bisnis bangunan baru dan reparasi kapal. Analisis lingkungan bisnis dilakukan dengan menggunakan faktor-faktor teruji Yardstrat. Faktor-faktor Yardstrat merupakan faktor-faktor industry-based yang berpengaruh dominan pada terciptanya daya saing.

Identifikasi kondisi faktor internal dan eksternal perusahaan galangan kapal kelas menengah di Surabaya dan sekitarnya menggunakan data primer dan sekunder dengan impartasi umum. Untuk mendapatkan data primer, survei dilakukan di tiga perusahaan pada November 2015. Data primer ini dinilai dapat mewakili galangan-galangan kelas menengah di Surabaya dan sekitarnya. Perusahaan yang disurvei terdiri dari dua perusahaan BUMN dan satu perusahaan swasta. Survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepada manajer secara personal. Setiap pertanyaan yang diajukan di kuesioner jawabannya adalah rating 1 sampai dengan 4 terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh dominan terhadap daya saing perusahaan sesuai dengan Ma'ruf (2007). Terdapat enam perusahaan

swasta lain yang dinilai ratingnya.

Nilai rating didapatkan berdasarkan data sekunder dengan interpretasi umum. walaupun kuesioner telah dilengkapi dengan penjelasan tentang cakupan faktor dan batasan-batasan nilai sesuai kondisi aktual galangan, penilaian yang diberikan oleh responden tidak terlepas dari subyektifitas (cara pandang/persepsi) mereka. Sehingga tetap dilakukan pemeriksaan oleh expert judgement berdasarkan fakta dengan cara pandang yang sama. Expert judgment dilakukan oleh seorang praktisi (pengalaman 11 tahun), peneliti, dan akademisi dibidang maritim yang sangat memahami isi dari kuesioner.

sendiri, sehingga kesadaran penting pelayanan perlu ditingkatkan. Meskipun nilai rating faktor delivery speed masih sedikit diatas rata-rata (2,60), namun perlu diwaspadai. Nilai ini berarti masih terdapat delay pada pengiriman, sehingga diperlukan solusi agar nilai rating meningkat.

Pada faktor eksternal bisnis bangunan baru (Tabel 2)., nilai rating galangan-galangan relatif rendah pada: 1) faktor supplier know-how, karena memang kondisi saat ini mayoritas menggunakan material dan komponen impor; 2) faktor government support to shipyard, belum adanya solusi yang berarti industri galangan kapal, dukungan yang masih terbatas

Tabel 2. Hasil Rating Faktor Eksternal (Bisnis Bangunan Baru)

No.	Perusahaan	E-01	E-02	E-03	E-04	E-05	E-06	E-07	E-08	E-09	E-10
1	BUMN1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2
2	BUMN2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2
3	Swasta1	3	3	2	3	2	1	3	2	3	2
4	Swasta2	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2
5	Swasta3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3
	Surabaya	3.00	2.80	2.00	3.00	2.20	1.80	2.60	2.00	3.00	2.20

Tabel 3. Hasil Rating Faktor Internal (Bisnis Reparasi Kapal)

No.	Perusahaan	I-01	I-02	I-03	I-04	I-05	I-06	I-07
1	BUMN1	3	4	3	3	3	3	4
2	BUMN2	3	4	3	3	3	3	3
3	Swasta1	3	3	3	3	3	3	4
4	Swasta2	3	3	3	2	3	3	3
5	Swasta3	3	4	3	3	3	3	3
	Surabaya	3.00	3.60	3.00	2.80	3.00	3.00	3.40

Tabel 4. Hasil Rating Faktor Eksternal (Bisnis Reparasi Kapal)

No.	Perusahaan	E-01	E-02	E-03	E-04	E-05	E-06	E-07
1	BUMN1	3	3	3	3	3	3	3
2	BUMN2	3	4	3	3	3	3	3
3	Swasta1	3	3	3	3	3	3	3
4	Swasta2	3	3	2	3	3	3	3
5	Swasta3	3	2	2	3	3	3	3
	Surabaya	3.00	3.00	2.60	3.00	3.00	3.00	3.00

Pada faktor internal bisnis bangunan baru (Tabel 1.), nilai rating yang paling buruk adalah faktor business network (2,20) dan organization & management (2,40). Faktor business network adalah akses ke pasar dan jaringan bisnis dengan pelanggan, pemasok jasa dan material. Hal ini sangat terlihat dari kurangnya industri komponen dalam negeri. Sedangkan faktor organization & management adalah kelengkapan sistem yang berorientasi pada pelanggan, seperti: job-desc., SOP, ISO, MIS. Kelengkapan sistem ini relatif terarah pada kebijakan perusahaan itu

dibandingkan negara-negara industri galangan kapal terkemuka di asia pasifik; 3) faktor bank support, belum adanya pemodal dengan bunga yang bersaing. Karena tiga faktor tersebut diatas relatif rendah, hal ini membuat faktor intenational market dan barrier to international market mempunyai nilai rating yang mayoritas sangat rendah. Pada BUMN2, rating faktor price of material lebih rendah dibandingkan galangan lain. Hal ini dikarenakan BUMN2 cenderung menggunakan material deng spesifikasi tinggi. Dimana dengan proses yang sama, material murah tidak bisa

mendapatkan kualitas yang sama dibandingkan material yang lebih mahal.

Pada bisnis reparasi kapal (Tabel 3 dan 4), nilai rating galangan-galangan relatif tinggi pada semua faktor, kecuali faktor availability of sub-contractor (2,60). Galangan kapal umumnya lebih memilih bisnis repasi kapal dibandingkan bangunan baru karena modal yang dikeluarkan tidak sebesar bisnis bangunan baru, profit relatif besar dengan waktu pendapatan yang lebih cepat. Bisnis reparasi kapal adalah bisnis yang membutuhkan dan tergantung pada keberadaan pelanggan. Pelanggan bisnis reparasi kapal mayoritas adalah pelanggan domestik dan reparasi adalah kegiatan yang berlangsung berkelanjutan. Pelanggan pada bisnis ini cenderung bertahan pada produsen yang kompetitif. Namun untuk berdaya saing dengan galangan kapal Global dibutuhkan bisnis bangunan baru karena bisnis reparasi kapal terdapat faktor lokasi galangan kapal pada faktor eksternalnya, sehingga lokasi yang baik (seperti dekat dengan pelabuhan atau jalur yang dilewati) menjadi salah satu keunggulan.

IFE EFE

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai IFE dan EFE pada bangunan baru dan reparasi kapal pada Tabel 5.

Tabel 5. IFE EFE

Perusahaan	Bangunan Baru		Reparasi Kapal	
	IFE	EFE	IFE	EFE
BUMN1	2.75	2.58	3.37	3.00
BUMN2	3.18	2.57	3.22	3.21
Swasta1	2.72	2.51	3.15	3.00
Swasta2	2.46	2.44	2.90	2.80
Swasta3	2.65	2.55	3.22	2.59
Surabaya	2.75	2.53	3.17	2.92

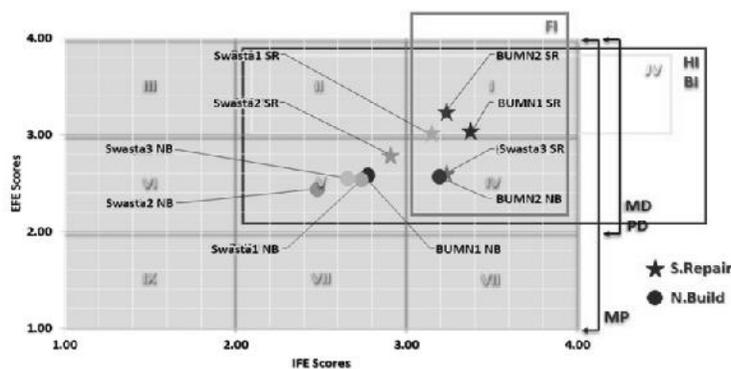
Nilai IFE dan EFE pada bisnis bangunan baru relatif rendah (dibawah nilai 3,00), berbeda dengan pada bisnis reparasi kapal.

Shipyards Business Matrix

Shipyards Business (SB) matrix terdiri dari dua matrix yaitu shipbuilding matrix dan ship repair matrix, perbedaannya adalah pada ship repair matrix tidak terdapat strategi JV di area II dan strategi PD di area III dan IV. Hasil analisis SB matrix ditunjukkan pada Gambar 2.

Pada bisnis bangunan baru, BUMN2 menempati area IV dengan anjuran strategi market penetration (MP), market development (MD), product development (PD), horizontal integration (HI), backward integration (BI), dan forward integration (FI). BUMN1, Swasta1, Swasta2, dan Swasta3 menempati area V dengan anjuran strategi market penetration (MP), market development (MD), product development (PD), horizontal integration (HI), dan backward integration (BI).

Pada bisnis reparasi kapal, BUMN2 menempati area I dengan anjuran strategi market penetration (MP), market development (MD), product development (PD), horizontal integration (HI), backward integration (BI), forward integration (FI). dan joint venture (JV). BUMN1, Swasta1, dan Swasta3 menempati area IV dengan anjuran strategi market penetration (MP), market development (MD), product development (PD), horizontal integration (HI), backward integration (BI), dan forward integration (FI). Swasta2 berada di area V dengan anjuran strategi market penetration (MP), market development (MD), product development (PD), horizontal integration (HI), dan backward integration (BI).



Gambar 1. Posisi strategis galangan kapal dalam SB Matriks

Industri galangan Surabaya berada di area V pada bisnis bangunan baru, dengan anjuran strategi market penetration (MP), market development (MD), product development (PD), horizontal integration (HI), dan backward integration (BI). Serta Area IV pada bisnis reparasi kapal, dengan anjuran strategi market penetration (MP), market development (MD), product development (PD), horizontal integration (HI), backward integration (BI), dan forward integration (FI).

Strategi alternatif yang didapatkan untuk industri galangan kapal di Surabaya adalah:

1. Market penetration (MP)
Peningkatan pangsa pasar terhadap produk atau jasa unggulan pada pasar domestik dengan pemasaran yang lebih agresif, sehingga mampu memberikan skala ekonomi jangka panjang dan profit margin yang optimal. Pada reparasi kapal, penetrasi diarahkan pada pelanggan lama yang berpotensi jangka panjang
2. Market development (MD)
Memperkenalkan produk atau jasa pada lingkungan pasar yang baru sehingga mampu memberikan pendapatan dan perolehan laba yang optimal, seperti produk ekspor. Pada bisnis reparasi, pengembangan pasar diarahkan pada pelanggan baru yang lebih potensial. Harapannya perusahaan dapat melakukan seleksi order pada kapal-kapal yang mampu memberikan perolehan laba yang optimal
3. Product development (PD)
Peningkatan nilai tambah pada produk atau jasa unggulan dan tidak terlalu berdampak pada biaya produksi, seperti standarisasi tipe dan ukuran kapal, serta standarisasi komponen. Pada bisnis reparasi, pengembangan diarahkan pada spesialisasi layanan bernilai tinggi
4. Backward integration (BI)
Melakukan aliansi dengan pemasok (bahan baku, jasa, komponen) yang produknya terus menerus dibutuhkan dengan tujuan meningkatkan pengendalian dan kelancaran suplai produk tersebut serta mendapatkan harga yang bersaing (murah). Faktor price of material ini merupakan faktor eksternal yang memiliki bobot tertinggi di dalam menciptakan keunggulan daya saing.
5. Forward integration (FI)
Melakukan aliansi dengan *customer* (industri pengguna) dengan tujuan melindungi pemasaran

produk, sehingga memperkuat daya saing industri di pasar global.

6. Horizontal integration (HI)

Melakukan aliansi dengan industri sejenis/pemilik kemampuan sehingga dapat memanfaatkan peluang pasar dan memperkuat daya saingnya di pasar global.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan daya saing, industri galangan kapal di Surabaya dan sekitarnya direkomendasikan untuk melakukan beberapa alternatif strategi yaitu Market penetration (MP), Market Development (MD), Product Development (PD), Backward Integration (BI), Forward integration (FI), dan Horizontal Integration (HI). Penerapan strategi-strategi tersebut dapat dikombinasikan sesuai kemampuan masing-masing galangan. Dalam skala industri, strategi-strategi tersebut dapat dimodelkan dalam bentuk kluster industri, sehingga penerapannya menjadi lebih optimal dan dapat mempercepat daya saing industri galangan kapal di wilayah Surabaya dan sekitarnya, serta dapat mendorong tumbuhnya industri pemasok dan pendukung di kawasan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2015). *Strategic Management, Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Global Energi. 2014. *Pelayaran Niaga Masih Akan Terseok-Seok?*, Edisi 31, Juni 2014, 92-93.
- Grant, R. M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *California Management Review*, 133.
- Ma'ruf, B. (2007a). *Pengembangan Model Formulasi Strategi untuk Perusahaan Galangan Kapal*. *DISERTASI*. Surabaya, Indonesia: Program Doktor ITS.
- Ma'ruf, B. (2007). *A Systematic Approach to Strategy Formulation for Medium-Sized Shipyard*. *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol. 6 No. 2.
- Ma'ruf, B. (2014). *Inovasi Teknologi untuk Mendukung Program Tol Laut dan Daya Saing Industri Kapal Nasional*. *Seminar Nasional Sains dan Teknologi Terapan II*, 1-19.
- Schlott, H. (1985). *Shipyard Layout and Equipment*. *Lecture Notes*.