

## STRATEGI BERSAING BADAN KLASIFIKASI KAPAL INDONESIA MENGHADAPI ASEAN ECONOMIC COMMUNITY 2015

<sup>1</sup>Aditya Wardhana, <sup>2</sup>Syahputra, <sup>3</sup>Astadi Pangarso

Telkom University, Indonesia

<sup>1</sup>adityawardhana@telkomuniversity.ac.id

<sup>2</sup>syahputra@telkomuniversity.ac.id

<sup>3</sup>astadipangarso@telkomuniversity.ac.id

**Abstract:** *The purpose of this research is to explore the global competitive strategy emphasised by Indonesian ship classification society in order to cope with global competition especially facing ASEAN Economic Community 2015. Questionnaire was distributed to 400 respondent as customers in ship industries throughout Indonesia. Data analysis was conducted using SWOT analysis, positioning map (market mapping & competitor mapping), mean-score, and t-tests . Indonesian ship classification society has placed high emphasis on firm management such as marketing, human resources, finance, and operation management. On the other hand, low emphasis can be seen in innovation and global orientation indicators. Result shows that the competitive strategies between ship industries are significantly different in innovation and global orientation. With greater competition in global ship classification market emphasis on firm management such as marketing, human resources, finance, and operation management, are insufficient. Indonesian ship classification society should give greater priority to dynamic capabilities, especially in innovation and global orientation in order to survive in marketplace.*

**Keywords:** *global ship classification competition, competitive strategies, Indonesian ship classification society*

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi strategi bersaing global yang diterapkan oleh badan klasifikasi kapal Indonesia dalam rangka memenangkan persaingan global khususnya menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015. Kuesioner didistribusikan kepada 400 responden sebagai pelanggan dalam industri perkapalan di seluruh Indonesia. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, *positioning mapping (market mapping & competitor mapping)*, *mean-score* dan *t-tests*. Badan Klasifikasi Kapal Indonesia telah menempatkan konsentrasi tinggi pada manajemen perusahaan baik pemasaran, sumber daya manusia keuangan, dan operasi. Di sisi lain, konsentrasi yang masih rendah dapat dilihat dalam indikator inovasi dan orientasi global. Hasil menunjukkan bahwa strategi bersaing diantara industri kapal jauh berbeda dalam hal inovasi dan orientasi global. Persaingan yang lebih luas di pasar klasifikasi kapal global akan memberikan penekanan pada manajemen perusahaan baik pemasaran, sumber daya manusia keuangan, dan operasi manajemen yang memadai. Badan Klasifikasi Kapal Indonesia harus memberikan prioritas yang lebih besar untuk unjuk kemampuan dinamis terutama dalam hal inovasi dan orientasi global dalam rangka untuk bertahan di pasar.

**Kata Kunci:** persaingan bisnis klasifikasi kapal global, strategi bersaing, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia

## **Pendahuluan**

Dalam sejarahnya, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia didirikan pada tanggal 1 Juli 1964 yang ditugaskan oleh pemerintah Republik Indonesia untuk mengelaskan kapal niaga berbendera Indonesia sesuai dengan Keputusan Menteri Perhubungan Laut No. Th. 1/17/2 tanggal 26 September 1964. Kegiatan klasifikasi itu sendiri bertujuan untuk memberikan penilaian atas laik laut kapal tersebut berlayar. Kompetensi bisnis terkait jasa klasifikasi Badan Klasifikasi Kapal Indonesia yaitu melakukan klasifikasi dan registrasi untuk kapal baru dan kapal eksisting, klasifikasi dalam rangka mempertahankan klas, sertifikasi material dan komponen kapal, sertifikasi statutoria, dan sertifikasi industri yang terlibat dalam proses klasifikasi kapal.

Sesuai dengan terbitnya Inpres No.5 tahun 2005 dengan penerapan azas *cabotage*, kapal asing yang beroperasi tetap di Indonesia wajib berganti bendera Indonesia dan dengan terbitnya Permenhub KM.20 tahun 2006 kapal-kapal bendera Indonesia wajib memiliki sertifikat klasifikasi dari Badan Klasifikasi Kapal Indonesia. Dengan adanya UU No. 17/2008 tentang Pelayaran Pasal 129 ayat 2 yang membuka liberalisasi dibidang klasifikasi kapal yang mengizinkan badan klasifikasi kapal asing untuk mengklasifikasikan kapal berbendera Indonesia dapat menyebabkan devisa nasional beralih ke asing. Terbitnya Keputusan Menteri Perhubungan No. PM.07 tahun 2013 (pengganti, Permenhub KM.20/2006) maka diharapkan kapal asing akan memiliki *dual classification* yaitu klasifikasi dari Badan Klasifikasi Kapal Indonesia dan klasifikasi dari asing.

Badan Klasifikasi Kapal Indonesia memiliki partner sekaligus pesaing. Disebut partner karena berdasarkan PM 07/2013, semua badan klasifikasi yang akan masuk ke Indonesia harus bekerjasama dengan Badan Klasifikasi Kapal Indonesia. Dan disebut pesaing, karena memperebutkan pasar domestik yang sama. Partner dan pesaing yang kuat adalah para anggota IACS (*International Association of Classification Societies*) sebanyak 13 badan klasifikasi internasional yang mendapatkan ijin untuk beroperasi di Indonesia yaitu *Nippon Kaiji Kyokai* (Jepang), *Korean Register of Shipping* (Korea), *China Classification Society* (China), *Indian Register of Shipping* (India), *Lloyd Register of Shipping* (Inggris), *American Bureau of Shipping* (Amerika), *Det Norske Veritas- Germanischer Lloyd* (Norwegia), *Bureau Veritas* (Perancis), *Croatian Register of Shipping* (Kroasia), *Polish Register of Shipping* (Polandia), *Registro Italiano Navale* (Italia), dan *Russian Maritime Register of Shipping* (Rusia).

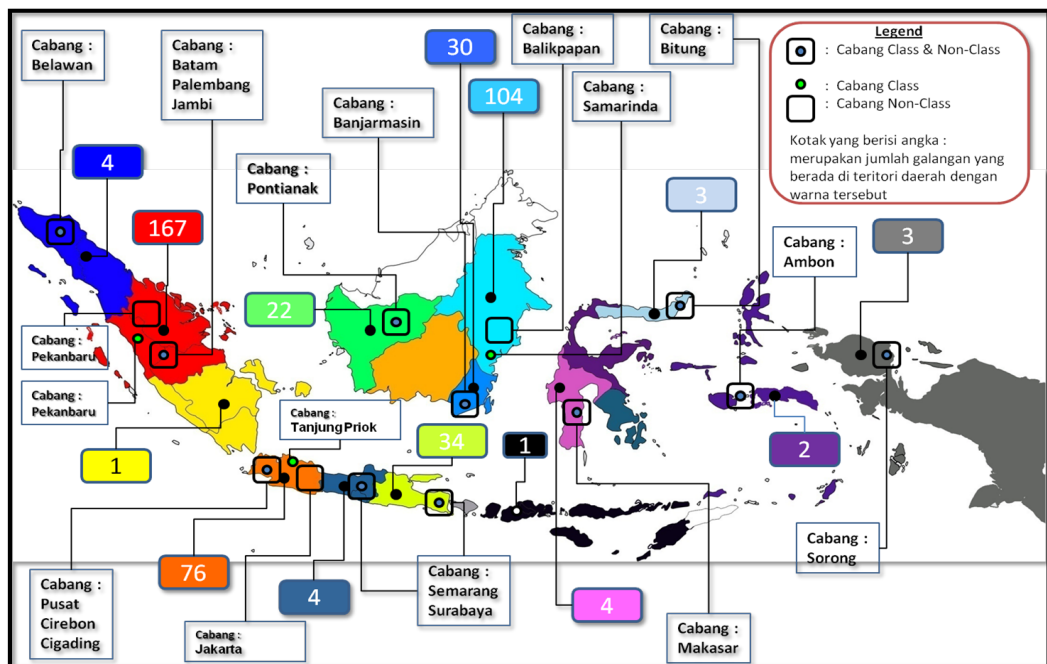
Badan Klasifikasi Kapal Indonesia belum dapat menjadi anggota IACS karena belum mampu memenuhi persyaratan regulasi klasifikasi kapal internasional yang ketat. Dengan berlakunya *Marine Labor Convention* pada Agustus 2013 menyebabkan pelaut Indonesia yang tidak dapat dipekerjakan di kapal-kapal asing.

Data dari *Indonesia National Ship Owners Association* (INSA) jumlah kapal anggotanya adalah 12.500 unit kapal, sedangkan jumlah kapal valid yang teregister di Badan Klasifikasi Kapal Indonesia adalah 10.580 unit kapal, berarti 84,64%. Sampai tahun 2020 perusahaan pelayaran nasional mendapatkan pangsa pasar pelayaran internasional sekitar 30% dari 550 juta ton peti kemas yang nilainya USD 22 Milyar. Kegiatan ekspor-impor yang dilakukan kapal asing sebanyak 96,59%, sedangkan angkutan kargo dalam negeri yang dilayani kapal asing sebesar 46,8%. Total devisa nasional yang diambil kapal asing mencapai USD 11 Milyar atau Rp 99 Triliun per tahun.

**Tabel 1. Peringkat Badan Klasifikasi Kapal Internasional**

No.	World Top 15 Classification Societies	Oil Tanker (m. GT)	Bulk Carrier (m. GT)	Gen. Cargo (m. GT)	Specialized (m. GT)	Non-Cargo (m. GT)	Total
1	Nippon Kaiji Kyokai (NKK)	27,60	112,50	25,00	29,50	0,90	195,50
2	American Bureau of Shipping (ABS)	72,00	42,00	28,70	11,50	17,10	171,30
3	Lloyd's register of Shipping (LR)	58,00	42,80	29,00	19,60	14,60	164,00
4	Det Norske Veritas (DNV)	65,00	33,50	13,10	22,00	18,50	152,10
5	Germanischer Lloyd (GL)	6,90	12,80	87,20	2,40	2,20	111,50
6	Bureau Veritas (BV)	14,50	34,90	16,60	9,40	9,80	85,20
7	China Classification Society (CCS)	12,70	26,60	8,00	1,10	2,40	50,80
8	Korean Register of Shipping (KR)	9,70	24,80	8,00	7,30	0,80	50,60
9	Registro Italiano Navale (RINA)	6,20	10,20	5,70	1,40	6,10	29,60
10	Rusian Maritime Register of Shipping (RMS)	2,20	2,30	4,30	1,10	1,70	11,60
11	Indian Register of Shipping (IRS)	4,70	2,50	0,50	0,50	0,80	9,00
12	Polski Rejestr (PR)	0,40	1,40	0,40	0,00	0,10	2,30
13	Croatian Register (CR)	0,60	0,70	0,10	0,00	0,10	1,50
14	Biro Klasifikasi Indonesia (BKI)	1,00	1,00	2,00	0,00	1,00	5,00
15	Vietnam Register (VR)	1,00	1,00	2,00	0,00	0,00	4,00

Sumber : *World Fleet Monitor*, 2012



**Gambar 1. Peta Sebaran Galangan Kapal & Sebaran Badan Klasifikasi RI**

Sumber: Data diolah

Berdasarkan data dari Badan Klasifikasi Kapal Indonesia bahwa rata-rata pertumbuhan kapal yang terdaftar selama tahun 2009 - 2013 adalah sebesar 9,34%. Pertumbuhan yang relatif tinggi ini sangat dipengaruhi karena adanya Inpres No. 5/2005 dan Permenhub No. KM.20 tahun 2006. Dengan diterapkannya *Automatic Class Suspension* (sesuai persyaratan *International Association of Classification Societies/ IACS*) dan sistem reminder jatuh tempo survei periodik, maka jumlah kapal klas berlaku (*valid class*) tumbuh rata-rata 11,38%. Pertumbuhan permintaan jasa klasifikasi kapal meningkat rata-rata 5,32% per tahunnya.

Berdasarkan evaluasi dan data yang didapat, potensi pasar bisnis Badan Klasifikasi Kapal Indonesia masih cukup besar dan banyak yang belum tergarap, sehingga mendorong perubahan strategi korporasi, strategi bisnis maupun kebijakan/strategi fungsional hingga merubah struktur dan budaya organisasi guna mendukung Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) tahun 2011-2025 yang memfokuskan pada keterhubungan infrastruktur kelautan.

Berdasarkan uraian diatas, maka perlunya dilakukan kajian strategi bersaing Badan Klasifikasi Kapal Indonesia dalam menghadapi persaingan global khususnya menghadapi ASEAN Economic Community 2015.

### **Kajian Pustaka**

Peningkatan persaingan di pasar global khususnya dalam menghadapi ASEAN *Economic Community* 2015 menjadikan berbagai topik terkait strategi bersaing menjadi dominan dalam berbagai kajian bisnis dan manajemen. Kajian terhadap strategi bersaing adalah untuk menjawab pertanyaan mengapa beberapa perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan lainnya (Porter, 1991). Strategi bersaing menempatkan bagaimana suatu perusahaan harus bersaing dengan pesaingnya dalam industri tertentu. Suatu strategi bersaing menekankan bagaimana suatu unit bisnis atau perusahaan bersaing dalam industri yang sama (Parnell, 2006). Strategi ini memungkinkan suatu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan pesaingnya (Porter, 1986) dan (David.2006). Strategi menurut David (2006) sebagai tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar

Berbagai strategi meraih keunggulan bersaing dapat dijelaskan dalam berbagai tinjauan. Penjelasan teoritis yang paling terkenal untuk strategi keunggulan bersaing yaitu *Industrial Organization Economics* (IOE), tipologi strategi bersaing atau strategi bisnis, *Resource-Based View* (RBV), dan tinjauan relasional (Ritala & Ellonen, 2010; Parnell, 2006). IOE dengan paradigma kinerja terkait struktur menyatakan bahwa kinerja perusahaan sangat terkait dengan pembeli dan penjual yang tergantung struktur perusahaan seperti jumlah kantor, skala perusahaan, dan lain sebagainya (Porter, 1980). Teori ini menyatakan bahwa profitabilitas semata-mata merupakan fungsi dari struktur pasar atau industri dimana perusahaan tersebut beroperasi. Model ini lebih tepat bagi kondisi pasar dengan struktur yang sederhana, konsentrasi pasar yang tinggi, dan cenderung merupakan kelompok perusahaan yang sejenis, dan kurang dapat diterapkan untuk menjelaskan kinerja berbagai perusahaan besar yang berada dalam suatu industri (Parnell, 2011).

Wan & Bullard (2009) dan Parnel (2006) menyatakan guna memperkecil kesenjangan dalam model IOE, berbagai tipologi strategi bisnis mulai dikembangkan seperti tipologi strategi Miles & Snow dan tipologi strategi generik Porter. Tipologi

strategi Miles & Snow (1978) membagi perusahaan menjadi empat kelompok berdasarkan tindakan strategik yaitu: *perspectors*, *analysers*, *defenders*, dan *reactors*. Porter (1980) membedakan strategi bersaing menjadi *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus* sebagai keunggulan bersaing. *Resource-Based View* (RBV) lebih menekankan strategi bisnis dari dalam keluar (*inside-out*) dimana suatu perusahaan menggunakan sumberdaya internalnya yang unik dan kapabilitasnya untuk mengungguli pesaingnya. (Barney, 1991).

Penelitian terkini menemukan bahwa perusahaan yang memiliki berbagai kompetensi pada banyak area fungsionalnya akan lebih mampu bersaing di pasar (Evans & Lindsay, 1996; Porter, 1990). Hal tersebut menyarankan untuk menggunakan strategi campuran (*mixed strategy*) seperti pengurangan biaya, inovasi, dan peningkatan kualitas untuk diterapkan bersamaan guna memperoleh keunggulan bersaing domestik dan internasional (Johnsson & Devonish, 2009). Chaston, et al (2001) menyatakan bahwa implementasi HRM, manajemen perusahaan (kualitas dan informasi) dan inovasi (pengembangan produk baru) merupakan kompetensi kunci dan penting bagi pertumbuhan perusahaan.

Matriks *Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) merupakan alat yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT (David, 2009).

Matriks Boston Consulting Group (BCG) secara grafis menggambarkan posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG memungkinkan sebuah organisasi mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari organisasi (David, 2009).

Manajemen perusahaan (*firm management*) meliputi seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seseorang maupun lebih dengan tujuan untuk merencanakan dan mengendalikan aktivitas orang lain dalam rangka mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai seorang diri tanpa bantuan orang lain (Wehrich & Koont, 1993). Daft (2008) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses pencapaian tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Manajemen juga merupakan proses mengkombinasikan dan mengkoordinasikan berbagai sumber daya seperti uang, manusia, peralatan, dan lain sebagainya untuk mencapai tujuan organisasi (Hitt, 2007). Faktor-faktor manajemen tersebut merupakan hal penting bagi organisasi terlepas dari skala organisasi. Peningkatan dalam kualitas manajemen akan meningkatkan kinerja perusahaan (Rahman, 2001; Sharma & Gadenne, 2000).

Pemasaran dalam *Resource-Based View* (RBV) merupakan salah satu sumber daya organisasional (Barney, 1991). Porter (1985) menyatakan bahwa pemasaran dengan kekhususan akan menjadi pembeda sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan. Pemasaran yang efektif membutuhkan keahlian khusus, yang akan mengarahkan perusahaan untuk berkomunikasi dan menginformasikan para pelanggan potensialnya tentang produk atau jasa mereka. Oleh karena itu, pemasaran yang efektif meliputi berbagai keahlian komunikasi satu-satu (*one-on-one*), dan kemampuan perusahaan untuk menentukan dan menargetkan pasar mereka.

Manajemen sumber daya manusia (HRM) penting bagi perusahaan. Dalam *Resource-Based View* (RBV) bahwa implementasi HRM memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja perusahaan (Barney, 1991). Suatu perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing jika perusahaan tersebut memiliki kapabilitas yang lebih besar untuk mengelola sumber daya manusianya (Barney & Wright, 1998). Berdasarkan teori modal insani (*human capital*), bahwa investasi dalam pengetahuan, keahlian, dan

kompetensi akan meningkatkan produktivitas karyawan (Becker, 1964) dan kinerja perusahaan (Zheng, et al, 2006). Partisipasi dan pemberdayaan, promosi didalamnya, pelatihan dan pengembangan keahlian dalam implementasi HRM memiliki nilai yang besar bagi organisasi (Pfeffer, 1994). Mengarahkan karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemberian penghargaan oleh perusahaan akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Petridou et al, 2009).

Inovasi dan internasionalisasi (orientasi global) merupakan kapabilitas khusus yang dimiliki perusahaan (Awuah & Amal, 2011) yang dapat menjadi keunggulan bersaing perusahaan dalam perkembangan bisnis dewasa ini. Tipologi strategi bisnis Miles & Snow (1978) menempatkan inovasi sebagai suatu alat untuk mengantisipasi perubahan lingkungan pasar yang tidak pasti. Roberts & Amit (2003) melihat inovasi sebagai sesuatu yang mengarahkan perusahaan pada keunggulan bersaing dan profitabilitas yang superior. Inovasi merupakan aplikasi dari berbagai gagasan baru yang akan menambah nilai pada produk, proses, sistem kerja organisasi atau sistem pemasaran perusahaan (Weerawardena, 2003). Dengan inovasi, kualitas produk dapat ditingkatkan yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi pada kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing perusahaan (Garvin, 1987; Forker et al, 1996).

Orientasi global dari suatu perusahaan meliputi berbagai aktivitas seperti ekspor, perdagangan, pengklasteran, kolaborasi, aliansi, pembukaan cabang, modal bersama (Singh et al, 2010). Orientasi global merupakan suatu proses keterlibatan perusahaan dalam operasi global (Welch & Luostarinen, 1999) yang dapat berurutan secara bertahap atau proses melompat (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Orientasi global merupakan suatu strategi yang memungkinkan suatu perusahaan meningkatkan atau mempertahankan keunggulan bersaingnya melalui minimasi biaya, memperoleh sumber daya finansial diluar negeri, diversifikasi global, akuisisi aset baik merek maupun teknologi, dan membangun jaringan (Demirbag & Tgoglu, 2008)

Dalam penelitian ini, tiga area fungsional yaitu manajemen perusahaan (*firm management*), manajemen sumber daya manusia (HRM), dan pemasaran (*marketing*) dan dua kapabilitas internal yaitu inovasi dan orientasi global digunakan untuk mengidentifikasi strategi bersaing Badan Klasifikasi Kapal Indonesia.

## **Metode dan Pendekatan**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian analisis data bersifat kuantitatif statistik.

Variabel manajemen perusahaan (*firm management*) meliputi 10 indikator: orientasi pada profit, mengutamakan keamanan, memprioritaskan konservasi lingkungan dalam beroperasi, pengurangan biaya operasi, pemanfaatan kapasitas produksi secara efektif, menjamin efisiensi biaya/ waktu pada berbagai level manajemen, memiliki perencanaan yang sistematis berorientasi hasil, menggunakan standar prosedur akuntansi, bertindak agresif dalam mengambil resiko, dan menerapkan sistem pengendalian kualitas produk internasional.

Variabel pemasaran (*marketing*) meliputi 6 indikator: penetapan harga produk, menerapkan teknik pemasaran yang inovatif, mengembangkan ceruk pasar,

melakukan diversifikasi produk, meningkatkan merek dan reputasi perusahaan, dan mengembangkan pasar baru.

Variabel manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) meliputi 7 indikator: menyelenggarakan pelatihan in-house bagi karyawan, proses rekrutmen memprioritaskan pada keahlian calon karyawan, memberikan penghargaan berbasis pada kinerja karyawan, memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan keahlian diluar perusahaan, memingkatkan partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan produksi, menghadiri kursus atau pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga pemerintah, dan menghadiri kursus atau pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga swasta.

Variabel inovasi (*innovation*) meliputi 7 indikator: pengenalan produk baru, mengaplikasikan teknologi terbaru dalam proses produksi, mengaplikasikan teknologi terbaru terhadap produk, pengadaan material dari pemasok baru, menggunakan kombinasi material baru dalam produksi, menggunakan internet dalam mengelola bisnis, melakukan investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D).

Variabel orientasi global (*global orientation*) meliputi 8 indikator: menerapkan berbagai standar internasional, melakukan rapat dengan pelanggan dan distributor asing, melakukan usaha penetrasi pasar ekspor luar negeri, melakukan perluasan pasar ekspor, melakukan kerjasama produksi dengan pihak asing, membangun jaringan pasar dengan pihak asing, melakukan kerjasama bisnis dengan pelaku bisnis asing, dan melakukan investasi di luar negeri.

Populasi sebagai sumber data merupakan pemilik perusahaan dalam industri perkapalan nasional sebagai pelanggan dari Badan Klasifikasi Kapal Indonesia yang terdiri dari perusahaan kapal (*tanker, roro, ferryboat, cruise, container, bulk carrier, barge, hopper, heavy lift, floating production, diving support vessel, fireboat, platform supply vessel, tugboat, cable layer, crane vessel, drillship, dredging, fishing vessel, research vessel, harbor tugs, cargo ship, war ship, sailing ship, submarine, landing crat*), perusahaan galangan kapal, dan perusahaan material kapal sejumlah 13.272 perusahaan.

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *multi stage area sampling* yaitu *cluster random sampling* dan *propotional systematic random sampling* sebagaimana dikemukakan oleh Mudrajad (2009). Provinsi yang terpilih sebagai sampel sebanyak 14 provinsi dari 34 provinsi yaitu Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Kepulauan Riau, Jambi, Kalimantan Barat, Maluku, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, Jawa Timur, Sulawesi Utara, Sulawesi Selatan, dan Papua Barat. Untuk menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan, peneliti menggunakan rumus Slovin yang dikutip oleh Husein (2005) sehingga diperoleh sebanyak 400 responden dari total 13.272 responden sebagai sampel penelitian yang dibagi secara proporsional. Jawaban kuesioner menggunakan *rating scale* yaitu 1 = sangat tidak fokus sampai dengan 7 = sangat fokus. Jawaban dari responden dilakukan perhitungan rata-rata dengan menggunakan nilai rata-rata pada setiap strategi.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Analisis SWOT.**

Kekuatan (*strengths*) :

- 1) Sebagai satu-satunya badan usaha yang ditunjuk Pemerintah RI untuk mengklaskan kapal berbendera Indonesia dan kapal bendera asing yang beroperasi di perairan Indonesia
- 2) Badan Klasifikasi Indonesia memiliki jaringan pelayanan diseluruh pelabuhan utama di Indonesia & Singapore
- 3) Menerbitkan sertifikat klasifikasi dan menetapkan harga jasa secara mandiri
- 4) Berpotensi menjadi anggota IACS

Kelemahan (*weaknesses*):

- 1) Kegiatan R&D belum memadai, penyusunan rules masih tergantung kepada rules yang diterbitkan *Germanischer Lloyd* dan badan klas lain
- 2) Belum memiliki surveyor dengan spesialisasi keahlian bidang tertentu, Kepala Cabang kebanyakan berfungsi sebagai *surveyor generalis*
- 3) Belum menjadi anggota IACS
- 4) Badan Klasifikasi Indonesia masih belum mengoptimalkan sistem teknologi informasi yang terintegrasi untuk pengambilan keputusan maupun layanan pelanggan

Peluang (*opportunities*):

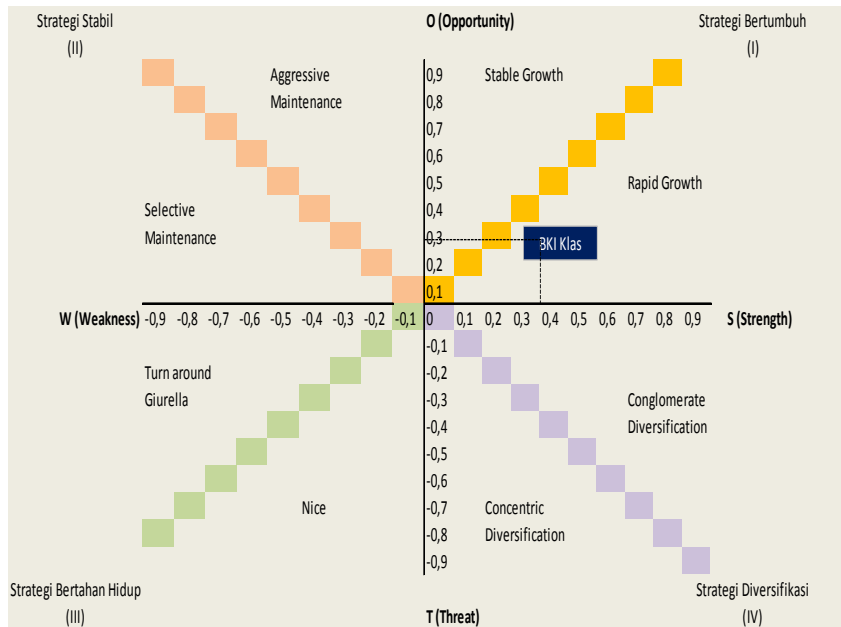
- 1) Adanya peluang klasifikasi kapal dengan standar lebih rendah dari A-100 dan peningkatan intensifikasi pasar berbasis standar domestik (dari data pelanggan yang sudah terdaftar) dengan mengembangkan rules dan regulations
- 2) Adanya peluang sertifikasi crew berdasarkan konvensi IMO Agustus 2013 dengan mengembangkan rules dan regulations yang berkesesuaian (*compliance*) dengan konvensi tersebut
- 3) Potensi peningkatan kerjasama dengan badan klasifikasi asing guna meningkatkan pendapatan dalam layanan klasifikasi dual klas.
- 4) Potensi peningkatan klasifikasi *new ship building* guna meningkatkan peluang pendapatan dari sertifikasi material dan komponen serta industrial approval

Ancaman (*threats*):

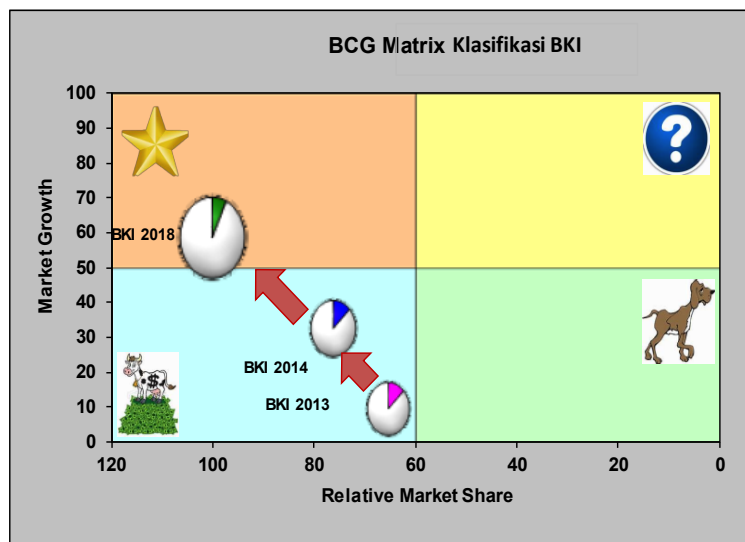
- 1) Dimungkinkan terjadi perubahan kebijakan Pemerintah RI di bidang yang berkaitan dengan kegiatan klasifikasi & statutoria
- 2) Kondisi perekonomian global yang kurang menggembirakan dikhawatirkan memberikan dampak negatif terhadap pertumbuhan armada kapal dan industri marine
- 3) Kurang tingginya kesadaran pengguna jasa terhadap aspek keselamatan menyebabkan seringkali terjadi permintaan *shortcut* dimana hal ini dikhawatirkan akan merusak integritas dan independensi surveyor

Berdasarkan analisa SWOT dan proses pengolahannya (lihat grafik di bawah), jasa klasifikasi Badan Klasifikasi Indonesia saat ini berada pada kwadran I yaitu perusahaan yang memiliki strategi untuk bertumbuh dengan posisi pertumbuhan yang cepat (*rapid growth*). Kondisi ini memperlihatkan kecenderungan positif bagi strategi jasa klasifikasi dalam melakukan intensifikasi usahanya. *Rapid Growth* ini terjadi terutama karena adanya kekuatan Badan Klasifikasi Indonesia yang cukup signifikan, yaitu adanya beberapa regulasi yang menetapkan layanan klasifikasi Badan Klasifikasi Indonesia sebagai kegiatan mandatory bagi pemilik kapal. Selain itu juga terdapat beberapa peluang regulasi baru yang bisa dikembangkan dan dimanfaatkan oleh Badan Klasifikasi Indonesia.





**Gambar 2. Posisi SWOT Badan Klasifikasi Indonesia**  
 Sumber: Data diolah



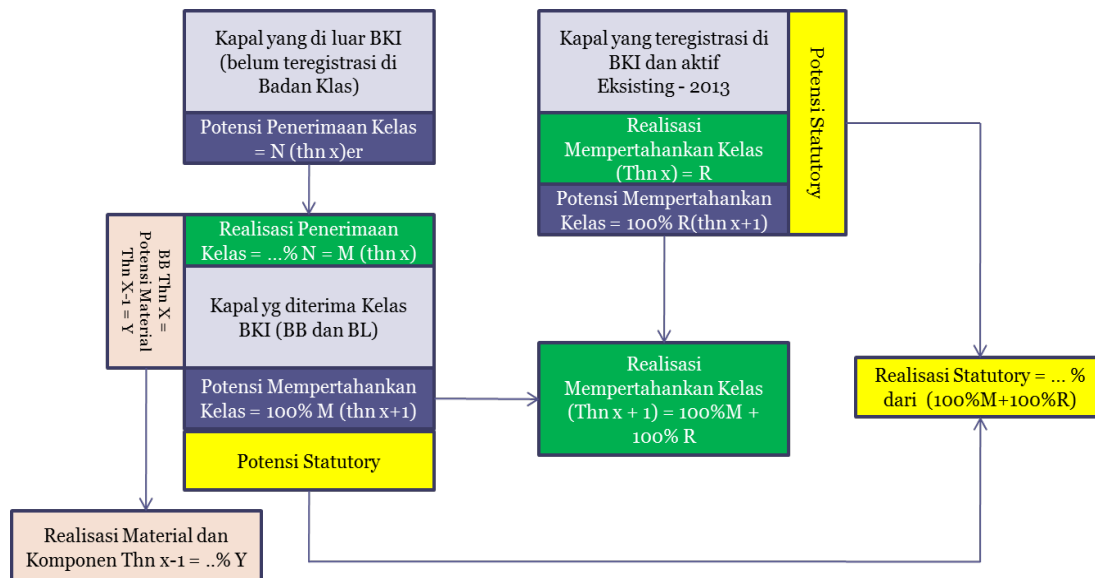
**Gambar 2. BCG Matrix Badan Klasifikasi Indonesia**  
 Sumber: Data diolah

**Pemetaan pasar (*market mapping*).** Pasar jasa klasifikasi Badan Klasifikasi Indonesia ditentukan oleh jumlah kapal yang beredar, baik yang beredar di dalam negeri maupun luar negeri. Kapal yang dimaksud terutama adalah kapal yang wajib klasifikasi sesuai PM 07 thn 2013 tentang kewajiban klasifikasi bagi kapal berbendera Indonesia pada badan klasifikasi.

Beberapa catatan penting bagi pemetaan pasar ini adalah:

- Terdapat 19.000 kapal yang aktif (di antaranya potensi wajib klasifikasi standar Badan Klasifikasi Indonesia sekarang, potensi wajib klasifikasi dengan standar dibawah standar sekarang, aktif dan sudah ber-klasisikasi, tidak wajib klasifikasi)

- Terjadi rantai pasar klasifikasi di jasa klasifikasi dan statutory, sebagaimana terlihat dalam gambar di bawah ini. Di sini terlihat bahwa dari 4 sub jasa klasifikasi dan statutory, 2 sub jasa yaitu mempertahankan klasifikasi dan statutory sangat terkait dengan bagaimana perolehan pasar di sub jasa penerimaan kelas. Untuk sub jasa material dan komponen, pasarnya akan berdampak tidak langsung pada penerimaan kelas terutama kelas bangunan baru (BB).



**Gambar 3. Pemetaan Pasar**

Sumber: Data diolah

Keterangan : BB (bangunan baru kapal), BL (bangunan lama kapal), N, R, M, Y : nilai ilustrasi (dalam unit kapal).

Dengan rantai pasar jasa klasifikasi di atas terlihat bahwa pasar jasa ini dapat diukur dari seberapa peluang pasar di penerimaan sertifikasi kelas kapal. Dari analisa internal yang dilakukan, potensi pasar jasa klasifikasi untuk 5 tahun ke depan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Potensi Pasar Jasa Klasifikasi**

(dalam unit Kapal)

SUMBER PENDAPATAN	TAHUN					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Penerimaan Kelas	8.486	1.900	2.684	2.952	3.248	3.572
Mempertahankan Kelas*	19.415	-	-	-	-	-
Material dan Komponen		1.134	1.722	1.899	2.063	2.266
Statutoria	21.312	24.072	27.381	30.928	34.685	33.923

Cat : \* dirumuskan sesuai skenario (optimasi kapasitas internal dan pasar)

Sumber: Data diolah

Keterangan :

- Penerimaan klasifikasi: potensinya ditentukan oleh jumlah kapal aktif yang wajib klasifikasi namun belum teregistrasi di Badan Klasifikasi Indonesia, serta pertumbuhannya tiap tahun. Pertumbuhan kapal sebesar 10% per tahun (Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, 2012)

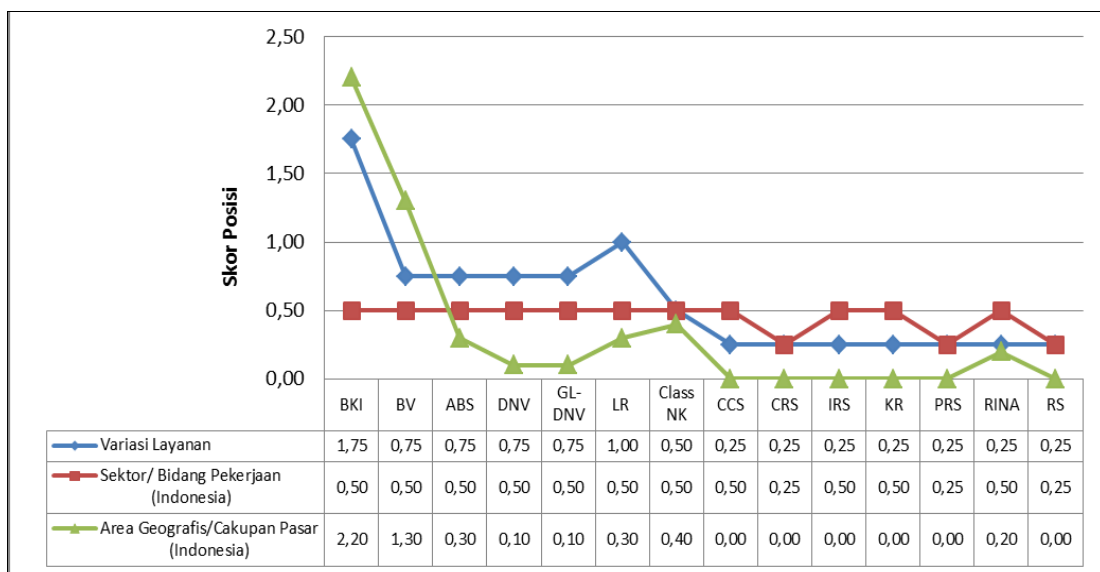
- Mempertahankan klasifikasi: potensinya ditentukan oleh jumlah kapal yang sudah terdaftar di Badan Klasifikasi Indonesia. Untuk tahun 2013 : merupakan akumulasi dari jumlah kapal tahun-tahun sebelumnya. Untuk tahun 2014 ke atas, nilai potensinya akan lebih besar dari 19.415 unit kapal. Besarnya tergantung dari akumulasi tahun sebelumnya ditambah jumlah penerimaan klasifikasi yang dilakukan pada tahun bersangkutan.
- Material dan komponen kapal: potensinya sejumlah pertumbuhan kapal baru yang dibangun
- Statutoria : potensinya merupakan penggabungan dari mempertahankan kelas dan penerimaan kelas yang dilakukan Badan Klasifikasi Indonesia tahun yang bersangkutan.

**Pemetaan Pesaing (*competitor mapping*)**

Jasa klasifikasi Badan Klasifikasi Indonesia memiliki partner sekaligus pesaing. Disebut partner karena berdasarkan PM 07/2013, semua badan klasifikasi yang akan masuk ke Indonesia harus bekerjasama dengan Badan Klasifikasi Indonesia. Dan disebut pesaing, karena dalam beberapa pasar (terutama pasar internasional) memperebutkan ceruk yang sama. Partner dan pesaing yang kuat adalah para anggota IACS (13 badan klasifikasi. Dari analisa pesaing di atas, untuk pasar Indonesia, Badan Klasifikasi Indonesia:

- Dari sisi variasi layanan memiliki rentang variasi yang lebih luas dibandingkan para pesaingnya
- Di bidang atau sektor layanan, Badan Klasifikasi Indonesia memiliki jumlah cakupan layanan yang hampir sama dengan para pesaingnya walaupun ditemukan beberapa perbedaan jenis sektor layanan yang dijalankan.
- Sedangkan dari cakupan area geografis, Badan Klasifikasi Indonesia memiliki ruang lingkup terbesar dari para pesaingnya.

Secara grafis, positioning Badan Klasifikasi Indonesia dibanding pesaing ataupun partnernya adalah sebagai berikut:



**Gambar 4. Pemetaan Pesaing**

Sumber: Data diolah

Dengan positioning seperti ini, Badan Klasifikasi Indonesia memiliki keleluasaan dan kekuatan besar untuk “menguasai” pasar domestik. Berbagai inovasi akan dengan mudah dilakukan Badan Klasifikasi Indonesia karena sudah memiliki rentang layanan yang cukup besar.

**Tabel 2. Hasil Pengolahan Data**

No.	Variabel	Indikator	Mean	t-stat
1	manajemen perusahaan	orientasi pada profit	5.28	-.38
2		mengutamakan keamanan	5.65	.90
3		memprioritaskan konservasi lingkungan dalam beroperasi	5.60	.24
4		pengurangan biaya operasi	5.56	.18
5		pemanfaatan kapasitas produksi secara efektif	5.53	.02
6		menjamin efisiensi biaya atau waktu pada berbagai level manajemen	5.45	-.34
7		memiliki perencanaan yang sistematis berorientasi hasil	5.36	.78
8		menggunakan standar prosedur akuntansi	5.13	.64
9		bertindak agresif dalam mengambil resiko	5.05	.71
10		menerapkan sistem pengendalian kualitas produk internasional	5.00	.64
11	pemasaran	penetapan harga produk	4.48	.71
12		menerapkan teknik pemasaran yang inovatif	5.20	.71
13		mengembangkan ceruk pasar	5.33	.80
14		melakukan diversifikasi produk	5.26	-.31
15		meningkatkan merek	5.15	.67
16		reputasi perusahaan	5.10	-.74
17		mengembangkan pasar baru	5.07	1.12
18	manajemen sumber daya manusia	menyelenggarakan pelatihan in-house bagi karyawan	5.00	-.81
19		proses rekrutmen memprioritaskan pada keahlian calon karyawan	4.50	-.87
20		memberikan penghargaan berbasis pada kinerja karyawan	4.90	-.09
21		memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan keahlian diluar perusahaan	4.75	-1.16
22		meningkatkan partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan produksi	4.68	.24
23		menghadiri kursus atau pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga pemerintah	4.51	1.15
24		menghadiri kursus atau pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga swasta	4.50	-.81
25	inovasi	pengenalan produk baru	3.45	2.59**
26		mengaplikasikan teknologi terbaru dalam proses produksi	2.25	-.83
27		mengaplikasikan teknologi terbaru terhadap produk	2.10	2.52**
28		pengadaan material dari pemasok baru	2.70	.87
29		menggunakan kombinasi material baru dalam produksi	2.45	-1.99*
30		menggunakan internet dalam mengelola bisnis	2.47	1.34
31		melakukan investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D).	3.85	2.32*
32	orientasi global	menerapkan berbagai standar internasional	3.07	2.78**
33		melakukan rapat dengan pelanggan dan distributor asing	2.61	2.66**
34		melakukan usaha penetrasi pasar ekspor luar negeri	2.35	3.05*
35		melakukan perluasan pasar ekspor	2.63	2.33*
36		melakukan kerjasama produksi dengan pihak asing	2.19	2.78*
37		membangun jaringan pasar dengan pihak asing, melakukan kerjasama bisnis dengan pelaku bisnis asing	2.93	2.66**
38		melakukan investasi di luar negeri	2.85	1.67

significant at the 0.05 level; \*\* significant at the 0.01 level; mean=4.21; SD=1.23

Sumber: Data diolah

Dari hasil penelitian sebagaimana digambarkan pada tabel 2 diatas, perusahaan memiliki strategi bersaing pada setiap sumber daya atau kapabilitas yang dimilikinya. Manajemen perusahaan, pemasaran, dan manajemen sumber daya manusia memiliki

peringkat diatas rata-rata, sedangkan inovasi dan orientasi global memiliki peringkat dibawah rata-rata. Indikator dominan dari manajemen perusahaan adalah mengutamakan keselamatan, mengingat bisnis perkapalan saat ini sangat mengutamakan aspek keselamatan pelayaran. Hal ini sejalan dengan resolusi *International Maritime Organization* (IMO) dan sesuai persyaratan *International Association of Classification Societies* (IACS).

Indikator dominan pada pemasaran adalah mengembangkan ceruk pasar, mengingat tingkat persaingan yang tinggi dengan 13 Badan Klasifikasi Kapal Asing yang diijinkan beroperasi di Indonesia sebagaimana amanat PM 07/2013 yang mempersempit ruang gerak pasar domestik.

indikator dominan dari manajemen sumber daya manusia adalah menyelenggarakan pelatihan in-house bagi karyawan, mengingat sesuai persyaratan *International Association of Classification Societies* (IACS) yang menuntut kesesuaian kompetensi para surveyor Badan Klasifikasi Kapal Indonesia dengan standar kompetensi surveyor klasifikasi kapal internasional.

Indikator dominan dari inovasi adalah melakukan investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D), mengingat guna memenuhi persyaratan *International Association of Classification Societies* (IACS) maka Badan Klasifikasi Kapal Indonesia harus memiliki *rules and regulation* yang sesuai dengan standar sertifikasi klasifikasi kapal internasional sehingga investasi dalam penelitian dan pengembangan *rules and regulation* tersebut harus senantiasa di-update dan dikembangkan agar memenuhi semua *rules and regulation* sesuai dengan persyaratan *International Association of Classification Societies* (IACS). Kondisi saat ini menunjukkan bahwa Badan Klasifikasi Kapal Indonesia belum sepenuhnya memiliki *rules and regulation* yang dipersyaratkan IACS.

Indikator dominan pada orientasi global adalah menerapkan berbagai standar internasional. Hal ini dilakukan guna memenuhi persyaratan *International Association of Classification Societies* (IACS) dan *International Maritime Organization* (IMO) khususnya mengenai jaminan keselamatan pelayaran internasional.

Perusahaan lebih memfokuskan pada aspek manajemen perusahaan (mean=5.36) dibandingkan dengan aspek lainnya, kemudian diikuti oleh aspek pemasaran (mean=5.08) pada peringkat berikutnya, kemudian aspek manajemen sumber daya manusia (mean=4.69), kemudian aspek inovasi (mean=2.75), dan terakhir aspek orientasi global (mean=2.66). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih kurang memprioritaskan aspek inovasi dan orientasi global dibandingkan dengan pesaingnya mengingat sebagai BUMN masih dalam perlindungan pemerintah dan masih memfokuskan pada pasar dalam negeri dibandingkan bersaing di pasar luar negeri.

## **Simpulan dan Rekomendasi**

Badan Klasifikasi Kapal Indonesia sudah memiliki strategi bersaing dalam menghadapi ASEAN Economic Community 2015 khususnya dalam menghadapi persaingan dengan badan klasifikasi kapal asing yang beroperasi di Indonesia ditinjau dari aspek manajemen perusahaan, pemasaran, manajemen sumber daya manusia, inovasi dan orientasi global.

Ditinjau dari analisis SWOT, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia berada pada posisi pertumbuhan yang pesat (*rapid growth*) sehingga strategi bersaing yang digunakan adalah strategi bertumbuh,

Ditinjau dari matriks BCG, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia berada pada posisi sapi perah (*cash cows*) sehingga masih menghasilkan keuntungan yang besar bagi pertumbuhan bisnisnya.

Ditinjau dari pemetaan pasar (*market mapping*), Badan Klasifikasi Kapal Indonesia masih memiliki potensi pasar yang besar bagi pertumbuhan bisnisnya.

Ditinjau dari pemetaan pesaing (*competitor mapping*), Badan Klasifikasi Kapal Indonesia memiliki keleluasaan dan kekuatan besar untuk “menguasai” pasar domestik.

Strategi bersaing yang dibangun lebih mengedepankan aspek manajemen perusahaan dibandingkan dengan aspek lainnya, sehingga perusahaan masih kurang dalam memprioritaskan pada aspek inovasi dan orientasi global.

## Daftar Pustaka

- Awuah, G.B. and Amal, M. (2011), "Impact of Globalization: The Ability of Less Developed Countries' (LDCs') Firms to Cope with Opportunities and Challenges", *European Business Review*, Vol. 23 No. 1, pp. 120-32.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*. Vol. 17 No. 1, pp.99-120.
- Barney, J.B. and Wright, P.M. (1998), "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 31-46.
- Becker, G.S. (1964), *Human Capital: A Theoretical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New York.
- Chaston, I., Badger, B., Mangles, T. and Sadler-Smith, E. (2001), "Organisational Learning Style, Competencies and Learning Systems in Small, UK Manufacturing Firms", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21 No. 11, pp. 1417-432.
- Chetty, S., and Campbell-Hunt, C. (2003), "Paths to internationalization among small-to medium-sized firms: A global versus regional approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No 5/6, pp. 796-820.
- Daft, R.L. (2008), *Management*, 8th d., Thomson, South-Western.
- David, R. Fred. (2009), *Concepts in Strategic Management*, Prentice Hall, New York.
- Demirbag, M., and Tatoglu, E. (2008), "Competitive Strategy Choices of Turkish Manufacturing Firms in European Union", *Journal of Management Development*, Vol. 27 No 7, pp. 727-43.
- Forker, L.B., Vickery, S.K. and Droge, C.L. (1996), "The Contribution of Quality to Business Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 8, pp. 44-62.
- Evans, J.R. and Lindsay, W.M (1996), *The Management and Control of Quality*, 3<sup>rd</sup> cd.. West Publishing Co., St Paul, MN.
- Garvin, D.A. (1987), "Competing on The Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, Vol. 65 No. 6, pp. 101-09.

- Hitt, M.A., Black, J.S. and Porter, L.W. (2007), *Management*, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Husein Umar. (2005). "Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen", 4<sup>th</sup> Edition. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Jonsson, C. and Devonish, D. (2009), "An Exploratory Study of Competitive Strategies Among Hotels in A Small Developing Caribbean State", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 No.4, pp. 491-500.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Mudrajad Kuncoro. (2009). "Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi", 3rd Edition. Erlangga, Jakarta.
- Parnell, J.A. (2006), "Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy", *Management Decision*, Vol. 44 No. 8, pp. 1139-154.
- Parnell, J.A (2011), "Strategic Capabilities, Competitive Strategy, and Performance Among Retailers in Argentina, Peru and The United States", *Management Decision*, Vol. 49 No. 1, pp. 130-55.
- Petridou, E., Sarri, K. and Kyrgidou, L. (2009), "Entrepreneurship Education in Higher Educational Institutions:the Gender Dimension". *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 6 No. 4, pp. 547-58.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy\**, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1986), *Competitive Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, NY.
- Porter. M.E. (1991), "Towards A Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117 (special issue).
- Porter, M.E. (1996). "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November/December, pp. 61-78.
- Porter. M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 2<sup>nd</sup> ed., Free Press, New York, NY.
- Rahman, S. (2001), "Total Quality Management Practices and Business Outcome: Evidence from Small and Medium Enterprises in Western Australia", *Total Quality Management*, Vol. 12, pp. 201-10.
- Ritala, P. and Ellonen, H.K (2010), "Competitive Advantage in Interfirm Cooperation: Old and New Explanations", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 20 No. 5, pp. 367-83
- Roberts, P. W. and Amit, R. (2003), "The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995", *Organization Science*, Vol. 14 No. 2, pp. 107-22.
- Sharma, B., and Gadenne, D. (2000), "Quality Management Strategies and Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 15, pp. 32-5
- Singh, K.S., Garg, S.K. and Deshmukh, S.G. (2007) "Strategy Development for Competitiveness: A Study on Indian Auto Component Sector", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.56 No. 4, pp. 285-304.

- Singh, G., Pathak, R.D., and Naz, R. (2010), "Issues Faced by SMEs in the Internationalization Process: Results from Fiji and Samoa", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 5 No. 2, pp. 153-182.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*, Alfabeta, Bandung.
- Wan, Z. and Bullard, S.H. (2009), "Competitive Strategy and Business Performance in The U.S. Upholstered, Wood Household Furniture Industry". *Forest Products Journal*, Vol. 59 No. 9, pp. 15-19.
- Weerawardena, J. (2003), "Exploring The Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 3/4, pp. 407-29.
- Wehrich, H., and Koont, H. (1993). *Management: A Global Perspective*, 10<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, New York.
- Welch, L.S. and Luostarinen, R. (1999), "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, pp. 36-64.
- Zheng, C, Morrison, M. and O'Neill, G. (2006), "An Empirical Study of High Performance HRM practices in Chinese SMEs, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, pp. 1772—803.