

## STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PT PELAYARAN BAHTERA ADHIGUNA DALAM INDUSTRI PELAYARAN

*Business Development Strategy of PT Pelayaran Bahtera Adhiguna In Shipping Industry*

Oleh:

Adhiguna Wahyu Nugroho<sup>1</sup>, Lukman M. Baga<sup>2</sup>, Budhi Hascaryo Iskandar<sup>3</sup>

<sup>1</sup>*Mahasiswa Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor*

<sup>2</sup>*Staf Pengajar Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor*

<sup>3</sup>*Staf Pengajar Program Studi Teknologi Perikanan Laut*

\**Korespondensi: wahyunugroho.adhiguna@gmail.com*

### ABSTRAK

Peningkatan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2015-2016 berdampak positif bagi pertumbuhan industri pelayaran di Indonesia. Meski mengalami pertumbuhan, kapasitas pengangkutan angkutan laut perusahaan nasional masih kalah bersaing dengan perusahaan asing. PT Pelayaran Bahtera Adhiguna (BAG) merupakan salah satu anak perusahaan PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang bergerak dalam bidang jasa angkutan laut. Program pemerintah pembangkit listrik 35.000 MW memerlukan pemerataan pasokan batubara menjadikan tantangan bagi BAG untuk meningkatkan pendapatan usahanya. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi kinerja pada fungsi operasional, menganalisis kondisi eksternal dan internal dan merumuskan arsitektur strategik untuk pengembangan bisnis BAG dalam dua tahun mendatang. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan belum menunjukkan kinerja yang baik. Hasil analisis kondisi lingkungan eksternal mengindikasikan bahwa bisnis BAG berada dalam persaingan yang ketat seiring semakin bertambahnya perusahaan pelayaran. Namun perusahaan memiliki kekuatan pada bisnis utama sehingga perusahaan masih memiliki kemampuan untuk bertahan dengan cara memanfaatkan jaminan muatan batubara dari PLN. Kelemahan yang masih dimiliki BAG adalah ketergantungan pada mitra KSO sehingga beban sewa kapal relatif tinggi dibandingkan dengan biaya operasional lainnya. Strategi pengembangan bisnis BAG yang dapat dilakukan bagi perusahaan di masa yang akan datang adalah meningkatkan sinergi bisnis inti antara BAG dengan PLN.

**Kata kunci:** industri pelayaran, pengembangan bisnis, persaingan.

### ABSTRACT

*The increase economic growth on 2015-2016 indicates a positive condition for the growth of the shipping industry in Indonesia. Despite the growth, the sea freight transport capacity of national companies has still unable to compete with that of foreign companies. PT Pelayaran Bahtera Adhiguna (BAG) is one of the subsidiaries of PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) engaged in sea freight services. A 35,000 MW power generation government program creating an opportunity for BAG to improved its profits. This study aims to identify the performance of the operational function of BAG, analyze external and internal conditions and formulate strategic architecture for BAG's business development in the next two years. This research used descriptive qualitative method as case study. The results of this study indicate that BAG's finance performance has need more attention. Based on external environmental conditions indicate that BAG's business is competitive advantage due. However, BAG has a strengthsuch that the company still has the ability to survive by utilizing the guarantee of coal cargo from PLN. BAG's weakness is its dependence on KSO partners, causing the*

*ship lease expense to be relatively high compared to other operational costs. The business development strategy for BAg in the future is to increase the synergy of the core business between BAg with PLN.*

**Keywords:** *business development, competition, shipping industry.*

## PENDAHULUAN

Kondisi ekonomi Indonesia menunjukkan peningkatan sejak tahun 2015-2016. Menurut data Badan Pusat Statistik (2016), angka Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia pada tahun 2016 sebesar 5,01 persen atau meningkat dibandingkan dengan tahun 2015 yang sebesar 4,92 persen. Peningkatan angka PDB Indonesia tersebut menunjukkan kondisi positif bagi pertumbuhan industri pelayaran di Indonesia.

Berdasarkan statistik data Kementerian Perhubungan (2016), jumlah perusahaan angkutan laut mengalami peningkatan sejak tahun 2012 – 2016. Jumlah perusahaan pelayaran pada tahun 2012 sebanyak 3.155 buah perusahaan, yang terdiri dari 2.106 buah pelayaran nasional, 651 buah perusahaan non pelayaran dan selebihnya sebanyak 398 buah perusahaan pelayaran rakyat. Pada tahun 2016, jumlah perusahaan pelayaran meningkat menjadi sebanyak 4.028 buah perusahaan, yang terdiri dari 2.896 buah pelayaran nasional, 665 buah perusahaan rakyat dan 467 perusahaan angkutan khusus (non pelayaran).

Produktivitas perusahaan pelayaran dapat dilihat dari besarnya kapasitas muatan yang diangkutnya (Lasse 2015). Berdasarkan data statistik Kementerian Perhubungan (2016), sepanjang tahun 2012 – 2016 jumlah kapasitas pengangkutan produksi angkutan laut perusahaan pelayaran asing masih jauh lebih unggul dibandingkan dengan kapasitas pengangkutan perusahaan pelayaran nasional. Pada tahun 2012, perusahaan angkutan laut nasional dapat mengangkut muatan sebesar 410.696.721 ton sedangkan perusahaan angkutan laut asing sebesar 541.992.378 ton. Pada tahun 2016, jumlah kapasitas pengangkutan perusahaan pelayaran nasional sebesar 668.249.748 ton. Meski mengalami peningkatan, jumlah tersebut masih kalah bersaing dengan kapasitas pengangkutan perusahaan pelayaran asing. Kapasitas pengangkutan angkutan laut perusahaan asing pada tahun 2016 mencapai 976.201.742 ton.

PT Pelayaran Bahtera Adhiguna (BAg) merupakan salah satu perusahaan pelayaran nasional yang bergerak dalam jasa transportasi angkutan laut di Indonesia. Sejak diambil alih kepemilikan usahanya oleh PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) pada tahun 2011, BAg diberikan kepercayaan oleh PLN dalam mengembangkan bisnis jasa angkutan laut batubara. Kepercayaan tersebut tak luput dari pengalaman bisnis yang dimiliki BAg dalam jasa angkutan laut di Indonesia. Meski diberikan kepercayaan dalam mengembangkan usahanya, BAg tetap fokus dalam menjalankan visinya yaitu menjadi perusahaan jasa transportasi angkutan laut dalam rangka mengamankan pasokan batubara untuk pembangkit listrik milik PLN dan *Independent Power Producer* (IPP) yang berada di wilayah Indonesia.

Dalam menjalankan bisnisnya, BAg diharapkan untuk menjadi perusahaan yang dapat mengikuti perkembangan yang terjadi dalam industri pelayaran di Indonesia. Harapan tersebut sesuai dengan visi BAg yaitu menjadi perusahaan jasa angkutan laut yang unggul dan terpercaya dengan pelayaran berstandar internasional. Pengembangan bisnis merupakan suatu usaha yang dilakukan BAg untuk menghadapi perubahan dari faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Pada sisi eksternal, jumlah perusahaan pelayaran angkutan laut Indonesia mengalami peningkatan dalam lima tahun terakhir yang diiringi juga oleh program pemerintah yaitu program pembangkit listrik 35.000 MW. Program tersebut memerlukan pemerataan dan peningkatan pasokan bahan baku batubara. Hal ini membuka peluang bagi BAg untuk terus mengembangkan bisnisnya melalui jasa angkutan angkutan laut. Sedangkan dari sisi internal, perolehan pendapatan usaha BAg dalam dua

tahun terakhir belum maksimal akibat penurunan HBA yang mengakibatkan PLN melakukan penyesuaian tarif kontrak angkutan laut.

Selama ini perolehan pendapatan dari bisnis BAg selalu bergantung dengan tarif kontrak batubara yang ditetapkan PLN yang menyebabkan perolehan pendapatan usaha harus dapat kepastian banyaknya muatan angkutan. Oleh karena itu, program pembangkit listrik 35.000 MW yang memerlukan pemerataan pasokan bahan baku batubara untuk PLTU di seluruh wilayah bagian di Indonesia perlu dimanfaatkan secara maksimal untuk dapat meningkatkan pendapatan usaha perusahaan. Dengan perubahan yang terjadi di industri pelayaran, maka BAg perlu untuk merumuskan strategi yang tepat agar bisnis yang dijalankan saat ini dapat berkembang dalam menghadapi kondisi industri pelayaran yang senantiasa selalu berubah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kinerja pada fungsi operasional BAg, menganalisis kondisi lingkungan internal dan kondisi eksternal BAg, dan merumuskan arsitektur strategik yang dapat diterapkan untuk pengembangan bisnis BAg dimasa yang akan datang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan selama lima bulan (Januari – Juni 2017) di PT Pelayaran Bahtera Adhiguna yang beralamat di JL Kalibesar Timur No. 10-12, Jakarta Utara. Data yang digunakan adalah data primer yang didapat dari sumber pertama baik individu maupun perorangan (Umar 2001). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui *depth interview* responden di internal BAg dengan rincian yang tercantum pada Tabel 1. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui *depth interview* responden di internal BAg dan beberapa karyawan ahli seperti dijelaskan pada Tabel 1 terdiri dari:

- Penelaah faktor-faktor berupa informasi strategi yang berhubungan dengan pengembangan bisnis dalam industri pelayaran, faktor kunci sukses perusahaan, faktor internal dan eksternal yang memungkinkan penyusunan strategi untuk menghasilkan alternatif strategi dengan lebih efektif
- Pencocokan atau penyepadanan informasi startegis dari berbagai faktor eksternal dan internal.
- Perumusan strategi bisnis bagi PT Pelayaran Bahtera Adhiguna unuk pengembangan bisnis dimasa yang akan datang.

Tabel 1 Daftar responden penelitian

No	Responden	Jabatan
1	Ahli Internal	<i>Direktur Utama</i>
2	Ahli Internal	<i>Wakil Direktur</i>
3	Ahli Internal	<i>Direktur Operasi</i>
4	Ahli Internal	<i>Manager Armada</i>
5	Ahli Internal	<i>Manager Operasional</i>

Sedangkan data sekunder diperoleh dari sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara atau dicatat orang lain (Indriantono dan Supomo 2002). Data sekunder yang digunakan adalah laporan tahunan perusahaan tahun 2016, laporan manajemen perusahaan, laporan hasil evaluasi kinerja BAg, data Badan Pusat Statistik (BPS), Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) PLN tahun 2016, dan data statistik Kementerian Perhubungan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

### 1. Analisis deskriptif kualitatif

Analisis deskriptif kualitatif menggunakan pendekatan penelitian non statistik. Hasil yang didapatkan dari analisis tersebut berupa solusi dari kondisi permasalahan yang dihadapi perusahaan saat ini.

## 2. Analisis lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal menggunakan matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation*/EFE Matrix) dengan konsep David (2011). Analisis dengan matriks EFE akan menghasilkan informasi strategis berupa peluang yang dimanfaatkan perusahaan untuk menghindari ancaman (Wheelen 2004)

## 3. Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation*/IFE Matrix) dengan konsep David (2011). Faktor internal tersebut terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan (Hubbard 2004). Analisis dengan matriks IFE akan menghasilkan informasi strategis berupa kekuatan untuk mengatasi kelemahan perusahaan.

## 4. Analisis *Keys Success Factor* (KSF)

Peneliti merumuskan KSF di industri pelayaran dengan ruang lingkup dalam KSF pada BAg mencakup sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, sistem informasi dan orientasi pelanggan. Analisis KSF dapat diidentifikasi dengan menggunakan berbagai alat analisis seperti menggunakan kuisioner dan wawancara (Rahmawati 2013) dan Viseras *et al.*(2005).

## 5. Matriks SWOT

Analisis ini berperan sebagai alat untuk meminimiliasi kelemahan yang terdapat dalam lingkungan internal perusahaan serta dapat menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi oleh perusahaan yang berasal dari lingkungan eksternal (Agustina 2016). Analisis SWOT dapat dimanfaatkan untuk menentukan alternatif strategi yang berhubungan dengan strategi pengembangan bisnis (Awaludin 2004).

## 6. Arsitektur Strategi

Melakukan analisis komponen inti dari informasi strategis yang bermanfaat bagi perusahaan dan strategi tersebut dirumuskan ke dalam kanvas rencana organisasi untuk merealisasikan tujuannya (Yoshida 2006) Pada penelitian ini arsitektur strategi akan digambarkan dengan Sumbu X sebagai rentang periode dan Sumbu Y yaitu sebagai rentang kegiatan. Dari gambaran tersebut mencakup strategi, program, sasaran dan tantangan yang akan dilalui oleh BAg. Rentang periode akan disesuaikan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Kegiatan yang didahulukan merupakan kegiatan kegiatan yang mudah dilakukan dan menjadi prioritas.

# HASIL DAN PEMBAHASAN

## Identifikasi Kinerja Fungsi Operasional BAg

Identifikasi kinerja dari aktivitas bisnis perusahaan bertujuan untuk menafsir seberapa baik aktifitas dan proses yang dilakukan sebagai landasan bagi manajemen perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas (Hasnen dan Mowen 2004). Kaplan dan Norton (2000) berpendapat bahwa untuk mengetahui kinerja dalam sebuah perusahaan dapat dibentuk dalam empat kerangka kerja yang komprehensif dalam menterjemahkan visi dari straregi perusahaan. Untuk mengidentifikasi kinerja BAg dengan mengaitkan pendapat Kaplan dan Norton (2000) maka identifikasi kinerja pada fungsi operasional BAg maka dibutuhkan dari hasil laporan evaluasi kinerja BAg. Dari hasil laporan evaluasi kinerja pada fungsi operasional BAg dibagi menjadi 3 bagian yaitu adalah (1) perspektif pelanggan yang mencakup ketepatan waktu muat dan bongkar, (2) perspektif proses bisnis intenral yang mencakup jumlah batubara yang diangkut (3) perspektif keuangan yang mencakup efisiensi biaya pemeliharaan dan (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang mencakup aspek sumber daya manusia.

### Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan salah satu sumber pendapatan perusahaan selain jasa pelayaran lainnya yang saat ini dijalankan oleh PT Adhiguna Putera sebagai anak perusahaan BAg. Identifikasi perspektif pelanggan bertujuan untuk mengetahui kepercayaan PLN dalam memberikan muatan kepada BAg untuk mengangkut batubara PLN. Sasaran strategis yang dirumuskan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan adalah ketepatan waktu muat dan bongkar. Formula untuk mengetahui kinerja kepuasan pelanggan yaitu:

$$KP = \frac{JSTP}{TS} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- KP : Kepuasan Pelanggan  
 JSTP : Jumlah *shipment* tepat waktu  
 TS : Total *shipment*

Keterangan tambahan dari target kinerja adalah sebagai berikut:

- Jika %KP > 75%, kinerja kepuasan pelanggan tercapai.
- Jika %KP < 75%, kinerja kepuasan pelanggan tidak tercapai.
- Realisasi kinerja ketepatan waktu muat dan bongkar pada tahun 2015 sebesar 69,44%.

Berdasarkan Hasil evaluasi kinerja BAg pada tahun 2016 diperoleh bahwa jumlah *shipment* tepat waktu sebanyak 695 *shipment* sedangkan total *shipment* sepanjang tahun 2016 sebanyak 832 *shipment*. Sehingga hasil realisasi kinerja dari ketepatan waktu muat dan bongkar untuk tahun 2016 adalah 83,52% atau lebih baik dari tahun 2015 sebesar 69,44%. Perbandingan dari hasil kinerja ini menunjukkan bahwa BAg dapat memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan sehingga PLN tetap memberikan kepercayaan kepada BAg untuk mengangkut muatan kebutuhan batubara PLN diseluruh PLTU di Indonesia. Hasil dari kinerja ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwono (2010) dimana dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kunci sukses utama dalam memenangkan persaingan dalam industri sejenis adalah pelanggan. PLN merupakan pengguna dari apa yang perusahaan tawarkan, oleh karena itu jika pelanggan merasa puas dengan pelayanan tersebut maka PLN akan setia untuk menggunakan jasa angkutan BAg dan sebaliknya jika pelanggan tidak puas akibatnya akan mempengaruhi terhadap pendapatan perusahaan secara keseluruhan.

### Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal BAg merupakan sebuah kinerja yang terkait dengan aktivitas bisnis operasional perusahaan dalam pengangkutan batubara. Keterkaitan antara perspektif kinerja perspektif pelanggan dengan proses bisnis internal berimplikasi terhadap perolehan pendapatan perusahaan. Identifikasi kinerja perspektif proses bisnis internal bertujuan untuk mengetahui jumlah batubara yang diangkut baik menggunakan kapal milik BAg dan kapal melalui kerjasama operasi (KSO). Dengan jumlah armada yang dimiliki saat ini perlu diketahui seberapa banyak jumlah batubara yang telah diangkut BAg pada tahun 2016. Berdasarkan hasil studi dokumentasi pada laporan evaluasi kinerja BAg tahun 2016 didapat bahwa indikator kinerja tersebut diukur berdasarkan total batubara yang diangkut oleh kapal milik perusahaan di tambah dengan total batubara yang diangkut muatan kapal KSO. Rumus untuk mengetahui kinerja perspektif proses bisnis internal yaitu:

$$JaB \text{ (ton)} = Ttl \text{ Km(ton)} + Ttl \text{ Ks(ton)} \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

- JaB : Jumlah angkutan batubara  
 Ttl Km : Total angkutan kapal milik  
 Ttl Ks : Total angkutan kapal KSO

Berdasarkan studi dokumentasi kinerja diperoleh bahwa hasil evaluasi kinerja BAg pada tahun 2016 diperoleh total angkutan kapal milik sebesar 8.287.420 ton dan total angkutan menggunakan KSO sebesar 8.033.308 ton. Sehingga jumlah batubara yang telah diangkut pada tahun 2016 sebanyak 16.320.729 ton. Jumlah tersebut lebih besar dari tahun 2015 sebelumnya yang sebesar 13.585.499 ton. Perbandingan dari hasil kinerja tersebut menunjukkan bahwa pendapatan usaha BAg pada tahun 2016 meningkat dibandingkan dengan pendapatan usaha pada tahun 2015.

### Perspektif Keuangan

Kondisi harga komoditas utama dunia seperti minyak mentah dunia dan batubara dunia yang selalu fluktuatif memiliki dampak bagi aktivitas bisnis industri pelayaran. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi pada kinerja keuangan BAg yang memiliki implikasi terhadap aktivitas operasional BAg. Efisiensi biaya operasional merupakan informasi strategis dari perspektif kinerja keuangan yang bertujuan untuk meminimalisir pengeluaran biaya yang merugikan perusahaan. Besarnya biaya operasional yang dikeluarkan akan berdampak pada pendapatan usaha BAg. Dari hasil studi dokumentasi laporan evaluasi kinerja BAg tahun 2016 disimpulkan bahwa sasaran strategis yang dirumuskan untuk meningkatkan pendapatan usaha adalah efisiensi biaya operasional. Rumus untuk mengetahui kinerja efisiensi biaya operasional adalah sebagai berikut:

$$EoP = \frac{Ttl Bp + Ttl Jm + Ttl Bm}{Ttl BoP} \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

- EoP : Efisiensi Operasional
- Ttl Bp : Total biaya pengeluaran bahan bakar
- Ttl Jm : Total biaya pihak ke tiga
- Ttl Bm : Total biaya bongkar muat
- Ttl BoP : Total biaya operasional

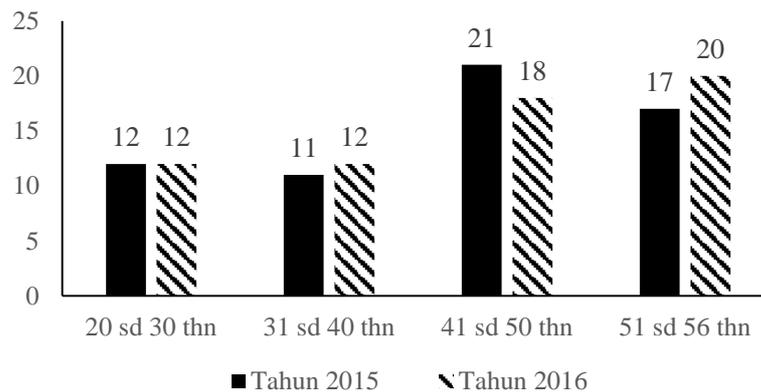
Keterangan tambahan dari target kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Jika %EoP > 3,3%, kinerja efisiensi biaya operasional tidak tercapai.
- b. Jika %EoP < 3,3%, kinerja efisiensi biaya operasional tercapai.
- c. Realisasi kinerja efisiensi biaya operasional pada tahun 2015 adalah 11,5%.

Total biaya pengeluaran bahan bakar di tahun 2016 sebesar Rp.61.241.100, total biaya jasa pihak ketiga sebesar Rp.33.134.000 dan total biaya bongkar muat sebesar Rp7.298.000. Sehingga total biaya operasional BAg sebesar Rp.101.673.100. Sedangkan total keseluruhan biaya operasional tahun 2016 sebesar Rp.960.153.000. Sehingga hasil realisasi kinerja dari efisiensi biaya operasional untuk tahun 2016 adalah 10,6% atau lebih tinggi dari target yang ditetapkan BAg sebesar 3,3%. Perbandingan dari hasil kinerja dengan tahun 2016 ini menunjukkan bahwa kinerja efisiensi biaya operasional BAg belum menunjukkan kinerja yang baik. Biaya sewa kapal merupakan biaya terbesar diantara biaya operasional lainnya. Tingginya biaya sewa kapal disebabkan karena keterbatasan armada kapal yang dimiliki oleh BAg.

### Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Untuk mengetahui SDM yang dapat mendorong kemajuan perusahaan adalah melalui *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan sikap positif karyawan dengan organisasi mereka karena seorang karyawan senang atau antusias melakukan pekerjaan mereka, mendapatkan kepercayaan dari atasan dan merasa dihargai kontribusi mereka dalam organisasi dan keterkaitan itu diwujudkan dengan kontribusi yang melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi terhadap mereka (Guntari *et al.* 2014). Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk mengidentifikasi produktivitas SDM yang dimiliki BAg baik itu dari jumlah dan umur karyawannya. Hasil dari studi dokumentasi pada laporan evaluasi kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran BAg tahun 2016 dijelaskan pada Gambar 1.



Sumber: BAg 2016

Gambar 1 Jumlah dan usia pegawai BAg tahun 2015-2016

Pada Gambar 1 menjelaskan bahwa jumlah dan usia pegawai BAg pada tahun 2016 merupakan usia produktif meski jumlah pegawai berusia 51 s/d 56 menjadi jumlah yang terbanyak. Artinya dengan jumlah tersebut, BAg memiliki karyawan yang loyal dan berpengalaman dalam bidangnya. Hasil dari kinerja ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwandi dan Hariyanti (2013). Pada penelitian ilmiahnya Suwandi dan Hariyanti mengemukakan bahwa sumber daya manusia yang loyal dan kompeten merupakan faktor penentu dalam mencapai keberhasilan tujuan perusahaan ke depan, karena sumber daya manusia dianggap sebagai aset perusahaan yang sangat penting.

### Analisis lingkungan eksternal dan internal

*Business review* terhadap lingkungan suatu industri merupakan tahapan awal yang diperlukan dalam merumuskan strategi bisnis perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui gambaran secara umum bagaimana kondisi lingkungan industri yang dihadapi oleh BAg baik itu saat ini dan masa yang akan datang. Hasil dari analisis faktor – faktor strategis eksternal akan dipetakan menggunakan matriks *external factors evaluation* (EFE) sedangkan faktor - faktor strategis internal menggunakan matriks *internal factors evaluation* (IFE).

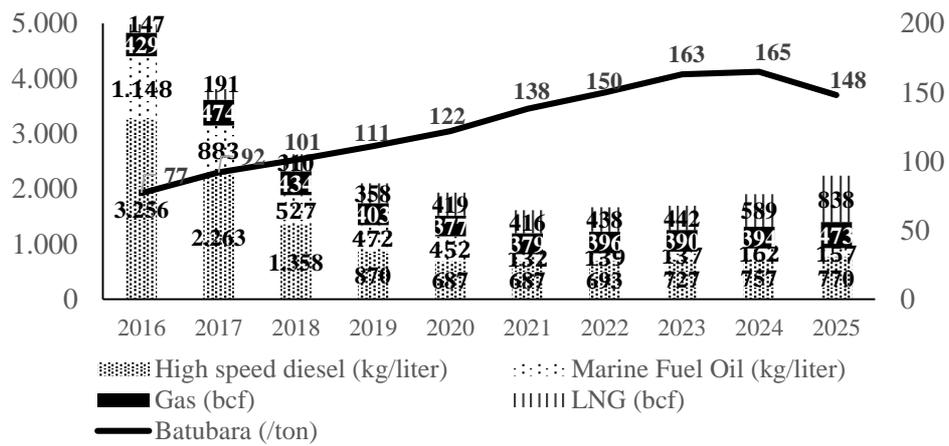
#### 1. Analisis Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner dan wawancara kepada para ahli diperoleh beberapa faktor penting yang terkait dengan pengembangan bisnis BAg yang ditinjau dari beberapa aspek. Beberapa faktor penting tersebut diperoleh faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman adalah sebagai berikut:

##### a. Faktor peluang dan ancaman

Berdasarkan analisis faktor eksternal, faktor yang menjadikan peluang bagi pengembangan bisnis BAg yaitu:

- Peningkatan distribusi bahan baku batubara  
Program ketenagalistrikan 35.000 MW memerlukan bahan baku batubara untuk memenuhi kebutuhan pembangkit milik PLN & IPP seiring dengan pertumbuhan jumlah pembangkit di Indonesia yang dijelaskan pada Gambar 2.



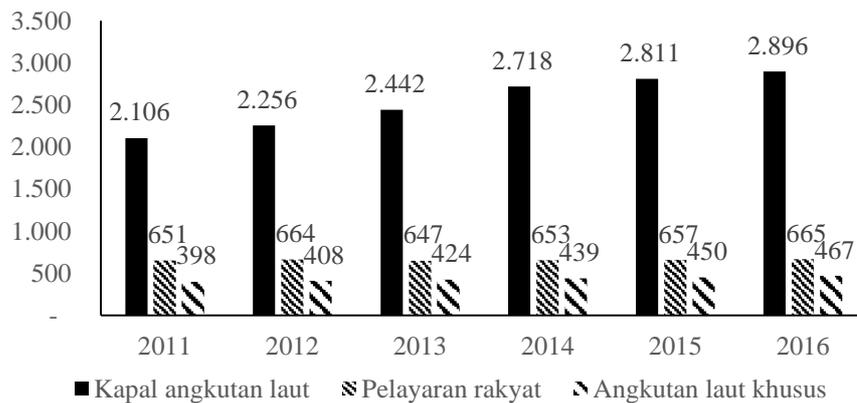
Sumber: RUPTLN PLN 2016

Gambar 2 Kebutuhan bahan baku pembangkit listrik PLN tahun 2016-2015

- Kondisi geografis Indonesia  
Kondisi geografis Indonesia juga memudahkan perusahaan pelayaran Indonesia untuk menentukan rute-rute pelayaran dalam melakukan kegiatan muat dan bongkar.
- Kepastian target pasar  
Sesuai dengan visi dan misi perusahaan, BAg diharapkan untuk dapat memenuhi kebutuhan batubara PLN. Tujuan tersebut menjadikan PLN sebagai target pasar dan sekaligus menjadi pelanggan yang jelas.

Sedangkan faktor – faktor eksternal yang menjadi ancaman untuk pengembangan bisnis BAg yaitu:

- Persaingan bisnis jasa transportasi laut  
Berdasarkan data statistik Kementerian Perhubungan 2016, perusahaan pelayaran di Indonesia mengalami peningkatan jumlah perusahaan dalam lima tahun terakhir yang dijelaskan pada Gambar 3.



Sumber: Kemenhub (2016)

Gambar 3 Jumlah perusahaan angkutan laut di Indonesia tahun 2011 – 2016

- Tarif *docking* perusahaan galangan kapal  
Kondisi perusahaan galangan kapal Indonesia saat ini masih sulit berproduksi efisien untuk dapat memenuhi permintaan *sparepart* untuk kebutuhan perawatan kapal industri pelayaran dalam negeri dibandingkan dengan perusahaan galangan kapal yang ada di negara lain (Hasbulloh 2016).

- *Freight cost* di tetapkan oleh PLN

Sejak diambil alih kepemilikan usahanya oleh PLN pada tahun 2011 lalu, seluruh kebijakan usaha seperti *freight cost* ditentukan oleh keputusan PLN sebagai pemegang saham utama.

b. Evaluasi faktor eksternal

Adapun hasil analisis evaluasi faktor eksternal (EFE) dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Matriks evaluasai internal (EFI)

<b>Faktor-faktor Strategis Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor</b>
Peluang :			
Peningkatan distribusi batu bara	0,170	4	0,680
Kondisi geografis Indonesia	0,123	3	0,369
Kepastian target pasar	0,183	4	0,732
<b>Jumlah</b>	<b>0,476</b>		<b>1,781</b>
Ancaman :			
Persaingan bisnis jasa transportasi laut dan penunjangnya	0,177	1	0,177
Tarif <i>docking</i> perusahaan galangan kapal	0,160	2	0,320
<i>Freight cost</i> ditetapkan oleh PLN	0,187	2	0,374
<b>Jumlah</b>	<b>0,523</b>		<b>0,870</b>
<b>Jumlah Faktor Eksternal</b>	<b>1</b>		<b>2,652</b>

Faktor peluang utama yang dimiliki oleh BAg dalam mengembangkan bisnisnya adalah kepastian target pasar. Kepastian target pasar merupakan muatan batubara PLN untuk bahan baku pembangkit PLN di seluruh Indonesia terutama untuk program pembangkit listrik 35.000 MW. Faktor peluang memiliki bobot sebesar 0,732 sehingga menghasilkan skor rata-rata tertimbang peluang sebesar 1,781. Skor tersebut berarti bahwa kepastian muatan batubara PLN yang didukung untuk kebutuhan bahan baku batubara dalam program 35.000 MW memiliki pengaruh bagi perkembangan bisnis BAg. Faktor ancaman utama yang dimiliki oleh BAg persaingan bisnis jasa transportasi laut dan penunjangnya. Faktor ancaman tersebut memiliki bobot 0,177 sehingga menghasilkan skor rata-rata sebesar 0,871.

Hasil analisis ini juga menghasilkan total skor tertimbang sebesar 2,652 atau di atas rata-rata sebesar 2,50 yang terlihat pada Tabel 9. Hal ini menunjukkan bahwa respon BAg telah mampu mengoptimalkan peluang dalam menghindari ancaman. Hasil ini mengindikasikan bahwa BAg harus memberikan pelayanan dan kualitas armada yang terbaik sehingga kapasitas muatan angkutan yang diterima BAg dapat terus meningkat meski tarif kontrak yang ditetapkan oleh PLN masih dibawah harga pasar.

2. Analisis Faktor Internal

Analisis faktor internal pada penelitian ini bertujuan untuk mengkaji berbagai faktor internal yang berpengaruh terhadap perkembangan bisnis BAg. Beberapa faktor penting tersebut diperoleh factor - faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam pengembangan bisnis BAg adalah sebagai berikut:

a. Faktor kekuatan dan kelemahan

Berdasarkan analisis faktor internal, faktor yang menjadikan kekuatan bagi pengembangan bisnis BAg yaitu:

- Memiliki kontrak jangka panjang  
Perusahaan memiliki keuntungan karena BAg merupakan satu-satunya anak perusahaan PLN yang bergerak dalam jasa angkutan laut. Sehingga BAg dapat memanfaatkan kerjasama antara PLN dengan pemilik tambang batubara
- Kepasian dukungan modal  
Beban bunga yang rendah bila dibandingkan dengan pinjaman kepada pihak ke tiga memberikan dorongan bagi kemajuan bisnis BAg dimasa yang akan datang.
- Jaminan muatan angkutan batubara  
BAg merupakan salah satu perusahaan pelayaran yang ditugaskan untuk memastikan ketersediaan batubara ke lokasi PLTU yang dibutuhkan oleh PLN (RUPTL PLN 2016).

Sedangkan faktor – faktor internal yang menjadi kelemahan untuk pengembangan bisnis BAg yaitu:

- Keterbatasan dukungan sistem *Information Communication Technology* (ICT)  
Penerapan ICT pada BAg masih dalam proses perencanaan, perizinan dan penganggaran agar implementasi program ICT dapat saling terintegrasi dengan divisi PLN.
- Ketergantungan kepada mitra KSO  
Keterbatasan jumlah armada kapal milik BAg mengakibatkan BAg menggunakan mitra KSO untuk memenuhi permintaan angkutan batubara PLN.
- Belum berjalannya sistem karier dan kinerja  
Belum terintegrasinya sistem ICT membuat sistem rekrutmen pegawai berdasarkan keputusan dan kebutuhan dari PLN

#### b. Evaluasi Faktor Internal

Evaluasi faktor eksternal dilakukan dengan menghitung rata-rata tertimbang masing-masing faktor kunci eksternal yang selanjutnya disusun dalam sebuah matriks evaluasi masing-masing faktor. Faktor kekuatan utama yang dimiliki oleh BAg dalam mengembangkan bisnisnya adalah BAg memiliki jaminan muatan angkutan batubara. Faktor kekuatan ini memiliki bobot sebesar 0,190 sehingga menghasilkan skor rata-rata sebesar 0,760. Selain itu faktor kekuatan lainnya yang mendukung bagi pengembangan bisnis BAg adalah memiliki kontrak jangka panjang angkutan batubara. Faktor kekuatan ini mengindikasikan bahwa jaminan muatan angkutan batubara dari PLN merupakan kekuatan utama untuk pengembangan bisnis BAg dimasa yang akan datang. Kepemilikan kontrak jangka panjang dengan memanfaatkan kontrak kerjasama antara PLN dengan pemilik tambang batubara memungkinkan BAg untuk berinvestasi dengan menambah jumlah kapal maupun pengadaan teknologi yang mendukung aktivitas operasional perusahaan.

Faktor kelemahan utama yang dimiliki oleh BAg adalah ketergantungan pada mitra KSO. Faktor kelemahan tersebut memiliki bobot dan rata-rata sebesar 0,167. Faktor kelemahan tersebut menjelaskan bahwa ketidakmampuan BAg untuk memenuhi permintaan kapal dalam mengangkut batubara PLN. Hal ini dikarenakan keterbatasan jumlah armada yang dimiliki oleh BAg. Hasil ini menunjukkan bahwa biaya operasional sewa kapal merupakan biaya tertinggi diantara biaya operasional lainnya. Hasil analisis ini juga menjadi perhatian BAg karena dapat mempengaruhi perolehan pendapatan usaha BAg.

Hasil analisis ini juga menghasilkan total skor tertimbang sebesar 2,760 atau di atas rata-rata sebesar 2,50 yang terlihat pada Tabel 3. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan faktor internal BAg telah mampu menutupi kelemahan yang dimiliki sehingga dapat memaksimalkan kekuatannya untuk pengembangan bisnisnya.

Tabel 3 Matriks evaluasi faktor internal (EFI)

Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan:			
1. Memiliki kontrak jangka panjang	0,177	4	0,708
2. Dukungan pinjaman modal	0,193	3	0,579
3. Jaminan muatan angkutan batubara	0,190	4	0,760
<b>Jumlah</b>	<b>0,560</b>		<b>2,047</b>
Kelemahan :			
1. Masih terbatasnya dukungan sistem ICT	0,153	2	0,306
2. Ketergantungan kepada mitra KSO	0,167	1	0,167
3. Belum berjalannya sistem karir dan kinerja	0,120	2	0,240
<b>Jumlah</b>	<b>0,440</b>		<b>0,714</b>
<b>Jumlah Faktor Internal</b>	<b>1</b>		<b>2,760</b>

#### Analisis *key success factors* (KSF)

Analisis KSF yang disimpulkan berikut ini merupakan analisis yang diperoleh dari informasi-informasi strategis faktor lingkungan perusahaan. Tujuan dari analisis KSF bagi BAg adalah untuk memanfaatkan sumber daya potensial yang dimiliki oleh BAg untuk pengembangan bisnis BAg di masa yang akan datang. Berikut ini faktor-faktor kunci sukses keberhasilan dalam industri pelayaran untuk pengembangan bisnis BAg sebagai berikut:

#### 1. Jumlah dan komposisi armada

Kapal merupakan aset penting yang dimiliki oleh perusahaan pelayaran. Semakin bervariasi kapal yang dimiliki baik jenis dan ukurannya/kapasitas nya maka semakin besar pula kekuatan dan kesempatan perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya. Hal ini dikarenakan perusahaan tersebut dapat memenuhi permintaan pelanggan. Namun dalam hal ini, semakin bervariasi jumlah dan armada kapal dapat meningkatkan pelayanan berupa efektivitas angkutan batubara PLN sebagai induk perusahaan.

#### 2. Memiliki akses ke perusahaan pelayaran

Semkain tingginya tingkat permintaan dalam jasa pengangkutan melalui pelayaran, maka semakin tinggi pula tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan. Keterbatasan armada kapal milik BAg dalam memberikan pelayanan jasa angkutan laut dengan PLN, maka BAg dapat mencharter dari perusahaan pelayaran domestik lainnya. Pengalaman yang dimiliki BAg dalam bidang jasa angkutan laut memberikan kemudahan dalam menjalin kerjasama dengan perusahaan pelayaran lainnya. Selain itu, dukungan dari kebijakan pemerintah seperti program tol laut berdampak pada pengembangan infrastruktur.

#### 3. Jaringan kerja

Luasnya wilayah lautan di Indonesia membuat setiap perusahaan pelayaran memerlukan jaringan kerja agar dapat mempermudah dalam melakukan kegiatan operasionalnya sehari-hari. Kebutuhan PLN dalam pengiriman bahan baku batubara yang dibutuhkan untuk PLTU di seluruh wilayah Indonesia membuat rute/pola trayek memiliki jalur yang tidak tetap. Oleh karena itu, jaringan kerja yang luas seperti cabang BAg yang tersebar di wilayah pulau besar di Indonesia menjadi solusi yang dapat diandalkan.

#### 4. *Ship management* yang baik

*Ship management* yang baik diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam kegitan operasional sehari-hari. Kegiatan operasional menyangkut pengelolaan kapal dan

pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya mengelola karyawan yang ada di darat seperti karyawan pusat maupun karyawan yang ada di cabang. Pengelolaan sumber daya manusia tersebut termasuk juga *crew management*. Untuk memfokuskan pada kegiatan operasionalnya, *crew management* BAG diserahkan menggunakan vendor atau pihak ketiga dalam mengoperasikan kapal. Sehingga pengawasan terhadap *crew* kapal dapat mudah diawasi dan dikelola dengan baik.

#### 5. Usia kapal

Aset seperti kapal memiliki kekurangan seperti depresiasi, khususnya umur kapal yang semakin tua. Bagi konsumen, usia kapal merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam hal jasa pelayaran. Kapal yang mengangkut muatan batubara yang akan dibawa sejumlah PLTU haruslah memiliki kualitas layak jalan, sehingga kemaamanan pasokan muatan dapat terjaga. Selain itu, usia kapal yang relatif tua dapat menurunkan performa dalam lamanya muatan yang dibawa sejumlah tempat.

### Alternatif Strategi dengan Matriks SWOT

Langkah selanjutnya setelah melakukan evaluasi faktor eksternal dan internal melalui matriks EFE dan IFE serta analisis KSF adalah membuat suatu matriks untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT. Analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi dalam mempertimbangkan dalam memilih alternatif strategi. Langkah ini juga dapat mendukung dalam menghasilkan prioritas strategi yang bertujuan untuk melakukan perumusan strategi perusahaan di masa yang akan datang. dari hasil penggabungan faktor eksternal dan internal melalui matriks SWOT, maka alternatif – alternatif strategi pengembangan bisnis BAG adalah sebagai berikut:

#### 1. Strategi SO

Strategi yang didapatkan dari hasil kombinasi kekuatan BAG dalam memanfaatkan peluang adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan fasilitas jasa penunjang angkutan laut  
Rekomendasi program: Meningkatkan kualitas pelayanan *jetty management*, waktu bongkar muat batubara menjadi lebih efektif dan efisien.
- b. Meningkatkan investasi untuk menambah jumlah kapal  
Rekomendasi program: Menawarkan kontrak FOB dengan harga yang kompetitif.

#### 2. Strategi ST

Strategi yang didapatkan dari hasil kombinasi antara mengelola kekuatan BAG dan mengantisipasi ancaman adalah sebagai berikut:

- a. Mengimplementasikan *planned maintenance system* (PMS)  
Rekomendasi program: Menyusun skedul yang sesuai dengan jadwal *laycan*.
- b. Meningkatkan pelayanan dan kehandalan armada  
Rekomendasi program: Mampu tepat waktu dalam pengantaran batubara dengan kondisi kapal handal dan laik laut, serta jenis armada angkut sesuai dengan klausul kontrak.

#### 3. Strategi WO

Strategi yang didapatkan dari hasil kombinasi antara mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang adalah sebagai berikut:

- a. Menerapkan aktivitas kompetensi inti berbasis teknologi  
Rekomendasi program: Mekanisme monitoring berupa sistem pelacakan kapal (*vessel tracking*), sistem monitoring bahan bakar serta aktivitas sentralisasi dokumen internal dengan data di kantor pusat.

- b. Membangun *human resources information system* (HRIS)  
Rekomendasi program: Mengintegrasikan sistem operasional dengan sistem kinerja target KPI per unit kerja.

#### 4. Strategi WT

Strategi yang didapatkan dari hasil kombinasi antara mengelola kekuatan BAg dan mengantisipasi ancaman adalah sebagai berikut:

- a. Mempertahankan kerjasama dengan anak perusahaan PLN  
Rekomendasi program: Memenuhi permintaan pelanggan dengan memberikan layanan prima.
- b. Mengurangi ketergantungan kepada mitra KSO  
Rekomendasi program: Evaluasi kinerja pada mitra KSO dengan mempertimbangkan jumlah kapal fasilitas dan ketepatan waktu.

#### **Arsitektur strategi bisnis BAg untuk dua tahun mendatang**

Arsitektur strategi merupakan pendekatan untuk merumuskan strategi tidak hanya mengakomodasi perubahan lingkungan yang telah dibakukan dalam bentuk asumsi, namun juga perubahan lingkungan yang cepat dan memaksa organisasi untuk bersikap adaptif, sehingga memudahkan jalan untuk mencapai visi dan misinya (Yoshida, 2006).

Identifikasi kecenderungan perubahan pada industri pelayaran diperlukan untuk mengetahui perubahan lingkungan yang terjadi. Untuk itu, perlu dirumuskan isu strategis apa saja yang diperlukan dalam merumuskan arsitektur strategi. Berikut ini adalah isu - isu strategis yang terjadi dalam industri pelayaran yang memiliki dampak bagi pengembangan bisnis BAg sebagai berikut:

1. Ketidakpastian terkait dengan regulasi pemerintah yang berdampak pada biaya operasional
2. Keterbatasan jumlah dan jenis armada menyebabkan perusahaan pelayaran harus melakukan kerjasama operasi (KSO) dengan perusahaan pelayaran lainnya
3. Keterbatasan *benchmarking* perusahaan sejenis yang membuat setiap perusahaan pelayaran harus melakukan inovasi
4. Harga komoditas batubara yang berdampak pada pendapatan perusahaan
5. Tingginya biaya investasi armada kapal baru dan mahal biaya *docking* suku cadang kapal

Pada aspek operasional yang memiliki pengaruh bagi pengembangan bisnis BAg yaitu:

1. Harga batubara acuan (HBA) mempengaruhi tarif dari term kontrak angkutan batubara
2. Inovasi perusahaan pelayaran seperti peningkatan teknologi, SDM, dan kualitas armada
3. Ketergantungan KSO berdampak pada peningkatan biaya operasional perusahaan pelayaran

Sedangkan dampak bagi pengembangan bisnis BAg yaitu:

1. Penurunan pendapatan usaha akibat ketidakpastian kondisi ekonomi global maupun nasional
2. Perusahaan pelayaran akan cenderung bergantung pada KSO untuk memenuhi permintaan kapal
3. Memanfaatkan perkembangan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan armada

Untuk menjadikan BAg sebagai perusahaan pelayaran yang dapat menjalankan visi dan misinya, berikut ini merupakan penjelasan dari gambaran arsitektur strategi BAg untuk pengembangan bisnis yang dibagi menjadi ke dalam tiga tahapan arsitektur strategi periode tahun 2017 -2019 dijelaskan pada Tabel 4.

Tabel 4 Arsitektur strategi PT Pelayaran Bahtera Adhiguna tahun 2017 - 2019

	2017	2018	2019
<b>Corporate Challenge</b>	1. Keterbatasan <i>benchmarking</i> perusahaan sejenis 2. Fluktuasi harga batubara 3. Ketergantungan KSO 4. Tingginya biaya investasi armada kapal baru dan mahalny biaya <i>docking</i> suku cadang kapal 5. Perkembangan teknologi 6. Kondisi ekonomi Indonesia	1. Fluktuasi harga batubara 2. Ketergantungan KSO 3. Tingginya biaya investasi armada kapal baru dan mahalny biaya <i>docking</i> suku cadang kapal 4. Perkembangan teknologi 5. Kondisi ekonomi Indonesia	1. Fluktuasi harga batubara 2. Tingginya biaya investasi armada kapal baru dan mahalny biaya <i>docking</i> suku cadang kapal 3. Perkembangan teknologi 4. Kondisi ekonomi Indonesia
<b>Strategy</b>	<b>Operational Excellence</b>	<b>Commercial Excellence</b>	<b>Stakeholder Management Excellence</b>
<b>Core Competency</b>	Meningkatkan kemampuan <i>ship management</i> dan optimalisasi pemilihan jenis armada	Memperoleh penambahan kontrak angkutan jangka panjang	Meningkatkan pelayanan dalam jalinan kemitraan strategis

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, berikut ini merupakan penjelasan dari gambaran arsitektur strategi BAG untuk pengembangan bisnis dua tahun mendatang (tahun 2017 –2019) yaitu:

1. *Operastional excellence strategy*

Strategi yang dilakukan BAG untuk meningkatkan pelayanan dalam aktivitas operasional dengan memaksimalkan kualitas armada dan sumber daya yang dimiliki. *Operational excellence strategy* yang dilakukan BAG dengan menerapkan konsep RATER (*reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangible*) adalah sebagai berikut:

a) Keandalan (*reliability*)

Mutu pelayanan diwujudkan dengan memberikan pelayanan jasa angkutan laut kepada pelanggan didukung dengan kemampuan armada kapal yang baik.

b) Daya tanggap (*responsive*)

Mutu pelayanan diwujudkan dengan memberikan respon yang cepat kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan pasokan batubara. Kecepatan respon juga diperlukan dalam menanggapi keluhan dari permasalahan merupakan bentuk pelayanan kepada pelanggan

c) Jaminan (*assurance*)

Mutu pelayanan diwujudkan dengan kemampuan para personel untuk menimbulkan rasa percaya dan aman kepada konsumen yang dimiliki para staff, bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan.

d) Empati (*emphaty*)

Mutu pelayanan diwujudkan dengan kemauan para personel untuk peduli dan memperhatikan setiap konsumen, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, dan perhatian dan memahami kebutuhan para pelanggan.

e) Penampilan fisik (*tangible*)

Mutu pelayanan diwujudkan dengan penampilan yang menarik dalam aspek yang terlihat secara fisik yang meliputi fasilitas fisik/alat produksi/kapal, perlengkapan, serta sarana komunikasi.

## 2. *Commercial excellencestrategy*

Strategi yang dilakukan oleh BAg untuk memperoleh peningkatan kontrak jangka panjang transportasi pengangkutan batubara dan kontrak jangka panjang tersebut dapat dijalankan dengan tepat waktu dan terintegrasi dengan perencanaan program teknologi informasi.

## 3. *Stakeholder management excellence strategy*

Strategi penjalinan kemitraan dengan penyedia jasa penyewaan kapal, tongkang, peralatan penunjang pengangkutan batubara, dan penyedia jasa *sparepart* dapat saling terintegrasi dengan sistem teknologi PLN.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian berdasarkan kerangka penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kinerja BAg dapat dinilai dari empat perspektif, yaitu: perspektif pelanggan (ketepatan waktu dan bongkar muat), perspektif proses bisnis internal (jumlah batubara yang diangkut), perspektif keuangan (efisiensi biaya pemeliharaan), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (sumber daya manusia). Dari keempat perspektif tersebut hanya satu yang masih memerlukan perhatian yakni perspektif keuangan, sementara perspektif lainnya telah menunjukkan kinerja yang baik.
2. Hasil analisis kondisi lingkungan eksternal dan internal BAg mengindikasikan bahwa bisnis BAg berada dalam persaingan yang ketat seiring semakin bertambahnya perusahaan pelayaran. Ketatnya persaingan serta penetapan tarif kontrak angkutan batubara mempengaruhi pendapatan usaha BAg. Namun perusahaan memiliki kekuatan pada bisnis utama yaitu dengan memanfaatkan jaminan muatan batubara PLN sehingga perusahaan masih memiliki kemampuan untuk bertahan. Kelemahan yang masih dimiliki BAg adalah ketergantungan pada mitra KSO sehingga mengakibatkan beban sewa kapal merupakan biaya tertinggi bila dibandingkan dengan biaya operasional lainnya.
3. Strategi pengembangan bisnis BAg yang dapat dilakukan bagi perusahaan di masa yang akan datang adalah meningkatkan sinergi bisnis inti antara BAg dengan PLN. Peningkatan bisnis inti BAg terutama untuk meningkatkan pelayanan dan kualitas armada yang didukung juga oleh implementasi teknologi yang terintegrasi dengan divisi PLN.

### Saran

Bagi penelitian selanjutnya dapat dilakukan kajian perencanaan model bisnis dalam transportasi pengangkutan gas (LNG) seiring kebutuhan pembangkit listrik PLN yang tidak hanya mengandalkan bahan baku batubara.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina S. 2016. Business development strategies of PT IPB Shigeta Animal Pharmaceuticals using business model canvas approach. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 5(7):985-987.
- Awaludin E. 2004. Strategi pengembangan bisnis mikro Bank EDO [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2016. *Statistik Transportasi Laut*. Jakarta (ID): BPS.
- David F. 2011. *Strategic Management: Concept and Cases. 11th Ed*. New Jersey (US): Prentice Hall.

- Guntari R, Yuniati Y, Arijanto S. 2014. Usulan peningkatan *employee engagement* pada karyawan administrasi ITENAS. *Journal Online Institut Teknologi Nasional*. 2(1):78-83.
- Hasbullah M. 2016. Strategi penguatan galangan kapal nasional dalam rangka memperkuat efektifitas dan efisiensi pelayaran domestik nasional 2030. *Jurnal Riset dan Teknologi Kelautan (JRTK)*. 14(1):103-113.
- Hasnen D, Mowen M. 2004. *Management Accounting. Ed ke-7*. Jakarta (ID): Salemba empat.
- Hubbard G. 2004. *Strategic Management Thinking, Analyst & Action. 2ndEd*. Australia (AU): Pearson.
- Indriantono N, Supomo B. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta (ID): BPFE.
- Kaplan R, Norton D. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi, terjemahan*. Jakarta (ID): Erlangga.
- [Kemenhub] Kementerian Perhubungan. 2016. *Statistik Transportasi Laut*. Jakarta (ID): Kementerian Perhubungan.
- Lasse. 2015. *Manajemen Bisnis Transportasi Laut, Charter dan Klaim*. Jakarta (ID): Rajawali Pers.
- Rahmawati J. 2013. Analisis *key success factors* untuk mempertahankan keunggulan bersaing pada PT Astra Internasional. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 2(4):1-16.
- [PT PLN] Perseroan Terbatas Perusahaan Listrik Negara. 2016. Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik PT PLN (Persero) (RUPTL). 2016. Jakarta (ID): PLN.
- Suwono. 2010. Strategi peningkatan daya saing organisasi logistik pangan nasional yang berkelanjutan: studi kasus Bulog [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Suwandi E, Hariyanti T. 2013. Sistem penilaian pegawai dengan metode personal balance scorecard pada PT XYZ. *Journal Ilmiah Komputer dan Informatika*. 2(1):1-6.
- Umar H. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Viseras E, Baines T, Sweeney M. 2005. Key success factor when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations and Production Management*. 25(2):151-179.
- Wheelen H. 2004. *Strategic Management and Business Policy. 5th Ed*. Massachusetts (US).
- Yoshida D. 2006. *Arsitektur Strategi "Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah"*. Jakarta (ID): PT. Elex Media Komputindo.