

STRATEGI PENINGKATAN MUTU PRODUK DIVISI KAPAL NIAGA DI PT PAL INDONESIA (PERSERO)

Esti Perwitasari

(S1. Administrasi Negara, FIS, UNESA)

ABSTRAK

PT PAL Indonesia (Persero) adalah salah satu industry dan manufaktur milik negara yang bergerak di bidang maritim. Kegiatan dan usaha PT PAL adalah memproduksi kapal, perbaikan dan pemeliharaan kapal serta rekayasa umum (*offshore construction*). Dalam menghadapi persaingan bisnis di industri maritim PT PAL melakukan strategi peningkatan mutu produk pada tingkatan bisnis yang ditekankan pada Divisi Kapal Niaga yang memproduksi kapal niaga dan *offshore construction*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi peningkatan mutu produk Divisi Kapal Niaga di PT PAL Indonesia (Persero). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian di Divisi Kapal Niaga PT PAL yang beralamat di Jl. Ujung Surabaya. Sumber data dalam penelitian ini adalah informan dan dokumen. Teknik pengumpulan data yaitu dengan *triangulasi*. Adapun narasumber penelitian ini terdiri dari Kepala Departemen PPC, Kepala Departemen Konstruksi Lambung, Kepala Departemen Erektion, Kepala Departemen HO&MO, Kepala Departemen Support, Kepala Bengkel, Pimpro. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik *interactive model*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan mutu produk adalah strategi PT PAL di tingkat bisnis yang ditekankan pada Divisi Kapal Niaga. Strategi bisnis PT PAL dengan strategi peningkatan mutu produk menurut teori Griffin terdiri dari strategi pemosisian dan strategi penyesuaian. Strategi pemosisian terdiri dari keunggulan biaya yang berkaitan dengan penawaran harga produk yang lebih murah pada pelanggan, differensiasi yang berkaitan dengan kualitas/mutu produk kapal niaga, dan focus berkaitan dengan perhatian PT PAL yang hanya pada produksi produk kapal. Strategi penyesuaian terdiri dari defenders terkait dengan peningkatan pelayanan kepada pelanggan, prospectors berkaitan dengan pengembangan usaha pada produksi kapal niaga, analyzers hanya pada perkembangan produksi divisi kapal niaga, reactors berhubungan dengan produksi produk rekayasa umum. PT PAL melakukan strategi bisnis ini agar dapat bertahan dan mencapai kesuksesan dalam persaingan di industry maritim melalui produk Divisi Kania sehingga mampu memberikan keuntungan bagi negara sesuai perannya sebagai BUMN *profitable*. Seharusnya, strategi bisnis ini tidak hanya difokuskan pada produk Divisi Kania saja namun juga pada produk Divisi Kaprang (kapal perang).

Kata kunci: strategi, mutu produk

UNESA
Universitas Negeri Surabaya

PRODUCT QUALITY IMPROVEMENT STRATEGIES DIVISION SHIP COMMERCE IN THE PT PAL INDONESIA (PERSERO)

Esti Perwitasari

(S1. Administrasi Negara, FIS, UNESA)

Prasetyo Isbandono

(allea 2003@yahoo.co.id)

ABSTRACT

PT PAL Indonesia (Persero) is a State-owned industry and manufacturing in Britain. The activities and efforts of PT PAL is the manufacture of ships, ship repair and maintenance as well as General Engineering (offshore construction). As a State-Owned companies profitable, PT PAL should be capable of generating profit (profit) for the country. Therefore, PT PAL do the product quality improvement strategies at business level is emphasized on the Division of the commercial Ships that produce commercial ships and offshore construction.

The purpose of this study is to determine the strategy of improving product quality Division Commercial Ships in PT PAL Indonesia (Persero). This research uses descriptive qualitative approach method. Research on location of Commercial Ship Division PT. PAL is located at JL. Ujung Surabaya. The source of the data in this study are the informants and documents. The technique of data collection is by triangulation. As for the interviewees of this study consists of the head of The Commerce Department, the head of PPC, head of Department of Hull Construction Erektion, head of Department Support HO&MO, head of the workshop, Pimpro. Data analysis was conducted using the techniques of interactive models.

The results of this research show that the product quality improvement strategy is a strategy of PT PAL on a business level is emphasized on the ship Commerce Division. A strategy of PT PAL on a business level with the product quality improvement strategy as Griffin teory are strategy of positioning and the strategy of adjustment. Strategy of positioning consists of cost leadership associated with cheapest product price given to customers, differentiation associated with product quality of commercial ships, and focus only on production of ship product. Strategy of adjustment consists of defender associated with customer serviced improvement, prospectors associated with the growth of commercial ships production, analyzers only on production of Division of the commercial ships only, reactors related with offshore construction production. PT PAL did a business level strategies to survive and achieve success in the Britain industries competition with commercial ships Division product so capable of generating profit for the country as a State-Owned companies profitable. These business level strategies is should be not only focused in commercial ships Division product but also in army ship division product.

Keywords: strategies, product quality

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan industrialisasi maritim di Indonesia yang semakin pesat, menimbulkan persaingan yang ketat bagi para pelaku bisnis (perusahaan) dalam menawarkan produknya. Adanya persaingan antar perusahaan maritim ini, tentunya membuat perusahaan-perusahaan yang ada saling berkompetisi untuk menjadi perusahaan maritim yang terbaik di pasar nasional maupun global. Perusahaan perlu melakukan strategi untuk dapat mencapainya.

Strategi merupakan rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi (*strategy is comprehensive plan for accomplishing an organization's goals*). Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya (Griffin dalam Sule & Saefullah, 2008:132).

PT PAL Indonesia (Persero) merupakan salah satu industri dan manufaktur milik negara yang bergerak di bidang maritim. Disamping itu, PT PAL adalah salah satu perusahaan BUMN yang *profitable* yaitu perusahaan BUMN yang mampu menghasilkan keuntungan bagi negara. Kegiatan dan usaha dari PT PAL Indonesia adalah memproduksi kapal perang dan kapal niaga, memberikan jasa perbaikan dan pemeliharaan kapal serta rekayasa umum (*Offshore Construction*) dengan spesifikasi tertentu berdasarkan pesanan. Namun, sekarang banyak bermunculan industri-industri maritim lainnya milik swasta seperti suntos, batam corporation dan lain-lain, yang menawarkan produk yang tak kalah bersaing dengan produk PT PAL. Menghadapi lingkungan bisnis yang semakin ketat persaingannya, maka PT PAL melakukan strategi pada setiap tingkatan. Strategi peningkatan mutu produk pada Divisi Kapal Niaga merupakan strategi PT PAL pada tingkat bisnis. Dalam hal ini PT PAL memilih strategi pemosisian (*positioning strategy*) dan strategi penyesuaian (*adaptive strategy*). Dalam strategi pemosisian PT PAL melakukan strategi keunggulan biaya, strategi differensiasi, dan strategi fokus. Strategi pemosisian ini dilakukan PT PAL untuk dapat memperoleh perhatian dari pelanggan atau memenangkan persaingan. Sedangkan dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang sedang dijalankan, PT PAL melakukan strategi penyesuaian dengan strategi defenders, strategi prospector, strategi analyzers dan strategi reactors.

Dengan melakukan strategi pemosisian dan strategi penyesuaian pada strategi tingkat bisnisnya, diharapkan PT PAL dapat meningkatkan perannya sebagai entitas bisnis negara yang mampu menghasilkan keuntungan bagi negara (BUMN

profitable). Hal ini dikarenakan adanya peluang besar bagi PT PAL untuk mengembangkan perusahaan dan pangsa pasarnya melalui produk kapal niaga yang diproduksi oleh Divisi Kania. Melalui strategi ini pula, selain PT PAL memperoleh keuntungan, juga PT PAL dapat bertahan dan mencapai kesuksesan dalam persaingan di industri maritim.

Mengingat pentingnya PT PAL melakukan strategi peningkatan mutu produk dalam menghadapi persaingan bisnis di bidang industry maritim untuk mencapai kesuksesan dan bertahan (*survive*) sehingga mampu menghasilkan keuntungan bagi negara, maka peneliti tertarik untuk mengangkat sebuah penelitian yang berjudul sebagai berikut: **STRATEGI PENINGKATAN MUTU PRODUK DIVISI KAPAL NIAGA DI PT PAL INDONESIA (PERSERO)**.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, yaitu pentingnya PT PAL sebagai industry maritim milik negara melakukan strategi peningkatan mutu produk untuk mencapai kesuksesan dalam persaingan dengan meningkatkan daya saing yaitu kualitas/mutu dan bertahan (*survive*), maka dalam penelitian ini masalah yang dikemukakan adalah: "Bagaimana strategi peningkatan mutu produk Divisi Kapal Niaga di PT. PAL Indonesia (Persero)?"

KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani *Strategos* dengan akar kata *stratos* berarti militer dan *agos* berarti pemimpin. Sehingga pengertian strategi merupakan penerjemahan visi perusahaan kedalam rumusan kebijakan jangka panjang untuk dijadikan pedoman dalam menggerakkan perusahaan ke tujuan yang telah direncanakan dengan konsisten serta untuk membuat keputusan yang relevan mengenai pemberdayaan sumberdaya yang dimiliki perusahaan (Haming dan Jamuddin, 2007: 36-37).

Griffin (dalam Sule & Saefullah, 2008:132) mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi (*strategy is comprehensive plan for accomplishing an organization's goals*). Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan untuk jangka panjang terhadap perubahan lingkungan internal atau eksternal perusahaan.

2. Tujuan Strategi

Menurut Griffin, 2000 (dalam Sule & Saefullah, 2008:132) bagi organisasi bisnis (perusahaan), strategi dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis perusahaan dibandingkan para pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Selain itu bagi perusahaan strategi diperlukan untuk memperoleh profit.

3. Komponen Strategi

Menurut Sule & Saefullah (2008:133) ketiga komponen tersebut adalah:

- a. Kompetensi yang berbeda (*distinctive competence*). Misalnya, pemasaran dan pembayaran secara online.
- b. Ruang lingkup (*scope*)
- c. Distribusi Sumber Daya (*resource deployment*)

d. Tingkatan Strategi Perusahaan

Menurut Griffin, Stoner, Freeman, & Gilbert (dalam Sule & Saefullah, 2008:138-146), secara umum strategi dapat dibagi menjadi 3 (tiga) jenis dilihat dari tingkatannya, diantaranya yaitu:

- a. Strategi pada tingkat perusahaan (*corporate-level strategy*)

Terdapat dua pendekatan dalam melakukan strategi tingkat perusahaan ini, yaitu:

- 1) Strategi Portfolio (*Portfolio Strategy*). Beberapa cara yang dapat dilakukan pada strategi portfolio ini adalah:
 - a) Pengambil alihan perusahaan tertentu (*acquisition*).
 - b) Diversifikasi yang tidak berhubungan (*unrelated diversification*).
 - c) Penentuan strategi berdasarkan analisis Matriks BCG (*Boston Consulting Group*).
- 2) Strategi Utama (*Main Strategy*).

Adalah strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk mempertahankan kegiatan perusahaan dalam jangka panjang. Terdapat 3 jenis strategi utama yaitu:

- a) Strategi Pertumbuhan
Strategi pertumbuhan dapat dilakukan dengan 2 cara, yaitu:
 - (1) Strategi internal
 - (2) Strategi eksternal
 - b) Strategi Kestabilan
 - c) Strategi Penghematan
- b. Strategi pada tingkat bisnis (*business-level strategy*).

Terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan yaitu:

- 1) Strategi Pemosisian (*Positioning Strategy*)

Ada 3 jenis strategi yang dapat dilakukan, yaitu:

- a) Strategi keunggulan biaya
- b) Strategi Diferensiasi
- c) Strategi focus

- 2) Strategi Penyesuaian (*Adaptive Strategy*).

Terdapat 4 jenis strategi penyesuaian, yaitu:

- a) Strategi *Defenders*
- b) Strategi *Prospectors*
- c) Strategi *Analyzers*
- d) Strategi *reactors*

- c. Strategi pada tingkat fungsional (*functional level strategy*)

Terdapat dua factor yang menentukan bagaimana strategi di tingkat fungsional perlu dilakukan, diantaranya yaitu:

- 1) Kesamaan pasar
- 2) Kesamaan sumber

B. Mutu Produk

1. Pengertian Mutu

Menurut Goetsh dan Davis dalam Tjiptono (2007:51), merumuskan definisi dari kualitas, yaitu suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Perbendaharaan istilah ISO 8402 dan dari Standar Nasional Indonesia (SNI 19-8402-1991) mutu adalah keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan baik yang dinyatakan secara tegas maupun tersamar. Kualitas produksi merupakan kualitas segala sesuatu yang berhubungan dengan proses produksi perusahaan.

Dari berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa mutu sangat penting artinya bagi perusahaan. Mutu merupakan salah satu faktor keunggulan yang kompetitif bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis. Kondisi ini menyebabkan perusahaan terus melakukan perbaikan dalam mutu/kualitas dari gerakan yang di *manage* antara pihak manajemen dan karyawan untuk kepuasan pelanggan.

2. Pengertian Produk

Pengertian produk menurut Haming dan Jamuddin (2007:130) adalah hasil keluaran (*output*) dari rangkaian proses pengelolaan keseluruhan sumber daya perusahaan yang dibutuhkan dalam menghasilkan barang atau jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen. Produk meliputi produk olahan pabrikan (produk jadi, komponen dan material

setengah jadi) system, energy, perangkat lunak, informasi dan semua manfaat lain yang disajikan untuk pelanggan.

Menurut Dessler dalam Sule & Saefullah, (2008:350-352) pengertian produk adalah hasil dari proses kegiatan produksi perusahaan. Kegiatan produksi adalah proses bagaimana sumber daya input (bahan-bahan baku, tenaga kerja, modal, dan informasi), kemudian dikelola melalui sebuah proses konversi untuk menghasilkan sebuah produk (keluaran/output) sebagai berikut:

- a. keluaran langsung berupa barang atau jasa yang dibutuhkan oleh konsumen
- b. keluaran tidak langsung berupa pembayaran gaji/upah kepada tenaga kerja, limbah produksi yang memberikan dampak lingkungan, dan lain-lain namun tetap tercapai kualitas produknya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa produk adalah output/keluaran dari kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu merencanakan dan mengawasi jalannya produksi. Tujuannya untuk memastikan produk yang dihasilkan sesuai dengan yang telah direncanakan dan ditetapkan.

3. Pengertian Mutu Produk

Mutu suatu produk adalah keadaan fisik, fungsi, dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan (Prawirosentono, 2007:6).

Sedangkan menurut Sule dan Saefulloh (2008:363) kualitas/mutu produk adalah kelengkapan fitur dan manfaat dari sebuah produk yang dihasilkan perusahaan, dan kemampuan produk tersebut dalam memenuhi keinginan konsumen.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa mutu produk selalu menjadi fokus utama di perusahaan dalam menghadapi persaingan. Perusahaan yang mampu memproduksi dengan mutu produk yang tinggi dan harga yang bersaing, cenderung akan menguasai pasar.

4. Peranan Kualitas/Mutu

Menurut Tjiptono (2008:22-23) peranan kualitas/mutu bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

- (1) dapat menciptakan kesetiaan/loyalitas pelanggan terhadap perusahaan yang memberikan kualitas memuaskan.
- (2) meningkatkan pangsa pasar perusahaan melalui pemenuhan kualitas yang bersifat customer driven.
- (3) harga saham yang lebih tinggi.
- (4) harga jual produk yang lebih tinggi.
- (5) produktivitas yang lebih tinggi.

(6) perusahaan survive dan menghasilkan laba.

METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan proses yaitu langkah-langkah yang dilakukan secara berencana dan sistematis karena berguna untuk mendapatkan suatu pemecahan masalah dan jawaban atas pertanyaan. Pada penelitian ini, peneliti memilih untuk menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif (Afifuddin, 2009:59). Dalam hal ini peneliti ingin mengumpulkan data di lapangan secara konkrit sehingga dapat digunakan untuk mendeskripsikan tentang strategi peningkatan mutu produk Divisi Kapal Niaga di PT. PAL Indonesia (Persero). Selain itu, penelitian kualitatif memiliki sifat generalisasi yang dinamakan *transferability*. Maksud dari *transferability* adalah "hasil data dari penelitian ini dapat digunakan di tempat lain, apabila tempat tersebut memiliki karakteristik yang tidak jauh berbeda" (Afifuddin, 2009:59). Metode penelitian yang digunakan tersebut bertujuan untuk mendapatkan data-data tentang strategi perusahaan dalam meningkatkan mutu produk sebagai strategi bisnis dalam mencapai kesuksesan dalam persaingan.

Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah penggabungan dari beberapa teknik yang telah ada seperti observasi, wawancara serta dokumentasi. Sugiyono menyatakan bahwa dalam teknik pengumpulan data terdapat triangulasi teknik dan triangulasi sumber, dalam hal ini peneliti menggunakan triangulasi teknik, yaitu menggunakan teknik yang berbeda-beda dalam mengambil data dari sumber yang sama (Sugiyono, 2009:227). Adapun aspek yang terdapat dalam triangulasi teknik adalah sebagai berikut Observasi, Wawancara serta dokumentasi. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data di lapangan berdasarkan model dari Miles and Huberman. Miles and Huberman mengemukakan bahwa "aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh" (Sugiyono, 2009:246). Aktifitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display*, *conclusion drawing / verification*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Strategi Peningkatan Mutu Produk Divisi Kapal Niaga

Menurut Griffin dalam Sule dan Saefulloh (2008) strategi bisnis perusahaan dalam upaya bertahan dan mencapai kesuksesan dalam persaingan terdiri dari: strategi pemosisian (*positioning strategy*) dan strategi penyesuaian (*adaptive strategy*). Penerapan strategi peningkatan Mutu produk lebih diterapkan PT PAL terutama pada Divisi Kapal Niaga. Divisi Kapal Niaga (Divisi Kania) merupakan salah satu Divisi di bawah pimpinan Direktorat Produksi yang melaksanakan kegiatan produksi pesanan (*order*) kapal niaga baik produk baru maupun harkon PT PAL. Selain itu, Divisi Kania juga melaksanakan produksi pesanan *offshore construction*. Dari kegiatan dan usaha Divisi Kania inilah, PT PAL melihat adanya peluang usaha. Oleh karena itu, PT PAL melakukan strategi pada tingkatan bisnisnya sebagai berikut:

a. Strategi Pemosisian (*Positioning Strategy*)

Kegiatan dan usaha dari Divisi Kapal Niaga PT PAL Indonesia adalah memproduksi kapal, memberikan jasa perbaikan dan pemeliharaan kapal serta rekayasa umum (*offshore construction*) selain kapal perang. Untuk memperoleh perhatian dari pelanggan atau memenangkan persaingan PT PAL melakukan strategi sebagai berikut:

1). Strategi keunggulan biaya

Dalam menjalankan produksi kapal niaga PT PAL, Divisi Kania menjalin kerjasama dengan perusahaan supplier dalam bentuk kemitraan. Kemitraan ini dilakukan untuk memasok semua kebutuhan Divisi Kania selama menjalankan produksi baik material maupun pegawai pelaksana produksi. Agar Divisi Kania dapat memperoleh perhatian dari pelanggan maka Divisi Kania harus mampu menawarkan harga produk kapal niaga yang lebih murah dibandingkan dengan pesaingnya. Adapun upaya yang dilakukan Divisi Kania adalah mampu mendapatkan harga yang lebih murah dari supplier dibandingkan dengan pesaingnya.

2). Strategi *differensiasi*

Differensiasi yang ingin ditonjolkan PT PAL dalam hal ini adalah kualitas atau mutu produk kapal niaga. Dalam meningkatkan kualitas/mutu produk kapal niaga merupakan tugas pokok dari Departemen PPC dalam proses pembuatan kapal. PPC menjabarkan dan melaksanakan kerja di Divisi Kania dalam bidang perencanaan dan pengendalian proses produksi.

Atas permintaan Kepala Divisi Kania, PT PAL akan menyelenggarakan

Diklat Galangan. Diklat ini bertujuan agar pegawai dapat menguasai peralatan tersebut dan memperlancarkan proses produksi.

3). strategi fokus

Strategi fokus PT PAL adalah produk kapal. Tujuan, PT PAL di dirikan adalah memproduksi kapal perang negara untuk menjaga pertahanan dan keamanan negara. Namun mengalami sedikit perkembangan dengan merambah produksi kapal niaga.

Dengan dilakukannya strategi fokus, maka PT PAL dapat dengan mudah menetapkan rencana dan strategi dalam bisnisnya dibandingkan jika strategi lain dilakukan. Apalagi PT PAL merupakan industri maritim milik negara akan lebih memudahkan hanya fokus pada satu bidang usaha spesialisasi dalam mengembangkan perusahaan dan menetapkan strategi.

b. Strategi Penyesuaian (*Adaptive Strategy*)

Tujuannya, untuk memilih strategi yang paling sesuai ketika perusahaan berhadapan dengan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang sedang dijalankan. PT PAL melakukan strategi ini pada Divisi Kapal Niaga dalam upaya menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang sedang dijalankan untuk memilih strategi yang paling sesuai bagi perusahaan. Selain itu, adanya peluang besar pada Divisi Kapal Niaga untuk mengembangkan usaha PT PAL. Strategi penyesuaian terdiri dari:

1) strategi *defenders*

Strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk mempertahankan perusahaan agar dapat tetap bertahan dalam bisnis yang sedang dijalankan, daripada harus gulung tikar. Pelayanan tersebut yaitu memaksimalkan kinerja dalam kegiatan produksi agar produk dapat terselesaikan tepat waktu sesuai dengan MOU (*master of understanding*) yang menjelaskan kerjasama yang lebih spesifik antara kedua belah pihak dan dilegalkan secara hukum.

Divisi Kania juga menanggapi dengan baik semua keluhan-keluhan pelanggan atas produk yang dihasilkannya untuk kemudian ditindaklanjuti dengan upaya perbaikan secepatnya. Selain itu demi kepuasan pelanggan juga PT PAL bersedia mempekerjakan pegawainya lembur untuk dapat menyelesaikan produksi kapal tepat waktu.

Selama masa garansi kapal yaitu 1 tahun PT PAL bersedia melakukan

perbaikan kerusakan yang terjadi tergantung permintaan *owner*.

2) strategi *prospectors*

PT PAL menekankan strategi ini pada produk kapal niaga yang diproduksi Divisi Kania dikarenakan adanya peluang yang besar. Peluang ini dimanfaatkan PT PAL untuk mengembangkan perusahaan selanjutnya sebagai entitas bisnis negara yaitu peranya sebagai BUMN *profitable*.

3) strategi *analyzers*

Melalui analisa peluang dan sumberdaya yang dimiliki, maka PT PAL dapat bertahan dalam lingkungan yang berubah. Terutama mengembangkan usahanya pada Divisi Kapal Niaga. Selain itu, PT PAL dapat mencapai kesuksesan dalam persaingan.

4) strategi *reactors*

Produk Divisi Kania yang bersifat tidak tetap atau musiman adalah rekayasa umum (*offshore construction*). Dikarenakan produk Divisi Kania ini bukan merupakan produk utama. Oleh karenanya, Divisi Kania menerima pesanan produk rekayasa umum apabila Divisi dalam kondisi tidak ada kegiatan produksi kapal selama satu tahun.

B. Pembahasan

Divisi Kapal Niaga (Divisi Kania) adalah Divisi dibawah pimpinan Direktorat Produksi yang melakukan kegiatan produksi kapal niaga PT PAL sesuai dengan *order* (pesanan). Dengan fasilitas lengkap yang dimiliki PT PAL serta memenuhi standar internasional dalam memproduksi kapal niaga sehingga memungkinkan Divisi Kania untuk menerima pesanan produk kapal niaga baik nasional maupun internasional. Oleh karenanya, PT PAL melakukan strategi pada tingkatan bisnisnya. Strategi bisnis menurut teori Griffin dalam Sule dan Saefulloh terdiri dari dua strategi yaitu strategi pemosisian dan strategi penyesuaian. PT PAL melakukan strategi pada tingkatan bisnisnya sebagai berikut:

1. Strategi pemosisian (*positioning strategy*)

Strategi pemosisian dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan dengan cara bagaimana perusahaan dapat memperoleh perhatian atau memenangkan persaingan. Strategi pemosisian terdiri dari:

a. Strategi keunggulan biaya

Dalam menghadapi persaingan bisnis agar dapat menawarkan produk kapal niaga dengan harga yang lebih murah kepada pelanggan maka Divisi Kania harus mampu mendapatkan harga yang lebih murah dari para pemasoknya (*supplier*). Divisi Kania menjalin

kemitraan dengan beberapa supplier untuk satu tender produk kapal niaga. Hanya supplier yang benar-benar berkualifikasilah yang dapat menjadi mitra Divisi Kania dalam memenuhi pesanan produk kapal niaga PT PAL.

b. Strategi *differensiasi*

Divisi Kapal Niaga mengacu pada diferensiasi dari segi kualitas/mutu produk. Dalam produksi Departemen PPC yang bertugas merencanakan dan mengendalikan kegiatan produksi sehingga tepat waktu, biaya, dan standard yang telah ditetapkan dan direncanakan dalam MOU (*master of understanding*).

c. Strategi fokus

Strategi fokus daripada PT PAL adalah produk kapal. Seiring perkembangan industry maritim di Indonesia PT PAL mengembangkan produksinya adalah produk kapal niaga yang pelaksanaan produksinya dilaksanakan oleh Divisi Kania. PT PAL melihat adanya peluang usaha dan pangsa pasar yang besar dalam produk kapal niaganya.

2. Strategi penyesuaian (*adaptive strategy*)

Strategi penyesuaian dilakukan perusahaan untuk berhadapan dengan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang sedang dijalankan. Strategi penyesuaian terdiri dari:

a. Strategi *defenders*

Adapun perbaikan pelayanan yang dilakukan Divisi kania yaitu memaksimalkan kinerja dalam kegiatan produksi agar produk dapat terselesaikan tepat waktu sesuai dengan MOU (*master of understanding*). Divisi Kania juga menanggapi dengan baik semua keluhan-keluhan pelanggan baik yang diutarakan secara langsung maupun tidak. Divisi Kania juga memberikan garansi selama 1 tahun dan menanggung perbaikan kerusakan yang diakibatkan adanya kecelakaan pada saat pelepasan kapal di penyerahan pada owner, perbaikan kerusakan tergantung permintaan owner, dan sebagainya.

b. Strategi *prospectors*

Strategi *prospectors* dilakukan PT PAL pada produk yang diproduksi oleh Divisi Kania yaitu produk kapal niaga. Tujuannya, agar tidak menjadi BUMN *profitable* yang pasif dan mampu menghasilkan keuntungan bagi negara.

Selain itu juga rekayasa umum. Produk ini adalah produk sampingan Divisi Kania dan berbeda jenisnya daripada produk

utamanya yaitu kapal niaga meliputi alat pengeboran lepas pantai Pertamina (*offshoreconstruction*), pembangunan gudang pabrik, dan lain sebagainya.

c. Strategi *analyzers*

Berdasarkan laporan ketercapaian rencana dalam produksi kapal niaga dari Kepala Departemen PPC maka dapat dipantau seberapa banyak kesuksesan target produk yang dihasilkan. Produk inilah yang kemudian akan menjadi bahan masukan bagi Direktorat Produksi pada Direktur Utama untuk dikembangkan.

d. Strategi *reactors*

Strategi ini hanya dilakukan oleh PT PAL pada produk Divisi Kania yang rekayasa umum. Produk ini dilakukan untuk mengisi kegiatan produksi selama menunggu masa garansi kapal selama satu tahun yang diberikan kepada pelanggan. Produk ini diantaranya yaitu produk alat pengeboran minyak lepas pantai, pembangunan gudang perusahaan dan lain sebagainya.

Sedangkan strategi penyesuaian terdiri dari *defenders* melalui peningkatan pelayanan kepada pelanggan, *prospectors* berkaitan dengan kegiatan PT PAL dalam mengembangkan usaha pada produksi kapal niaga, *analyzers* hanya pada perkembangan produksi divisi kapal niaga untuk meminimalisasi risiko, *reactors* berhubungan dengan produksi produk rekayasa umum yang sifatnya tidak tetap untuk mengisi kegiatan produksi selama menunggu masa garansi produk kapal.

Strategi bisnis ini ditekankan pada produk yang diproduksi oleh Divisi Kapal Niaga. Produk Divisi Kapal Niaga terdiri dari produk baru kapal niaga, harkan kapal niaga dan rekayasa umum. Dengan melakukan strategi pemosisian dan strategi penyesuaian pada strategi tingkatan bisnisnya yaitu pada Divisi Kapal Niaga, agar PT PAL dapat bertahan dan mencapai kesuksesan dalam persaingan dan lingkungan yang berubah sehingga mampu memberikan keuntungan bagi negara sesuai perannya sebagai BUMN *profitable*.

Saran

Orientasi PT PAL adalah kepuasan pelanggan. Oleh karenanya, PT PAL melakukan strategi pada tiap tingkatan perusahaan. Strategi PT PAL pada tingkatan bisnisnya lebih ditekankan pada produk Kapal niaga yang produksinya dilaksanakan oleh divisi Kapal Niaga. Seharusnya, strategi bisnis ini tidak hanya difokuskan pada produk Divisi Kapal Niaga saja namun juga pada Divisi Kaprang (kapal perang). Dikarenakan awal tujuan didirikannya PT PAL adalah untuk memproduksi kapal untuk menjaga keamanan dan ketahanan nasional negara. Amat disayangkan apabila negara pemilik sendiri sampai melakukan import kapal dari negara asing padahal negara mempunyai industry maritim yang sudah diakui oleh negara asing baik produknya maupun mutunya. Hal ini juga tidak terlepas dari kepedulian pemerintah dalam menetapkan sebuah kebijakan.

PENUTUP

Simpulan

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dalam industry maritim maka PT PAL melakukan strategi bisnis. Strategis bisnis PT PAL terdiri dari strategi pemosisian dan strategi penyesuaian. Strategi pemosisian terdiri dari keunggulan biaya melalui penyeleksian yang ketat terhadap para supliernya dalam kemitraan agar dapat menawarkan harga produk yang lebih murah pada pelanggan, differensiasi yang berkaitan dengan upaya menghasilkan produk kapal yang kualitas/mutu produk kapal niaga, dan focus yang hanya pada produksi produk kapal.

DAFTAR PUSTAKA

Afifudin. 2009, "*Metodologi Penelitian Sosial*". Jakarta: Bumi Aksara.

Ellitan, Lena dan Lina Anatan. 2008. "*Manajemen Strategi Operasi: Teori dan Riset di Indonesia*". Bandung: Alfabeta.

Haming, Murdifin dan Mahfud Nurna Jamuddin. 2007. "*Manajemen Produksi Modern: Operasi Manufaktur dan Jasa*" Buku Kesatu, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Haming, Murdifin dan Mahfud Nurna Jamuddin. 2007. "*Manajemen Produksi Modern: Operasi Manufaktur dan Jasa*" Buku Kedua, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Iksan. 2009. "*Manajemen Strategis Dalam Kompetisi Pasar Global*" Jakarta: Gaung Persada.

Sutarno. 2012. "*Serba-serbi Manajemen Bisnis*", cetakan I, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Suyanto, M. 2007. "*Strategic Management: Global Most Admired Companies*". Yoyakarta: Andi.

Tjiptono, Fandy. 2008. "*Strategi Bisnis*". Yogyakarta: Andi.

Makmur. 2009. "*Teori Manajemen Strategi Dalam Pemerintahan dan Pembangunan*". Bandung: Refika Aditama.

Sule, Ernie Tisnawati & Kurniawan Saefullah. 2008. "*Pengantar Manajemen*", Edisi Pertama, Jakarta: Kencana Prenada Group.

Sugiyono. 2010. "*Metode Penelitian Administrasi*", Bandung: Alfabeta.

Sutarno. 2012. "*Serba-serbi Manajemen Bisnis*", cetakan I, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Suyanto, M. 2007. "*Strategic Management: Global Most Admired Companies*". Yogyakarta: Andi.

