

Dipertahankan di depan Dewan Penguji
Program Magister Manajemen Eksekutif
Sekolah Tinggi Manajemen PPM,
dan diterima
untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister Manajemen
pada Tanggal
3 Februari 2014
Tiga Februari Dua Ribu Empat Belas

Mengesahkan,
SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM

Ir. Martinus Sulistio Rusli, M.B.A., Ph.D.
Ketua

DEWAN PENGUJI:

1. **Pepey Riawati Kurnia M.M., Dr.** :
(Ketua)

2. **Achsan Permas, Ir., M.B.A.** :
(Anggota)

3. **Wahyu Tri Setyobudi, S.Si., M.M.** :
(Anggota)

PERNYATAAN KEASLIAN

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No.17 Tahun 2010 Tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi, kami Otto Van Muller dan Indra Maulana secara tegas dan jujur menyatakan bahwa dalam tesis berjudul Strategi Usaha Jasa Pelayaran Penumpang PT Pelni Tahun 2014-2015, kami tidak,

- a. mengacu dan/atau mengutip istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- b. mengacu dan/atau mengutip secara acak istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- c. menggunakan sumber gagasan, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- d. merumuskan dengan kata-kata dan/atau kalimat dari sumber kata-kata dan/atau kalimat, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- e. menyerahkan suatu karya ilmiah yang dihasilkan dan/atau telah dipublikasikan oleh pihak lain sebagai karya ilmiahnya tanpa menyatakan sumber yang memadai.

Bila kelak di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar, sebagian atau seluruhnya, maka kami bersedia menerima sanksi pencabutan gelar sesuai ketentuan yang berlaku di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Jakarta, 30 Oktober 2013

Otto Van Muller

Indra Maulana

PERNYATAAN PERUSAHAAN/ORGANISASI

Dengan ini kami menyatakan bahwa tesis yang berjudul:

STRATEGI USAHA JASA PELAYARAN PENUMPANG PT. PELNI

TAHUN 2014-2015

benar telah dilaksanakan di perusahaan/organisasi:

PT. PELAYARAN NASIONAL INDONESIA (PERSERO)

dan

(pilih salah satu)

Dapat dibaca oleh kalangan praktisi dan akademisi dengan tujuan membantu meningkatkan kualitas praktek manajemen yang berlaku di Indonesia, meningkatkan kualitas penelitian ilmiah dalam bidang Manajemen, dan memperkaya kajian keilmuan bidang Manajemen di Indonesia.

Bersifat rahasia dan tidak dapat dibaca oleh kalangan praktisi dan akademisi hingga Tahun 2015 (maksimal empat tahun sejak Tesis disidangkan).

Jakarta, 30 Oktober 2013

(Capt. Daniel E. Bangonan)
Direktur Komersial PT.PELNI

Menyetujui,

Dr. Ningky Sasanti Munir, MBA
Ketua Program Pasca Sarjana
Sekolah Tinggi Manajemen PPM

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami sampaikan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya sehingga kami dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini berjudul **“Strategi Usaha Jasa Pelayaran Penumpang PT Pelni Tahun 2014 – 2015”** merupakan hasil kerja keras dan upaya yang optimal selama kurang lebih 12 bulan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Tesis ini terselesaikan berkat bantuan dan dukungan berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, maka pada kesempatan ini kami ingin menyampaikan terima kasih yang setulusnya kepada:

1. Bapak Ir. Martinus Sulistio Rusli, MBA, Ph.D., selaku Ketua Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
2. Ibu Dr. Ningky Sasanti Munir, MBA, selaku Ketua Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
3. Bapak Ir. Achsan Permas, MBA, selaku pembimbing yang selalu mendukung, mendorong, dan mengingatkan kami agar segera menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu Dra. Dwi Idawati, MM, selaku wali kelas yang selalu memberi dorongan, masukan dan motivasi agar serius dalam perkuliahan.
5. Seluruh dosen dan karyawan Sekolah Tinggi Manajemen PPM yang telah mengajar dan memberikan bantuan dalam proses perkuliahan.
6. Pimpinan dan seluruh karyawan PT. Pelni yang telah mendukung, memberikan masukan serta bantuan dalam penyusunan tesis ini
7. Orang tua serta keluarga besar kami, yang telah memberikan dukungan dan doa sehingga kami dapat menyelesaikan tesis ini.

8. Seluruh rekan-rekan tercinta MME Angkatan 47, yang senantiasa memberikan dukungan, bersama-sama berjuang, belajar dan merasakan kegembiraan maupun kesedihan selama proses belajar di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Kami menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu adanya saran dan kritik yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan. Akhir kata kami mengucapkan terima kasih atas perhatian dan dukungannya, semoga penulisan tesis ini berguna dan bermanfaat.

Jakarta, Oktober 2013

Otto V M & Indra M



ABSTRAK TESIS

Nomor Mahasiswa :
Nama Mahasiswa : Otto Van Muller – Indra Maulana
Program/Angkatan : Magister Manajemen XLVII
Judul Tesis : **STRATEGI USAHA JASA PELAYARAN PENUMPANG
PT PELNI TAHUN 2014 – 2015**
Tahun Kelulusan : 2013
Abstrak :

PT. Pelni merupakan salah satu perusahaan pelayaran yang menyediakan jasa angkutan laut penumpang dan barang antar pulau. Saat ini PT Pelni (Persero) dihadapkan dengan situasi yang sulit, terutama akibat persaingan dengan jasa angkutan udara penumpang dan kenaikan harga bahan bakar minyak. Kondisi ini menuntut PT. PELNI (Persero) untuk menyusun strategi yang dapat disesuaikan dengan tuntutan dunia usaha dan dapat mengatasi persaingan. Tesis ini bertujuan untuk menentukan faktor-faktor kunci eksternal dan internal perusahaan, menentukan Formulasi Strategi Perusahaan melalui *SWOT Matrix* dan *IE Matrix*, memilih Strategi Perusahaan yang terbaik melalui *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, dan akhirnya menyusun implementasi dari strategi terpilih tersebut. Dalam tesis ini, penulis menggunakan data primer dan sekunder, yang diolah secara kuantitatif dengan program Microsoft Excel. Data primer menggunakan responden yang dipilih secara sengaja berdasarkan pengetahuan dan wewenang mengenai data dan informasi, yang terdiri atas Senior Manajer dan Manager PT Pelni.

Hasil Quantitative Strategic Planning Matrix menetapkan 2 (dua) strategi usaha yang paling tepat bagi PT Pelni yaitu Strategi *Market Penetration* melalui pembuatan iklan terkait tarif dan fasilitas kapal PT Pelni di surat kabar nasional sebulan sekali dan Strategi *Product Development* melalui kerjasama dengan Pihak Ketiga untuk mengkonversi bahan bakar minyak menjadi bahan bakar gas dan memodifikasi kapal penumpang menjadi kapal 3 in 1. Dengan menerapkan kedua strategi tersebut diharapkan PT. Pelni dapat mencapai Sasaran Tahun 2014-2015 yaitu peningkatan penghasilan, pangsa pasar, dan *Key Performance Indeks* (Indeks Kepuasan Pelanggan dan *Load Factor*), namun tetap memenuhi penugasan *Public Service Obligation (PSO)* untuk kelas ekonomi secara transparan dan auditable.

DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan	ii
Pernyataan Keaslian	iii
Pernyataan Perusahaan	iv
Kata Pengantar	v
Abstrak Tesis	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penulisan	10
D. Sistematika Pembahasan	10
BAB II. KAJIAN TEORI	12
A. Manajemen Strategi Usaha	12
B. Model Manajemen Strategik	12
C. Visi dan Misi	14
D. Faktor Eksternal	15
1. Kekuatan Ekonomi	16
2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan	17
3. Kekuatan Politik, Hukum, dan Pemerintah	17
4. Kekuatan Teknologi	18
5. Kekuatan Kompetitif	18
a. Persaingan Antar Perusahaan yang Sedang Bersaing (<i>Rivalry Among Competing Firms</i>)	19
b. Potensi Masuknya Pesaing Baru (<i>Potential Entry of New Competitors</i>)	20
c. Potensi Pengembangan Produk Substitusi (<i>Potential Development of Substitute Products</i>)	20
d. Kekuatan Daya Tawar Pemasok (<i>Bargaining Power of Suppliers</i>)	20
e. Kekuatan Daya Tawar Konsumen (<i>Bargaining Power of Consumers</i>)	21
6. Analisa Pasar	21
a. Ukuran pasar	21
b. Trend pasar	22
c. Laju Pertumbuhan Pasar	22
d. Profitabilitas Pasar	23
e. Struktur Biaya Industri	23
f. Saluran Distribusi	24
g. <i>Key Succes Factors (KSF)</i>	24
7. Analisa Industri: <i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i>	24
E. Lingkungan Internal	26

1.	Budaya	27
2.	Manajemen Pemasaran	27
	a. <i>Segmentation, Targeting dan Positioning</i>	29
	1) <i>Segmentation & Targeting</i>	29
	2) <i>Positioning</i>	30
	b. Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>)	30
	1) <i>Product</i>	30
	2) <i>Price</i>	31
	3) <i>Promotion</i>	31
	4) <i>Place</i>	31
	5) <i>People</i>	31
	6) <i>Process</i>	32
	7) <i>Physical Evidence</i>	32
	c. Kenyamanan (<i>Convenience</i>)	32
3.	<i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i>	34
4.	<i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i>	35
F.	Strategi	36
	1. Target Jangka Panjang	36
	2. Jenis Strategi	36
	a. <i>Market Penetration</i>	37
	b. <i>Product Development</i>	38
G.	Analisa & Pemilihan Strategi	38
	1. Tahap Masukan	39
	2. Tahap Pencocokan	40
	a. <i>Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix</i>	40
	b. <i>Internal-External (IE) Matrix</i>	42
	3. Tahap Keputusan: <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	60 44
BAB III.KERANGKA ANALISA		45
A.	Pengumpulan Data	45
B.	Variabel	46
C.	Pengolahan Data	46
D.	Lokasi Dan Waktu Penelitian	49
E.	Kerangka Analisa	49
F.	Visi dan Misi Perusahaan	51
BAB IV. ANALISA FAKTOR – FAKTOR KUNCI EKSTERNAL		52
A.	Analisa Lingkungan Makro	52
	1. Kekuatan Ekonomi	52
	2. Kekuatan Sosial Budaya, Demografi, dan Lingkungan	55
	3. Kekuatan Politik, Hukum, dan Pemerintah	55
	4. Kekuatan Teknologi	58
B.	Analisa Lingkungan Mikro (Industri)	59
	1. Persaingan Antar Perusahaan yang Sedang Bersaing	59
	2. Potensi Masuknya Pesaing Baru	60
	3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi	62
	4. Daya Tawar Pemasok	62
	5. Daya Tawar Konsumen	63

C.	Analisa Pasar	64
1.	Ukuran dan Pertumbuhan Pasar	64
2.	Trend pasar	65
3.	Struktur Biaya Industri	67
4.	Saluran Distribusi	68
5.	<i>Key Succes Factors (KSF)</i>	68
D.	<i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i>	69
BAB V. ANALISA FAKTOR – FAKTOR KUNCI INTERNAL		75
A.	Budaya Perusahaan	75
1.	Visi Perusahaan	75
2.	Misi Perusahaan	75
3.	Nilai Utama	76
4.	Maksud dan Tujuan Perusahaan	77
5.	Prinsip-prinsip Tata Kelola Korporasi (<i>Good Corporate Governance</i>)	78
B.	Manajemen Pemasaran	78
1.	Segmentasi, <i>Targeting</i> dan <i>Positioning</i> (STP)	88
a.	Segmentasi	88
b.	<i>Targeting</i>	88
c.	<i>Positioning</i>	88
2.	<i>Marketing Mix</i>	88
a.	<i>Product</i>	88
b.	<i>Price</i>	89
c.	<i>Place</i>	91
d.	<i>Promotion</i>	91
e.	<i>People</i>	93
f.	<i>Physical Evidence</i>	94
g.	<i>Process</i>	96
C.	<i>Competitive Profile Matrix</i>	97
D.	<i>Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix</i>	98
BAB VI. PEMILIHAN STRATEGI		102
A.	Tahap 1: Tahap Masukan	102
1.	Sasaran Perusahaan	102
2.	<i>EFE Matrix</i>	103
3.	<i>IFE Matrix</i>	103
B.	Tahap 2: Tahap Pencocokan	103
1.	<i>SWOT Matrix</i>	103
2.	<i>IE Matrix</i>	108
3.	Korelasi <i>SWOT Matrix</i> dan <i>IE Matrix</i> PT Peln	108
C.	Tahap 3: Tahap Keputusan	109
BAB VII. IMPLEMENTASI STRATEGI		112
A.	Implementasi Strategi: Segmentasi, <i>Targeting</i> dan <i>Positioning</i> (STP)	112
B.	Implementasi Strategi : Sasaran, Strategi, Kebijakan, dan Program Kerja	114

BAB VIII. PENUTUP	117
A. Kesimpulan	117
B. Saran	118

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah Armada Angkutan Laut Menurut Kepemilikan Tahun 2008-2012	2
Tabel 1.2. Jumlah Armada Angkutan Laut Menurut Jenis Pelayaran Tahun 2008-2012	2
Tabel 1.3. Jumlah Perusahaan Angkutan Laut Menurut Jenis Pelayaran Tahun 2008-2012	2
Tabel 1.4 Perusahaan Pelayaran yang Ada di Indonesia	2
Tabel 1.5 Trayek Kapal Penumpang PT. Pelni Tahun 2012	4
Tabel 1.6 Perbandingan Tarif Kapal Penumpang dan Tarif Pesawat Tahun 2012	8
Tabel 1.7 Jumlah Penumpang Dalam Negeri Menurut Jenis Angkutan Tahun 2008-2012	8
Tabel 1.8 Jumlah Penumpang PT. Pelni Tahun 2005-2012	8
Tabel 1.9 Jumlah Penghasilan PT. Pelni Tahun 2005-2012	9
Tabel 1.10 Jenis Kompetitor Utama di 24 Cabang PT. Pelni	9
Tabel 2.1 Variabel-Variabel Kunci Kekuatan Ekonomi	17
Tabel 2.2 Variabel-Variabel Kunci Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan	17
Tabel 2.3 Variabel-Variabel Kunci Kekuatan Politik, Hukum, dan Pemerintah	18
Tabel 2.4 CPM	34

Tabel 4.1 Jumlah Penumpang Dalam Negeri Menurut Jenis Angkutan Tahun 2008-2012	65
Tabel 4.2 Faktor – Faktor Kunci Eksternal PT Pelni	70
Tabel 4.3 Hasil Kuisioner Urutan Kepentingan Faktor Eksternal PT PELNI	71
Tabel 4.4 Hasil Kuisioner Penentuan Bobot Sebelas Faktor Kunci Eksternal	72
Tabel 4.5 Hasil Kuisioner Penentuan Rating Sebelas Faktor Kunci Eksternal	73
Tabel 4.6 EFE Matrix PT Pelni	74
Tabel 5.1 Proses Pelayanan PT Pelni Terhadap Pelanggan	97
Tabel 5.2 <i>Competitive Profile Matrix</i> PT. Pelni	97
Tabel 5.3 Faktor – Faktor Kunci Internal PT Pelni	98
Tabel 5.4 Hasil Kuisioner Penentuan Bobot Faktor - Faktor Kunci Internal	99
Tabel 5.5 Hasil Kuisioner Penentuan Rating Faktor - Faktor Kunci Internal	100
Tabel 5.6 <i>IFE Matrix</i> PT Pelni	101
Tabel 6.1 Hubungan Kekuatan atau Kelemahan Terhadap Peluang atau Ancaman	104
Tabel 6.2 Alternatif Strategi SWOT Matrix	105
Tabel 6.3 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> PT Pelni	111

Tabel 7.1	
Segmentasi Pasar PT. Peln	112
Tabel 7.2	
Sasaran, Strategi, Kebijakan dan Program Kerja Pemasaran PT. Peln Periode Tahun 2014 - 2015	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Peta Trayek Kapal Penumpang PT. Pelni Tahun 2012	7
Gambar 2.1 Kerangka Kerja Manajemen Strategik	13
Gambar 2.2 Hubungan Antar Kekuatan Kunci Eksternal Terhadap Perusahaan	15
Gambar 2.3 Model Lima Kekuatan pada Persaingan di Industri	19
Gambar 2.4 Kurva Siklus Hidup Produk	22
Gambar 2.5 Garis Besar Rantai Nilai Porter's	23
Gambar 2.6 Model <i>EFE Matrix</i>	26
Gambar 2.7 Model IFE Matix	35
Gambar 2.8 Kerangka Kerja Formulasi Strategi	39
Gambar 2.9 <i>IE Matrix</i>	43
Gambar 2.10 Model QSPM	44
Gambar 3.1 Kerangka Analisa	50
Gambar 4.1 Struktur Biaya Perkapalan PT Pelni	67
Gambar 4.2 Rantai Nilai Porter's untuk Perkapalan PT Pelni	68
Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT. Pelni	80