

KONSISTENSI PENGARUH SUMBER DAYA DALAM MENDUKUNG DAYA SAING GALANGAN KAPAL NASIONAL

CONSISTENCY OF THE INFLUENCE OF RESOURCES IN SUPPORTING COMPETITIVENESS FOR NATIONAL SHIPYARD

Buana Ma'ruf, Ahmad Bisri

Pusat Teknologi Rekayasa Industri Maritim, Deputi Bidang TIRBR-BPPT.
e-mail : buana.maruf@bppt.go.id, ahmad.bisri@bppt.go.id

Abstrak

Daya saing di pasar global menjadi isu penting bagi galangan kapal nasional. Sejumlah referensi menunjukkan, daya saing bergantung pada keunggulan faktor-faktor internal (sumber daya) dan tingkat respon terhadap faktor-faktor eksternalnya. Penelitian ini mengidentifikasi pengaruh sumber daya berwujud dan tidak berwujud pada galangan kapal kelas menengah dan besar di Indonesia, dibandingkan dengan penelitian sejenis yang telah dilakukan pada tahun 2005. Penelitian dilakukan terhadap 20 faktor internal, dengan metode kuesioner kepada responden pilihan (pemangku kepentingan), diperoleh 106 jawaban responden dan dianalisis secara deskriptif. Hasilnya menunjukkan, faktor-faktor yang berpengaruh dominan untuk menciptakan daya saing berkesinambungan relatif sama, yaitu masih amat bergantung pada ketepatan waktu penyerahan dan mutu produknya, namun harga jual produk kini tidak menjadi prioritas utama, baik pada bisnis bangunan baru maupun di bisnis reparasi kapal. Perbedaan utamanya adalah, faktor *engineering* berpengaruh penting pada bisnis bangunan kapal baru, dan faktor lokasi galangan berpengaruh penting pada bisnis reparasi kapal. Hasil penelitian ini juga menunjukkan sumber daya tak berwujud lebih berpengaruh dominan pada kedua bisnisnya, yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Kata kunci : Galangan kapal, Sumber Daya Berwujud Dan Tak Berwujud, Daya Saing

Abstract

Competitiveness in the global market is an important issue for national shipyards. Some references indicate that competitiveness depends on the advantages of internal factors (resources) and the level of response to external factors. This study identifies the influence of tangible and intangible assets in middle and large class shipyards in Indonesia, compared to similar studies conducted in 2005. The study was conducted on 20 internal factors, using questionnaire method to selected respondents of the industry stakeholders, obtained 106 respondents' answers and analyzed descriptively. The results show, the factors that have the dominant influence to create sustainable competitiveness are relatively the same, which is still very dependent on the timeliness of delivery and the quality of its products, but the selling price of the product is now not a top priority, both in the ship building business and the ship repair business. The main differentiation is, engineering factor has an important influence on the ship building business, and shipyard location factor has an important influence on the ship repair business. The results of this study also show that, intangible resources are more dominant influence in both businesses, which can create competitive advantage for the company.

Key Words : Shipyard, Tangible and intangible resources, Competitiveness

Diterima (received) : 1 September 2018, Direvisi (revised) : 26 Oktober 2018,
Disetujui (accepted) : 31 Oktober 2018

PENDAHULUAN

Dewasa ini kemampuan perusahaan dalam menciptakan daya saing berkelanjutan selain bergantung pada tingkat respon perusahaan terhadap faktor-faktor eksternal, juga bergantung pada kondisi dan potensi faktor-faktor internalnya, mencakup sumber daya-sumber daya berwujud (*tangible resources*) dan tidak berwujud (*intangible resources*). Galangan kapal sebagai perusahaan yang bergerak di bisnis jasa konstruksi barang modal dan bersaing global, kedua hal tersebut amat penting dan saling terkait. Keunggulan sumber daya berwujud yang dimiliki dapat menciptakan sumber daya tak berwujud, yang membantu perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitifnya karena sumber daya ini heterogen dan tidak mudah ditiru oleh para pesaingnya¹⁾.

Pada penelitian tahun 2005, pengaruh sumber daya tak berwujud pada daya saing industri galangan kapal lebih dominan, yaitu mencapai 64 persen²⁾. Kondisi bisnis industri kapal di dalam negeri dan kawasan regional belakangan ini tidak jauh berbeda dengan kondisi tahun 2005-2006, walaupun isu-isu eksternal yang ada cenderung berbeda. Hal ini lebih dipengaruhi oleh gejolak ekonomi makro yang tidak stabil selama lebih dari satu dekade terakhir, yang berdampak pada fluktuasi pasar bangunan kapal baru dunia.

Tahun 2005, pesanan kapal baru di pasar global mulai normal setelah krisis ekonomi tahun 1998. Ketika itu, di dalam negeri Pemerintah mengeluarkan INPRES Nomor 5 Tahun 2005 yang dikenal dengan asas *cabotage*, yang melarang armada asing beroperasi pada pelayaran lokal, sehingga diperlukan penambahan armada kapal berbendera Indonesia yang cukup banyak. Namun penambahan tersebut umumnya adalah kapal-kapal bekas dari luar negeri, karena kapasitas dan tingkat produktivitas galangan kapal nasional sangat terbatas³⁾.

Sejak tahun 2011, volume pesanan kapal baru di pasar global kembali lesu⁴⁾, seiring dengan turunnya volume perdagangan dunia⁵⁾ akibat harga minyak dunia yang turun drastis. Kondisi di dalam negeri juga terpengaruh, ditambah dengan kebijakan Pemerintah yang melarang ekspor mineral/ batubara, yang berdampak semakin lesunya produksi kapal di dalam negeri. Akibatnya, galangan kapal nasional umumnya hanya hidup dari bisnis reparasi kapal. Di sisi lain, pada Kongres Infrastruktur Maritim tanggal 9 Agustus 2017 di Makassar diperoleh data kebutuhan kapal negara berbagai tipe yang cukup banyak. Sebagian diantaranya sedang dibangun di beberapa galangan, seperti kapal kontainer 100 TEU's,

kapal perintis, kapal ternak, kapal patroli, kapal ikan, dan kapal tipe lainnya tahun 2016-2017.

Kini harga minyak dunia dan iklim perdagangan sudah mulai membaik, namun total produksi kapal baru di galangan kapal nasional masih sangat bergantung pada pasar lokal yang sangat terbatas dan fluktuatif. Berbeda dengan Filipina dan Vietnam yang sebelumnya berada di bawah Indonesia, drastis meningkat pada posisi 4 dan 6 dunia tahun 2015⁶⁾, sejak adanya investasi besar-besaran dari negara-negara maju yang juga membawa pasar dan teknologi. Hal ini didukung oleh kebijakan pemerintah yang konsisten. Distribusi produksi dunia tahun 2014-2016 pada Tabel 1 menunjukkan Indonesia berada di posisi ke-20 tahun 2016 (51.349 GT, sekitar 0,08% total produksi dunia), turun dari posisi ke-16 tahun 2015 (91.709 GT, sekitar 0,14% total produksi dunia).

Tabel 1.
Distribusi produksi dunia tahun 2014-2016

Negara	Tahun					
	2016		2015		2014	
	No.	%	No.	%	No.	%
Korea	1	38.21	2	35.41	2	34.49
China	2	33.54	1	37.20	1	36.04
Japan	3	20.19	3	19.03	3	21.12
Philippines	4	1.77	4	2.75	4	2.94
Romania	5	1.24	7	0.60	8	0.52
Taiwan	6	0.71	5	1.07	5	0.91
Vietnam	7	0.63	6	0.82	7	0.53
Italy	8	0.63	11	0.33	9	0.48
Germany	9	0.61	8	0.57	6	0.79
USA	10	0.52	9	0.53	12	0.33
France	11	0.34	22	0.00	22	0.00
Brazil	12	0.33	10	0.50	11	0.37
Netherland	13	0.27	13	0.18	14	0.21
Norway	14	0.24	12	0.24	10	0.39
Finland	15	0.16	15	0.17	15	0.16
Turkey	16	0.16	14	0.18	13	0.22
Singapore	17	0.09	19	0.07	16	0.13
Spain	18	0.08	21	0.02	21	0.05
Russian	19	0.08	18	0.07	19	0.07
INDONESIA	20	0.08	16	0.14	17	0.11
Croatia	21	0.06	17	0.10	20	0.06
Poland	22	0.06	20	0.02	18	0.09

Sumber: SAJ, 2016 (diolah)

Target Kementerian Perindustrian untuk menjadikan industri kapal nasional berada pada peringkat 10 besar dunia sangat sulit dicapai, tanpa adanya strategi yang tepat dan perbaikan kondisi sumber daya industri, yang mampu mendukung peningkatan kapasitas dan produktivitas galangan kapal nasional³⁾. Implementasi INPRES 5/2005 dan kebijakan Tol Laut Pemerintah yang tertuang dalam RPJMN 2015-2019 (Perpres Nomor 2 Tahun

2015) belum mampu membuat kegiatan produksi kapal di dalam negeri bergairah, karena tidak diikuti dengan upaya penguatan sumber daya yang mampu menciptakan daya saing.

Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh faktor-faktor strategis internal sebagai dasar acuan pengembangan dan pemilihan strategi bisnis bangunan kapal baru (BB) dan reparasi kapal (RK), serta untuk mengetahui konsistensi pengaruh faktor-faktor tersebut dan perubahan-perubahan yang terjadi setelah 12 tahun. Penelitian ini dilakukan dengan faktor-faktor, obyek, dan metode yang sama. Hasil perlu dibandingkan dan dianalisis, dengan melakukan justifikasi atas perubahan pola dan pengaruh faktor-faktor tersebut, baik sumber daya berwujud maupun tidak berwujud, dengan mengambil studi kasus galangan kapal di dalam negeri.

TINJAUAN PUSTAKA

Daya saing galangan kapal didefinisikan sebagai kemampuan untuk meraih pesanan kapal baru dan tetap bertahan dalam bisnisnya⁷⁾. Tolok ukur daya saing bisnis galangan kapal terletak pada daya saing harga, mutu, dan waktu *delivery*. Ketiga hal ini bergantung pada daya dukung aset-aset berwujud dan tak berwujud yang dimiliki perusahaan di dalam rantai pasok proses produksinya. Kemampuan ini kemudian menjadi modal dasar terciptanya aset-aset tak berwujud lainnya yang bersifat *sustainable*, seperti: reputasi, jaringan bisnis, kepercayaan pihak pelanggan.

Klasifikasi sumber daya banyak diuraikan di berbagai referensi. Menurut PAK, Ji Yeong, et al.⁸⁾, sumber daya tak berwujud terdiri dari sumber daya lunak seperti: pengetahuan, informasi, dan kemampuan. Menurutnya, sumber daya tak berwujud penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, seperti: reputasi, pengetahuan teknologi, proses yang efisien, dan tenaga terampil. Sumber lainnya, Orth, R., et al.⁹⁾, sumber daya berwujud mencakup modal manufaktur, modal keuangan, dan modal alam, sedangkan sumber daya tak berwujud meliputi modal manusia, modal struktural, modal relasional. Pada industri umum, pengaruhnya relatif tidak berubah, seperti hasil penelitian *Richard Hall* tahun 1987 dan 1990¹⁰⁾.

Perumusan strategi bisnis dan korporat berbasis sumber daya^{11,12)} banyak digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal yang berpengaruh dominan

pada terciptanya keunggulan daya saing berkelanjutan bagi perusahaan. Faktor-faktor strategis internal dan eksternal perlu dilakukan melalui proses analisis yang komprehensif terutama pada industri yang memiliki karakteristik khusus¹³⁾. Demikian halnya pada industri galangan kapal, karena hal ini menjadi input dalam proses formulasi strategi bisnis dan korporat¹⁴⁾.

Pendekatan *Grant* ini juga digunakan di dalam mengidentifikasi tingkat pengaruh dari 20 faktor strategis internal (berwujud dan tak berwujud) pada industri kapal, sebagaimana telah dilakukan pada penelitian tahun 2005¹⁵⁾. Sumber daya tak berwujud berpengaruh lebih dominan, baik pada bisnis bangunan baru maupun pada bisnis reparasi kapal. Lima faktor internal teratas di bidang bisnis BB adalah: waktu penyerahan, mutu produk, tingkat teknologi, kompetensi SDM, dan jaringan bisnis. Kelima faktor internal bisnis BB merupakan sumber daya tak berwujud. Sedangkan di bidang RK, lima faktor teratas adalah: waktu penyerahan, mutu produk, lokasi galangan, fasilitas produksi, dan harga jual. Di bisnis RK ini, tiga faktor merupakan sumber daya tak berwujud, dan dua faktor lainnya merupakan sumber daya berwujud.

METODOLOGI

Pada penelitian ini faktor-faktor internal pada industri galangan kapal menggunakan hasil identifikasi pada penelitian terdahulu¹⁵⁾, dimana terdapat 20 faktor internal (sumber daya berwujud dan tak berwujud). Kuesioner yang sama disampaikan kepada *stakeholders* industri kapal, yang terdiri dari: industri inti, industri pengguna, industri pemasok, industri penunjang, institusi pendukung terkait, akademisi/ ahli, dan pemerintah. Kuesioner dirancang secara khusus dan dikirimkan melalui *smartphone* dengan menggunakan aplikasi *WhatsApp*. Kuesioner tersebut mulai disebar pada akhir tahun 2017 kepada sekitar 125 responden pilihan (pimpinan/ *top-management*, dan ahli/ akademisi/ peneliti senior terkait). Hingga Maret 2018 diperoleh sebanyak 106 jawaban responden yang layak dianalisis, seperti ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Komposisi responden

No.	Kelompok Responden	Jumlah
1.	Perusahaan Galangan	36 (35%)
2.	Perusahaan Pelayaran	14 (13%)
3.	Perusahaan Pemasok	13 (12%)
4.	Industri Penunjang	19 (18%)

5.	Akademisi/ Peneliti/ Ahli	15 (14%)
6.	Instansi Pemerintah	9 (8%)
Total		106 (100%)

Jumlah responden ditentukan lima kali jumlah variabel atau sebanyak minimal 100 responden pilihan, sesuai syarat *multivariate statistical analysis* "Analisis Faktor" ¹⁶⁾. Selain untuk mendapatkan hasil analisis deskriptif yang lebih akurat, juga data yang diperoleh akan diolah lebih lanjut, sehingga pengelompokan dan pembobotan masing-masing faktor/ sumber daya dapat diketahui. Pilihan jawaban responden dibuat berbentuk *semantic differential scale* dengan skala 1 s.d. 5 ¹⁷⁾, mulai dari nilai 1 (tidak berpengaruh) hingga nilai 5 (sangat berpengaruh).

Dari hasil survei diperoleh penilaian responden terhadap kepentingan dari 20 variabel faktor internal dalam menciptakan daya saing yang berkesinambungan bagi industri galangan kapal kelas menengah dan besar di dalam negeri, sesuai pengetahuan, pengalaman, dan persepsi mereka. Dengan menggunakan *software IBM SPSS Statistics 24*, diperoleh hasil statistik deskriptif bisnis bangunan baru (X1) dan bisnis reparasi kapal (X3) seperti pada Tabel 3 dan 4.

Tabel 3.
Statistik Deskriptif Data Bangunan Baru

Var.	N	Sum	Mean	Std. Deviation
X1.01	106	503.00	4.7453	.49879
X1.02	106	481.00	4.5377	.58837
X1.03	106	445.00	4.1981	.66790
X1.04	106	474.00	4.4717	.63557
X1.05	106	445.00	4.1981	.65349
X1.06	106	472.00	4.4528	.64928
X1.07	106	469.00	4.4245	.64658
X1.08	106	402.00	3.7925	.75235
X1.09	106	452.00	4.2642	.68036
X1.10	106	420.00	3.9623	.75498
X1.11	106	395.00	3.7264	.82269
X1.12	106	468.00	4.4151	.65998
X1.13	106	468.00	4.4151	.67426
X1.14	106	452.00	4.2642	.65177
X1.15	106	436.00	4.1132	.78462
X1.16	106	452.00	4.2642	.70781
X1.17	106	428.00	4.0377	.75498
X1.18	106	379.00	3.5755	.79220
X1.19	106	456.00	4.3019	.70603
X1.20	106	457.00	4.3113	.82072

Tabel 4.
Statistik Deskriptif Data Reparasi Kapal

Var.	N	Sum	Mean	Std. Deviation
X3.01	106	490.00	4.6226	.60871
X3.02	106	450.00	4.2453	.68746
X3.03	106	422.00	3.9811	.78049
X3.04	106	439.00	4.1415	.70964
X3.05	106	435.00	4.1038	.68909

X3.06	106	343.00	3.2358	.72443
X3.07	106	434.00	4.0943	.74996
X3.08	106	395.00	3.7264	.86776
X3.09	106	369.00	3.4811	.83073
X3.10	106	415.00	3.9151	.73183
X3.11	106	452.00	4.2642	.73422
X3.12	106	406.00	3.8302	.79847
X3.13	106	423.00	3.9906	.73673
X3.14	106	411.00	3.8774	.80122
X3.15	106	427.00	4.0283	.79830
X3.16	106	439.00	4.1415	.74882
X3.17	106	365.00	3.4434	.85167
X3.18	106	362.00	3.4151	.80318
X3.19	106	435.00	4.1038	.75504
X3.20	106	423.00	3.9906	.81059

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil olah data yang bersumber dari 106 responden tersebut diperoleh urutan tingkat prioritas faktor (1 s.d. 20) berdasarkan nilai tertinggi hingga terendah. Nilai-nilai tersebut dibandingkan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan tahun 2005, baik bisnis bangunan baru (BB) maupun bisnis reparasi kapal (RK), seperti ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Perbandingan urutan prioritas faktor

Kode	Variabel	BB		RK	
		2005	2018	2005	2018
X.01	Waktu Penyerahan	1	1	1	1
X.02	Mutu Produk	2	2	2	3
X.03	Harga Jual	11	13	5	12
X.04	Kompetensi SDM	4	3	8	4
X.05	Engineering	7	4	17	20
X.06	Tingkat Teknologi	3	11	14	17
X.07	Budaya Perusahaan	12	12	9	5
X.08	Jaringan Bisnis	5	9	10	7
X.09	Pimpinan Puncak	8	7	7	10
X.10	R&D dan Inovasi	15	16	20	18
X.11	Lokasi Galangan	17	19	3	2
X.12	Kapasitas Galangan	19	17	16	13
X.13	Fasilitas Produksi	6	5	4	8
X.14	Fasilitas Khusus	18	18	18	16
X.15	Struktur Modal	10	6	11	15
X.16	Struktur Organisasi	9	10	6	14
X.17	Sub-kontraktor	13	14	12	6
X.18	Kontrak Jk Panjang	14	8	15	11
X.19	Sistem/Perangkat K3	16	15	13	9
X.20	Hubungan Industrial	20	20	19	19

Sumber: Hasil Olahan Penelitian

Secara umum urutan prioritas faktor selama kurun waktu sekitar 12 tahun relatif sama, dimana daya saing berkesinambungan pada perusahaan galangan kapal tetap amat bergantung pada ketepatan waktu penyerahan dan mutu produknya, baik pada bisnis bangunan baru maupun di bisnis reparasi kapal. Sedangkan harga jual produk cenderung tidak menjadi

pertimbangan utama bagi para pemesan/pemilik kapal, sepanjang galangan mampu menawarkan waktu penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat dengan mutu sesuai spesifikasi dan *Rules* klasifikasi.

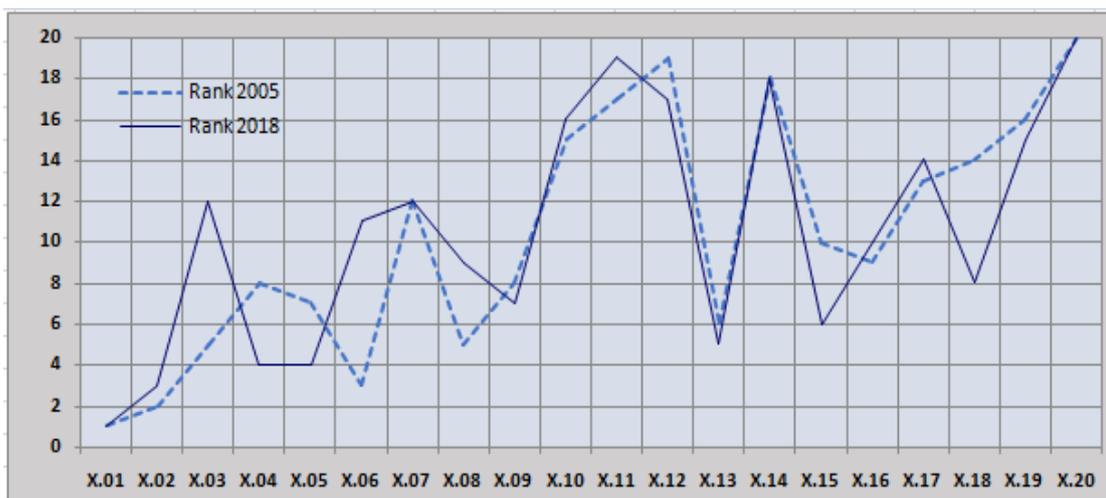
Faktor kompetensi SDM (sumber daya manusia) cenderung semakin penting di kedua bisnis ini, bahkan di bisnis reparasi kapal pengaruh faktor ini meningkat cukup signifikan. Penilaian ini didasari bahwa kinerja kedua bisnis ini amat bergantung pada kompetensi SDM dalam penguasaan teknologi rancang bangun kapal yang terus berkembang, dan sistem manajemennya.

Di bisnis bangunan baru, penilaian faktor tingkat teknologi kini turun dari prioritas ke-3 menjadi ke-11, dimana hal ini dinilai stagnan dan daya saing kini lebih dipengaruhi oleh faktor *engineering* dan faktor fasilitas produksi yang kini berada pada prioritas ke-4 dan ke-5. Selain itu, faktor struktur modal dan faktor kontrak jangka panjang (*book order*) kini dinilai lebih penting di dalam menciptakan kepastian bisnis jangka panjang di bidang usaha bangunan kapal baru, dibandingkan dengan kondisi pada dekade sebelumnya. Nampaknya faktor-faktor tersebut juga membuat tingkat kepentingan faktor jaringan bisnis lebih rendah. Faktor-faktor lainnya relatif tidak berubah.

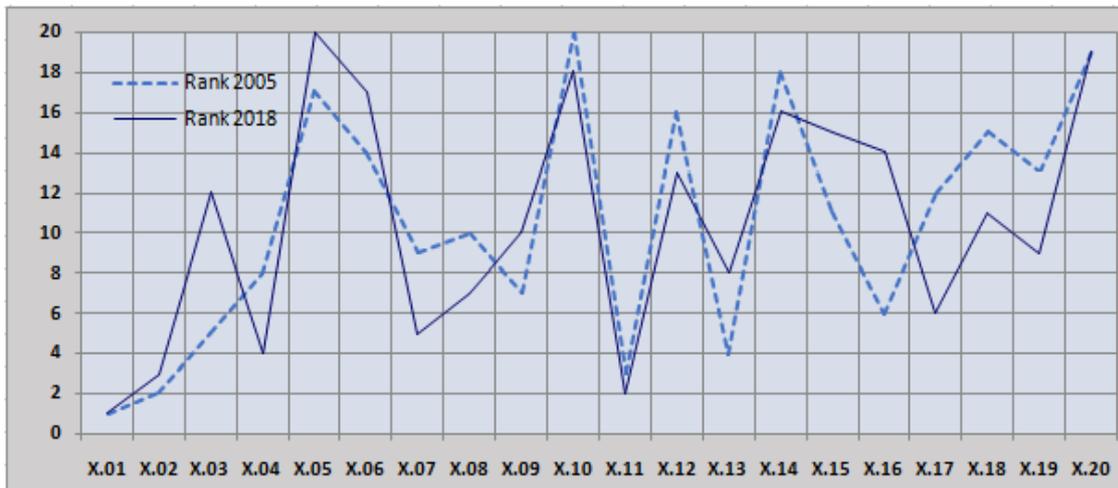
Pada bisnis reparasi kapal, faktor lokasi strategis galangan sangat penting dan relatif tidak berubah dengan hasil penelitian

terdahulu, dimana daya saingnya sangat bergantung kedekatan dengan pelabuhan utama dan lalu lintas pelayaran di sekitarnya²⁾. Faktor harga jual jasa reparasi kini dinilai tidak terlalu penting dibandingkan dengan sejumlah faktor lainnya, khususnya faktor-faktor yang dapat menciptakan waktu penyerahan yang singkat dengan mutu produk sesuai spesifikasinya, seperti halnya pesanan kapal baru. Faktor penting lainnya adalah sistem keselamatan dan kesehatan kerja (K3), yang kini banyak dipersyaratkan oleh pelanggan. Budaya perusahaan pada bisnis ini kini juga dinilai lebih penting, karena persaingan di bisnis reparasi kapal semakin membutuhkan waktu di atas dok (*docking days*) dan *delivery* yang singkat.

Seperti hasil penelitian terdahulu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa, faktor-faktor atau sumber daya tak berwujud lebih berpengaruh dominan dibandingkan dengan sumber daya berwujud yang dimiliki galangan. Pada Gambar 1 dan 2 terlihat bahwa sumber daya-sumber daya tak berwujud (X.01-X.10) umumnya lebih prioritas, kecuali pengaruh faktor harga jual dan faktor tingkat teknologi yang menurun. Faktor *engineering* yang berada di urutan 10 pada bisnis reparasi kapal dapat dimaklumi, karena bisnis ini tidak banyak menggunakan fasilitas *engineering* seperti halnya produk bangunan kapal baru²⁾.



Gambar 1. Pengaruh Faktor-Faktor Internal Bisnis Bangunan Kapal Baru



Gambar 2.
Pengaruh Faktor-Faktor Internal Bisnis Reparasi Kapal

Sumber daya tak berwujud lebih berkelanjutan daripada sumber daya lain ¹⁰⁾. Demikian halnya pada perusahaan galangan kapal, apalagi tergolong industri jasa dengan produk barang modal bernilai besar dan bersaing di pasar global. Sumber daya tak berwujud ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja bisnis perusahaan ¹⁸⁾. Pengaruh sumber daya tak berwujud sangat besar, bisa mencapai 80 persen dari total nilai perusahaan ¹⁹⁾. Akumulasi sumber daya tak berwujud dari sebuah induk perusahaan bahkan memberi dampak positif terhadap kinerja bisnis anak-anak perusahaannya ²⁰⁾.

Namun demikian, sebagai industri yang bersaing di pasar global, khususnya di bidang bisnis pembangunan kapal baru, perusahaan-perusahaan galangan di dalam negeri juga harus memiliki tingkat respon yang baik terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Hasil penelitian terdahulu ¹³⁾ menunjukkan, lima faktor strategis eksternal terpenting meliputi: pasar domestik, sumber bahan baku, industri pendukung, pasar internasional, dan dukungan sumber pendanaan. Galangan kapal disebut berdaya saing apabila memiliki keunggulan-keunggulan sumber daya internal (faktor internal) yang kompetitif, disertai dengan tingkat respon yang baik terhadap faktor-faktor eksternal yang ada.

Oleh karena itu, untuk menciptakan daya saing berkelanjutan bagi industri kapal nasional dan mampu masuk 10 besar dunia, maka perusahaan-perusahaan galangan kapal potensial yang ada perlu direvitalisasi, disertai upaya penambahan kapasitas/ukuran kapal yang dapat dibangun. Hal ini dapat dilakukan melalui dukungan kebijakan

pemerintah yang dapat menarik *investor* asing yang memiliki modal, teknologi, dan pasar, seperti halnya yang dilakukan Filipina dan Vietnam ³⁾. Dengan demikian, kebutuhan armada lokal dapat dipenuhi di dalam negeri, dan bahkan mampu meraih pasar ekspor, sehingga selain belanja devisa terkendali, industri ini juga berpotensi menjadi sumber devisa bagi negara.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai bahwa, faktor-faktor yang berpengaruh dominan untuk menciptakan daya saing berkesimbangan pada industri galangan kapal kelas menengah dan besar di dalam negeri selama kurun waktu sekitar 12 tahun terakhir relatif sama, yaitu sumber daya tak berwujud lebih berpengaruh dominan pada kedua bisnisnya.

Dua faktor terpenting di kedua bisnis ini masih tetap sama, yaitu ketepatan waktu penyerahan dan mutu produknya. Faktor harga jual produk cenderung tidak menjadi prioritas utama pada kedua bisnis ini, selama galangan mampu menawarkan waktu penyerahan kapal yang lebih cepat dengan mutu sesuai spesifikasi.

Pembeda utama antar kedua bisnis ini adalah, faktor *engineering* berpengaruh penting pada bisnis bangunan kapal baru yang padat teknologi. Di sisi lain, faktor lokasi galangan yang strategis menjadi sumber daya penting bagi perusahaan galangan di bisnis reparasi kapal. Demikian halnya persaingan waktu *delivery* yang semakin singkat juga menuntut budaya kerja yang mendukung.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategik internal dan eksternal dalam daya saing industri kapal, guna mendukung kegiatan inovasi teknologi perkapalan, khususnya pada sub-kegiatan Pengembangan Klaster Industri Perkapalan pada Pusat Teknologi Rekayasa Industri Maritim (PTRIM) BPPT Tahun 2017-2018. Faktor-faktor tersebut diperoleh melalui kuesioner kepada *stakeholders* industri kapal nasional. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada 106 responden yang telah memberikan jawaban sesuai pengalaman dan pengetahuannya, sehingga riset ini berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

1. Hall, R., *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, p135-144.
2. Ma'ruf, B., Okumoto, Y., and Widjaja, S., *Environment-Based Strategic Management Model for Indonesia's Medium-Sized Shipyards*, *Journal of Ship Production*, SNAME, USA, Vol. 22, No. 4, 2006, p195-202.
3. Ma'ruf, B., *Aplikasi Manajemen dan Teknologi untuk Mendorong Daya Saing Industri Kapal dan Industri Pelayaran Nasional*, Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXI, Surabaya, Juli 2014, pMU-2.1-MU-2.23.
4. BRS Group, *Shipping and Shipbuilding Markets*, Annual Review, 2016.
5. UNCTAD, *Review of Maritime Transport*, 2015.
6. SAJ (The Shipbuilders Association of Japan), *Shipbuilding Statistics*, March 2016.
7. Bruce, G.J., and Garrard, I., *The Business of Shipbuilding*, London-Hongkong: LLP, 1999.
8. Pak, J.Y., et al., *Fuzzy MCDM Approach for Evaluating Intangible Resources Affecting Port Service Quality*, Elsevier, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 31 (4), 2015, p459-468.
9. Orth, R., et al., *Sustainable Corporate Development Measured by Intangible and Tangible Resources as well as Targetted by Safeguard Subjects*, 12th Global Conference on Sustainable Manufacturing, Elsevier, 2015, p630-634.
10. Hall, R., *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantages*, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, p607-618.
11. Grant, R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management Review*, Spring, 1991, p114-135.
12. Wernerfelt, B., *A Resource-based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, p171-180.
13. Harvard Business Review, *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, HBS Press, Boston M.A., 1991.
14. David, Fred R., *Strategic Management, Concepts and Cases*, 9th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2003.
15. Ma'ruf, B., dan Widjaja, S., *Analisis Faktor Internal dan Eksternal Bidang Usaha Industri Kapal*, Neptunus, *Majalah Ilmiah Kelautan*, Vol. 11, No. 2, 2005.
16. Hair, J.F., et al., *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1998.
17. Levin, R.I., and Rubin, D.S., *Statistics for Management*, 7th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1998.
18. Nucilita, A. L., et al, *The Intangible Assets-A New Dimension in the Company's Success*, Elsevier, *Procedia Economics and Finance* 3, 2012, p304-307.
19. Vodak, J., *The Importance of Intangible Assets for making the Company's Value*, *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. V, 2011.
20. Contractor, F., et al., *Firm-specific Intangible Assets and Subsidiary Profitability: The Moderating Role of Distance, Ownership Strategy and Subsidiary Experience*, Elsevier, *Journal of World Business*, Vol. 51, 2016, p950-964.