

Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Kinerja Perusahaan Pelayaran Nasional (Studi Kasus pada Perusahaan Pelayaran PT Samudera Sukses Makmur)

Prasadja Ricardianto^{*1}, Damas Kusuma Adeputra¹, Darmawan Apriyadi¹, Aswanti Setyawati¹, Siti Maemunah¹

¹Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jalan IPN No. 2 Cipinang Besar Selatan, Jakarta 13410, Indonesia

E-mail: *ricardianto@gmail.com

Diterima: 26 Januari 2023, disetujui: 27 November 2023, diterbitkan online: 29 Desember 2023

Abstrak

Pandemi global virus COVID-19 membuat beberapa pelaku usaha menjadi lamban karena kurangnya ruang gerak oleh pemerintah dan dunia, salah satunya sektor usaha angkutan laut yang saat ini kurang bergairah. Hal ini merupakan bentuk respons terhadap pandemi. International Maritime Organization sebagai organisasi maritim dunia telah mengeluarkan surat edaran untuk memberikan kemudahan dan kelonggaran bagi pemegang saham dan perusahaan pelayaran maritim di dunia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis angka performa muatan perusahaan-perusahaan pelayaran nasional, khususnya pada perusahaan PT Samudera Sukses Makmur akibat dari pandemi global virus COVID-19 yang mengurangi jumlah *freight* yang didapatkan oleh perusahaan dalam pengoperasian kapal. Penelitian ini menggunakan metode *descriptive* dengan mendeskripsikan performa *freight* dari perusahaan dan *Indonesian National Shipowner's Association* tahun 2020 dengan membandingkan dengan periode-periode sebelum masa pandemi global COVID-19. Metode analisis yang digunakan adalah *Strength-Weakness-Opportunity-Threat*. Bentuk penelitian ini adalah penelitian deskriptif berdasarkan data sekunder dan data sekunder berupa *in-depth interview* dari 10 informan beberapa manajer, manajer umum, dan direktur perusahaan. Penelitian ini menganalisis dampak pandemi global COVID-19 terhadap kinerja enam perusahaan pelayaran nasional tahun 2021. Berdasarkan hasil analisis SWOT matriks IE, posisi perusahaan PT Samudera Sukses Makmur berada pada sel V yaitu *hold and maintain* dengan total skor internal sebesar 2,8 dan faktor eksternal 2,75. Dengan demikian, strategi yang diterapkan adalah penetrasi pasar dan membangun daya angkut. Hasil penelitian menyatakan bahwa PT Samudera Sukses Makmur yang sangat terdampak yaitu yang memiliki *scope* bisnis pengangkutan *worldwide* dan atau jenis muatan penumpang. *Potential losers* pada sektor maritim sesuai dengan analisis Dcode Consulting tidak terjadi pada seluruh perusahaan pelayaran nasional, jenis muatan, dan daerah pelayaran menjadi faktor utama pembedanya.

Kata kunci: Dampak COVID-19; Pandemi COVID-19; Pendapatan Perusahaan; Performa Muatan; Strategi Perusahaan

Abstract

The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Performance of National Shipping Companies (A Case Study of PT Samudera Sukses Makmur Shipping Company): The global COVID-19 virus pandemic has slowed several businesses due to limited movement imposed by governments worldwide, including the maritime transport sector, which is currently less vibrant. This is a response to the global pandemic. The International Maritime Organization, as the world's maritime organization, has issued circulars to provide conveniences and flexibility for stakeholders and maritime shipping companies globally. This study aimed to analyze the cargo performance figures of national shipping companies, especially PT Samudera Sukses Makmur, due to the global COVID-19 virus pandemic, which has reduced the amount of freight obtained by the company in ship operations. This study used a descriptive method to describe the freight performance of companies and the Indonesian National Shipowner's Association in 2020 by comparing it with periods before the global COVID-19 pandemic. The analytical method used was Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT) analysis. This research is a descriptive study based on secondary data and secondary data in the form of in-depth interviews with 10 informants, including several managers, general managers, and directors of the company. This study analyzes the impact of the global COVID-19 pandemic on the performance of six national shipping companies in 2021. Based on the SWOT analysis using the IE matrix, the position of PT Samudera Sukses Makmur is in cell V, which is "hold and maintain" with a total internal score of 2.8 and an external factor of 2.75. Thus, the strategy applied is market penetration and building cargo capacity. The research results state that PT Samudera Sukses Makmur, which is heavily impacted, is those with a worldwide transportation business scope and/or passenger cargo types. Potential losers in the maritime sector, according to Dcode Consulting analysis, do not occur across all national shipping companies, cargo types, and shipping regions as the main differentiating factors differentiating factors.

Keywords: Company Revenue, Corporate Strategy, COVID-19 Pandemic, Impact of COVID-19, Payload Performance

1. Pendahuluan

Pandemi global virus COVID-19 telah memberi dampak pada beberapa sektor usaha karena banyaknya *restrictions* pada ruang gerak usaha oleh pemerintah dan dunia internasional, salah satunya adalah sektor usaha angkutan laut yang saat ini kurang bergairah sebagai bentuk respons dari pandemi global virus COVID-19. Kondisi krisis ini tidak pernah diperkirakan sebelumnya seperti kondisi-kondisi

lain yang sudah diperkirakan akan terjadi dan akan menghambat perdagangan dunia seperti masalah lingkungan, ketegangan perdagangan antara Amerika dan Rusia ataupun Amerika dan China, kondisi geopolitik di Selat Hormuz antara Amerika dan Iran, dan pergeseran pola globalisasi dunia.

Kinerja PT Samudera Sukses Makmur dalam pengangkutan muatan terkontraksi -18% pada tahun 2020 dari tahun sebelumnya karena adanya pandemi COVID-19. Sektor usaha yang dijalankan oleh PT Samudera Sukses Makmur adalah pengangkutan muatan kapal jenis *bulk carrier* untuk daerah pelayaran internasional. Muatan curah yang diangkut adalah batu bara, biji besi, nikel, bauksit, biji mangan, jagung, beras, gula mentah, dan muatan curah kering lainnya. Total konsumsi batu bara oleh PLTU di tahun 2020 berdasarkan data dari PT PLN (Persero) adalah 95,6 juta ton, menurun sekitar -2% dari total konsumsi tahun sebelumnya sebesar 97,7 juta ton [1]. Walaupun konsumsi batu bara oleh PT PLN (Persero) menurun, namun stok ketersediaan batu bara di lapangan tetap harus terjaga untuk dikonsumsi lagi setiap saat.

Kinerja PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) pada tahun 2020 saat terjadinya pandemi COVID-19 sangat terpuruk karena terdapat kontraksi sebesar -238% dari pada tahun sebelumnya [2]. Sektor usaha yang dijalankan oleh PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) adalah pengangkutan penumpang menggunakan kapal laut di Indonesia. Aturan dalam pembatasan perjalanan dan *social distancing* penumpang yang diberlakukan oleh pemerintah saat pandemi COVID-19 berdampak pada performa dan kinerja perusahaan karena *core business* dari PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) adalah pengangkutan penumpang. Kinerja PT Salam Pacific Indonesia Lines pada tahun 2020 saat terjadinya pandemi COVID-19 hanya mengalami kontraksi sebesar -0,5% muatan kontainer dalam *teu(s)* dan -0,8% kontainer dalam *box* [3]. Sektor usaha yang dijalankan oleh PT Salam Pacific Indonesia Lines adalah pengangkutan muatan kapal jenis kontainer untuk daerah pelayaran dalam negeri. Hal ini menunjukkan bahwa jasa pengangkutan kontainer dalam negeri tidak terlalu terdampak oleh pandemi COVID-19.

Data perbandingan dari terminal peti kemas di Pelabuhan Tanjung Priok yang dikelola oleh IPC / Pelindo II (Persero) menunjukkan performa arus kontainer pada tahun 2020 yang melalui terminal (proses bongkar muat) mengalami penurunan -25.5% dibandingkan tahun sebelumnya. Terminal peti kemas yang dikelola oleh IPC sendiri adalah terminal *hub port* yang melayani *direct call* ke terminal peti kemas di luar negeri. Terminal tersebut juga melayani tranmuatan untuk tujuan pelabuhan dalam negeri lainnya. Sesuai informasi web *DCode Economic* dan *Financial Consulting* mengenai kondisi sektor bisnis saat pandemi COVID-19 [4], terdapat dua sektor bisnis yang terdampak maupun tidak oleh pandemi COVID-19 yaitu *potential losers* yang merupakan sektor yang paling terpukul akibat terjadinya pandemi COVID-19 dan *potential winners* yaitu merupakan sektor yang justru akan tumbuh pesat dalam jangka pendek selama pandemi COVID-19.

Sektor maritim termasuk ke dalam kategori *potential losers*, yaitu sektor yang paling terdampak akibat pandemi COVID-19. Namun, tidak semua sektor maritim terpukul sesuai dengan data jumlah muatan perusahaan-perusahaan nasional. Sektor maritim yang masih tumbuh positif adalah sektor maritim yang mendukung kegiatan eksplorasi energi dan pengangkutan bahan bakar untuk keperluan industri (batu bara, minyak, dan gas bumi). Sektor maritim yang sedikit mengalami kontraksi negatif pada saat pandemi COVID-19 adalah usaha jasa pelayaran dengan muatan kontainer. Kontainer digunakan untuk keperluan logistik dalam negeri dengan berbagai isi muatan seperti bahan pokok makanan, hasil industri manufaktur, *spare part* otomotif, dan muatan umum lainnya yang tidak terdampak pembatasan karena pandemi COVID-19. Sementara itu, sektor maritim yang paling terdampak adalah perusahaan pelayaran yang memiliki armada kapal penumpang. Dengan adanya pembatasan-pembatasan yang diberlakukan pada saat pandemi COVID-19, armada kapal penumpang tidak dapat beroperasi secara maksimal.

Menurut INSA News edisi 13 tahun 2020, pendapatan pelayaran nasional mengalami kemerosotan yang sangat tajam [5]. Dampak dari COVID-19 ini merata hampir pada seluruh sektor pelayaran, misalnya saja pendapatan angkutan penumpang kapal Ro-Ro (*roll on roll off*) turun 75% hingga 100%. Kondisi yang tampak sama terjadi pada sektor kontainer yang turun 10% hingga 20%, curah kering, *tanker*, *tug*, dan *barges* yang juga mengalami penurunan pendapatan sebesar 25% hingga 50%. Harga

pasar minyak yang jauh menurun tentunya berdampak pada seluruh pelaku usaha pelayaran yang mendukung sektor minyak dan gas bumi seperti penurunan sewa atau renegotiasi kontrak 20% hingga 40%, bahkan pemutusan hubungan awal (*early termination*).

Menurut Indonesian National Shipowners Association (INSA) News edisi 16 tahun 2020, pandemi COVID-19 menyebabkan kinerja perusahaan pelayaran nasional menurun [6]. Di masa pandemi COVID-19 ini terjadi penurunan permintaan penggunaan kapal curah hingga berkurangnya muatan. Hal ini dipengaruhi oleh menurunnya konsumsi batu bara PLN karena banyak industri mengurangi kegiatannya bahkan berhenti beroperasi akibat pandemi. Berkurangnya muatan akan memengaruhi *cash flow* perusahaan. Keterbatasan *cash flow* mengakibatkan tertundanya pembayaran terhadap pihak ketiga.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 4,19% *quarter to quarter* [6]. Penurunan mayoritas pada sektor logistik transportasi udara yaitu sebesar 80,23% *year* diikuti oleh transportasi rel sebesar 63,75%. Penurunan transportasi lainnya yaitu pergudangan dan jasa penunjang angkutan pos dan kurir sebesar 38,69%, transportasi sungai, danau, dan penyeberangan sebesar 26,66%, transportasi darat sebesar 17,65%; serta transportasi laut sebesar 17,48%. Salah satu penyebab penurunan sektor logistik tersebut adalah penurunan volume ekspor dan impor. Ekspor barang dan jasa terkontraksi 11,66%, sementara impor terkontraksi 16,96% *year on year* [6]. Hampir semua sektor mengalami kontraksi, termasuk sektor perdagangan yang mengalami kontraksi sebesar 7,57%. Penurunan ini disebabkan antara lain karena penutupan mal-mal ataupun gerai penjualan selama Pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di berbagai provinsi di Indonesia. Penurunan perdagangan juga dipengaruhi penurunan *demand* karena penurunan daya beli masyarakat. Hal ini diperburuk dengan pengurangan aktivitas produksi dan distribusi.

Secara teoretis, kinerja adalah ukuran, kuantitas, dan kualitas tugas yang dicapai oleh individu atau kelompok [7][8]. Kualitas dan tinggi rendahnya kinerja organisasi termasuk sebagai salah satu evaluasi dan pengukuran kinerja [9]. Pengukuran kinerja sangat diperlukan perusahaan untuk mengevaluasi performa agar perusahaan dapat melakukan upaya perbaikan berdasarkan hasil kinerja sebelumnya yang kurang baik [10]. Kinerja operasional pada perusahaan pelayaran dalam kajian penelitian [11] dipengaruhi keselamatan kerja dan penanganan peti kemas. Pada penelitian lainnya, kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kinerja kepemimpinan secara parsial dan kinerja karyawan [12].

Analisis SWOT merupakan salah satu alat yang paling banyak digunakan di dunia karena memungkinkan penilaian yang cepat dan efektif berdasarkan *Strengths* (S), *Weaknesses* (W), *Opportunities* (O), dan *Threats* (T) yang dihadapi oleh setiap organisasi atau perusahaan, terlepas dari industri tempatnya beroperasi atau ukurannya [13] [14]. Alat analisis SWOT menurut [15] adalah teknik yang banyak digunakan untuk pemindaian lingkungan internal dan eksternal terkait karakteristik positif dan negatif yang harus diperhitungkan oleh organisasi ketika merumuskan rencana strategisnya. Penelitian sebelumnya [16] menggunakan analisis SWOT-TOWS yang dilengkapi dengan evaluasi strategi secara kuantitatif berdasarkan teknik pengambilan keputusan multi-kriteria berdasarkan pengetahuan para pakar industri. Secara tradisional, analisis SWOT menurut [17] juga menawarkan peluang tambahan seperti kemampuan untuk memantau tren dan fleksibilitas untuk membongkai faktor SWOT berdasarkan periode waktu yang diinginkan.

Langkah-langkah strategis terkait fiskal dan moneter sangat dibutuhkan untuk memberikan rangsangan ekonomi. Dalam penelitian kemaritiman di Indonesia, [18]–[20] menjelaskan bahwa untuk mencegah penyebaran COVID-19 dan menjaga keberlanjutan aktifitas kemaritiman, pemerintah Indonesia melakukan pengawasan dengan ketat berdasarkan rekomendasi World Health Organization (WHO) dan International Maritime Organization (IMO). Pada penelitian sebelumnya [21], kebijakan transportasi, khususnya angkutan penyeberangan, sebagai moda distribusi barang saat pandemi COVID-19 sangat memengaruhi indikator kinerja operasional dan finansial. Penelitian lainnya [22] menyatakan bahwa dampak pandemi COVID-19 berpengaruh secara signifikan terhadap angkutan penumpang dan saat ini mengalami peningkatan mendekati normal seperti kondisi prapandemic, khususnya di Pelabuhan Tanjung Perak, Surabaya.

Hasil penelitian [23] mengenai pelayanan kapal dan barang di pelabuhan menunjukkan bahwa pelaksanaan terhadap aturan regulasi terkait PSBB masih belum terpadu dan pihak Satuan Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 kurang berkoordinasi dengan baik. Ditambahkan oleh [24] dalam kajiannya bahwa diperlukan adanya kerja sama antarpengusaha pelayaran domestik dengan perusahaan *leasing* global di masa pandemi. Terkait berkurangnya pendapatan usaha, penelitian terdahulu menyatakan bahwa masa pandemi membuat pimpinan perusahaan mencari solusi karena perusahaan sedang mengalami penurunan pendapatan yang berdampak pada pendapatan masing-masing karyawan juga [12] [25].

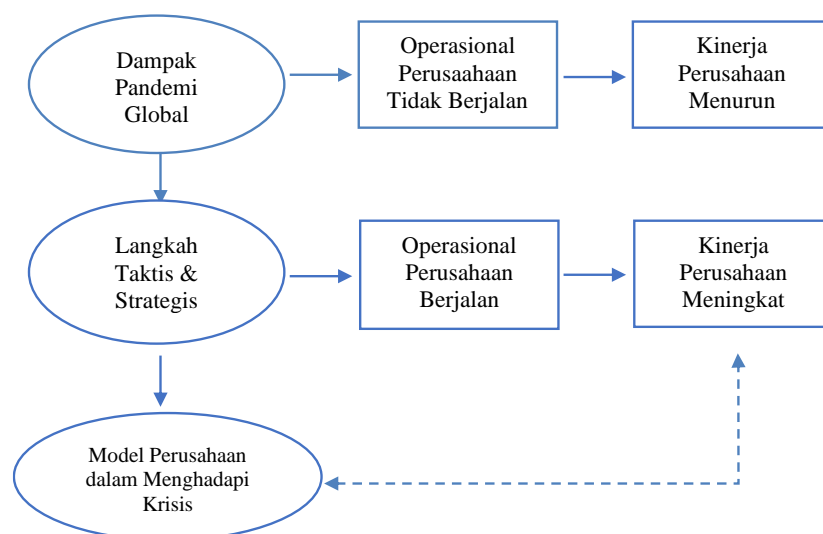
Beberapa tujuan penelitian ini adalah (1) mengetahui dampak COVID-19 pada sektor angkutan laut nasional secara umum dan PT Samudera Sukses Makmur pada khususnya; (2) mengkaji dan menganalisis akibat COVID-19 pada perusahaan yang terdampak dan yang tidak terdampak, (3) mengetahui langkah taktis dan strategis serta menyiapkan langkah preventif ke depan untuk menghadapi krisis yang sama jika terjadi di masa depan; dan (4) merumuskan strategi untuk segera memulihkan keadaan bisnis pelayaran yang saat ini ‘babak belur’ akibat COVID-19.

Dalam penelitian ini, dampak COVID-19 berpengaruh pada bisnis pengoperasian kapal yang mengalami banyak batasan sehingga membuat bisnis angkutan laut lesu. Hal ini mengakibatkan *freight* perusahaan pelayaran nasional terus menurun. Diperlukan aturan-aturan baru untuk menyikapi hal ini agar perusahaan pelayaran nasional dapat bertahan dan menjalani bisnis lama dengan cara baru pada saat *new normal*. Dengan memperhatikan beberapa teori dan penelitian sebelumnya, maka disusun Alur Pikir Penelitian (Gambar 1).

2. Metodologi

2.1. Metode Pengumpulan Data

Penelitian mengenai dampak pandemi COVID-19 terhadap kinerja perusahaan pelayaran nasional pada PT Samudera Sukses Makmur tahun 2021 ini bersifat kualitatif. Metode pengumpulan data pada penelitian ini bersumber dari data sekunder berupa data literatur dan data statistik perusahaan, yaitu melalui Rencana Jangka Panjang, khususnya pada perusahaan pelayaran nasional yaitu PT Samudera Sukses Makmur dengan jangka waktu tahun 2021-2025. Armada yang dimiliki PT Samudera Sukses Makmur adalah jenis kapal dan muatan yang dibandingkan dengan armada yang sama dari lima perusahaan pelayaran nasional lainnya sebagai anggota Indonesian National Shipowners' Association (*INSA*), yaitu dari Djakarta Lloyd (Persero), PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero), PT Salam Pacific Indonesia Line, PT Samudera Indonesia Tbk, PT Humpuss Intermoda Transport Tbk.



Sumber: Hasil analisis, 2022

Gambar 1. Alur Pikir Penelitian

2.2. Pengolahan Data

Bentuk penelitian yang digunakan adalah penelitian mengenai dampak pandemi global COVID-19 terhadap kinerja enam perusahaan pelayaran nasional tahun 2021. Penelitian ini berbentuk deskriptif berdasarkan data sekunder dan data primer melalui *in-depth interview* dengan sepuluh informan yang meliputi beberapa manajer, manajer umum, dan direktur perusahaan. Pendekatan penelitian kualitatif dalam bentuk analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kondisi pelayanan pada keenam perusahaan pelayaran nasional, termasuk PT Samudera Sukses Makmur.

2.3. Analisis Data

Berdasarkan deskripsi objek penelitian dengan kategori muatan kapal yang diangkut, maka dilanjutkan analisis perbandingan jumlah kapal, daya angkut kapal, dan jumlah muatan yang diangkut antara tahun 2019 dengan 2020 pada masa pandemi oleh perusahaan pelayaran nasional. Analisis ini untuk mengetahui pengaruhnya pada persentase performa muatan di perusahaan PT Samudera Sukses Makmur. Hasil observasi di lapangan dengan *in-depth interview* kepada keenam pimpinan perusahaan pelayaran dengan beberapa perusahaan menunjukkan bahwa terdapat empat puluh armada yang terdiri dari *bulk carrier*, *tanker*, *tug barge*, dan *semen carrier*. Sumber DCode Consulting 2020 dan data sektor bisnis perusahaan pelayaran yang terdampak dan tidak terdampak oleh pandemi COVID-19 dapat menjadi referensi bagi perusahaan pelayaran dalam menentukan strategi untuk mengubah krisis menjadi peluang tersebut. Langkah selanjutnya, metode analisis *Strength-Weakness-Opportunity-Threat* (SWOT) digunakan untuk menganalisis performa muatan pada tahun 2020 untuk mengetahui letak posisi strategi perusahaan pada matriks internal-eksternal.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan data-data penelitian dari *annual report* pada enam perusahaan yang diteliti, yaitu PT Samudera Sukses Makmur yang dibandingkan dengan lima perusahaan pelayaran nasional lainnya sebagai anggota Indonesian National Shipowners' Association (INSA), yaitu PT Djakarta Lloyd (Persero), PT Gurita Lintas Samudera, PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero), PT Salam Pacific Indonesia Line, dan PT Samudera Indonesia Tbk, maka disusun perbandingan jumlah kapal, daya angkut kapal, dan jumlah muatan yang diangkut antara tahun 2019 dengan 2020 pada masa pandemi COVID-19. Selanjutnya dilakukan analisis terkait pengaruh faktor tersebut pada persentase performa muatan pada beberapa perusahaan (Tabel 1 s.d. Tabel 6).

3.1. Perbandingan Jumlah Kapal, Daya Angkut Kapal, dan Jumlah Muatan

3.1.1. PT Samudera Sukses Makmur

Pada tahun 2020, performa muatan PT Samudera Sukses Makmur menurun -18% dari tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan kurangnya muatan alternatif yang tidak dapat dimaksimalkan selain muatan utama, yaitu pengangkutan gandum yang masih berjalan normal. Muatan utama impor gandum dari Kanada dan Australia tidak mengalami hambatan yang signifikan dalam masa pandemic. Selain tetap terjaganya pasokan gandum, sesuai data Dcode Analysis sebelumnya, sektor agrikultur bertindak sebagai *potential winners* pada saat pandemi COVID-19. Sementara itu, muatan alternatif PT Samudera Sukses Makmur adalah muatan batu bara, biji besi, dan bauksit.

3.1.2. PT Djakarta Lloyd

Pada tahun 2020, performa *shipment* PT Djakarta Lloyd naik 10% dari tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan karena terjadinya peningkatan permintaan pasokan batu bara ke PLN agar pasokan tetap terjaga selama pandemi COVID-19.

3.1.3. PT Gurita Lintas Samudera

Pada tahun 2020, performa *shipment* PT Gurita Lintas Samudera meningkat sebesar 19,8% dari tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan selain penambahan jumlah kapal, juga terjadi penambahan permintaan pasokan batu bara ke PLTU/PLN pada saat pandemi COVID-19.

3.1.4. PT Pelayaran Nasional Indonesia (PELNI)

Pada tahun 2020, performa *shipment* PT Pelayaran Nasional Indonesia mengalami kontraksi yang sangat besar yaitu -238% dari tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan karena pembatasan sosial oleh pemerintah untuk menahan keinginan masyarakat melakukan perjalanan menggunakan kendaraan umum, yaitu kapal laut.

3.1.5. PT Salam Pacific Indonesia Lines (SPIL)

Pada tahun 2020, performa *shipment* PT Salam Pacific Indonesia Lines tidak terlalu terkontraksi dengan adanya pandemi COVID-19. Meskipun dalam situasi pandemi, arus muatan barang dalam negeri tetap berjalan. *Supply* dan *demand* kebutuhan nasional tetap terjaga di dalam negeri, walaupun menurut data yang penulis terima, arus perdagangan internasional mengalami kontraksi yang sangat tinggi akibat pandemic COVID-19.

3.1.6. PT Samudera Indonesia (SAMIN)

Pada tahun 2020, performa *shipment* PT Samudera Indonesia yang memiliki kapal dengan jenis kontainer, landai 0,5% sehingga kebutuhan pasokan logistik dalam negeri yang tetap berjalan. Hal ini berbeda dengan pasokan logistik internasional yang mengalami tekanan akibat pandemi COVID-19.

3.2. Rekapitulasi Perusahaan Pelayaran yang Terdampak dan Tidak Terdampak COVID-19

Berdasarkan sumber DCode Consulting 2020 pada sektor bisnis perusahaan pelayaran yang terdampak dan tidak terdampak oleh pandemi COVID-19, kondisi ini menjadi referensi bagi perusahaan pelayaran dalam menentukan strategi dalam hal mengubah krisis menjadi peluang. Maka, dapat disusun data baru rekapitulasi perusahaan pelayaran yang terdampak COVID-19 ataupun tidak (Tabel 1).

Sesuai data dalam Tabel 1, dapat diinformasikan bahwa perusahaan pelayaran nasional yang tidak terdampak pandemi COVID-19 memiliki bisnis angkutan dalam negeri dengan muatan hasil pertambangan berupa batu bara. Walaupun konsumsi batu bara oleh pembangkit listrik PLTU/PLN hanya sebesar 87,7% pada tahun 2020 dan turun 12,3 % dari Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang memproyeksikan 109 juta ton sebelumnya di tahun 2020, namun angka 95 juta ton di tahun ini telah menaikkan performa perusahaan pelayaran nasional yang memiliki bisnis angkutan curah kering batu bara. Apalagi pemerintah telah memberlakukan secara asas *cabotage* yang memaksimalkan performa perusahaan pelayaran dalam negeri. Salah satu analisis dilakukan oleh penulis pada PT Samudera Sukses Makmur dengan performa *shipment* -18% pada tahun 2020 dengan menggunakan Matriks Internal Eksternal, Analisis SWOT 4K Matriks Kualitatif SWOT (Tabel 2).

Tabel 1. Rekapitulasi Perusahaan Pelayaran yang Terdampak dan Tidak Terdampak COVID-19

No	Nama Perusahaan	Jenis Kapal / Muatan	Daerah Pelayaran	Perfoma Cargo/Shipm ent	Dampak COVID-19 pada Perusahaan		
					Tidak Terdampak	Sedikit Terdampak	Sangat Terdampak
1	PT Samudera Sukses Makmur	<i>Bulk Carrier</i> / Gandum	<i>Ocean Going</i>	-18%			✓
2	PT Djakarta Lloyd	<i>Bulk Carrier</i> / Batu bara	Kawasan Indonesia	10 %	✓		
3	PT Gurita Lintas Samudera	<i>Bulk Carrier</i> / Batu bara	Kawasan Indonesia	19.8 %	✓		
4	PT Pelayaran Nasional Indonesia	<i>Passenger/P enumpang</i>	Kawasan Indonesia	-238%			✓
5	PT Salam Pacific Indonesia Line	<i>Container/C argo</i>	Kawasan Indonesia	0,5 %		✓	
6	PT Samudera Indonesia Line	<i>Container/C argo</i>	Kawasan Indonesia & <i>Ocean Going</i>	0,5 %		✓	

Sumber: hasil analisis, 2020

Tabel 2. Evaluasi Faktor Internal PT Samudera Sukses Makmur

No.	Indikator IFE	Bobot	Rating	Skor
<i>STRENGTHS</i>				
1	Dalam grup perusahaan besar	0,1	4	0,4
2	Kapal milik	0,1	3	0,3
3	<i>Cargo receiver</i> grup sendiri	0,1	3	0,3
4	<i>Home port</i> Jakarta	0,1	4	0,4
5	Menggunakan <i>ship management</i> asing	0,1	3	0,3
Subtotal <i>STRENGTH</i>		0,5		1,7
<i>WEAKNESSES</i>				
1	<i>Freight rate</i> ditentukan grup	0,1	3	0,3
2	<i>Trading mixed (liner & tramp)</i>	0,1	2	0,2
3	Armada kurang	0,1	2	0,2
4	Menggunakan <i>cargo broker</i>	0,1	1	0,1
5	Kapal berbendera asing	0,1	3	0,3
Subtotal <i>WEAKNESSES</i>		0,5		1,1
Total <i>STRENGTHS-WEAKNESSES</i>				2,80

Sumber: Hasil Analisis, 2020

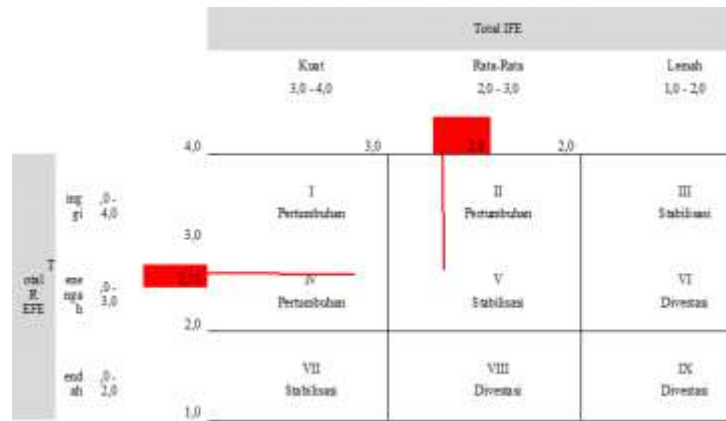
Tabel 3. Evaluasi Faktor Eksternal PT Samudera Sukses Makmur

No	Indikator EFE	Bobot	Rating	Skor
<i>OPPORTUNITIES</i>				
1	Armada akan terus berkembang	0,125	4	0,5
2	<i>Shipment</i> akan berkembang	0,125	3	0,375
3	<i>Reflag</i> armada ke bendera Indonesia	0,125	1	0,125
4	Bisnis alternatif selain angkutan curah	0,125	2	0,25
Subtotal <i>OPPORTUNITIES</i>		0,5		1,25
<i>THREATS</i>				
1	Kebijakan Pemerintah-Azas <i>Cabotage</i>	0,125	3	0,375
2	Berkembangnya kompetitor	0,125	3	0,375
3	Tidak memiliki pangsa pasar alternatif	0,125	3	0,375
4	Batas usia sumber daya manusia	0,125	3	0,375
Subtotal <i>THREATS</i>		0,5		1,5
Total <i>OPPORTUNITIES-THREATS</i>				2,75

Sumber: Hasil Analisis, 2020

Berdasarkan hasil evaluasi faktor pada tabel di atas, total hasil faktor internal PT Samudera Sukses Makmur adalah 2,75. Maka, faktor peluang yang dimiliki perusahaan dapat menanggulangi ancaman dari luar perusahaan, Dari total skor masing-masing faktor yang diketahui, maka dapat diketahui letak posisi strategi perusahaan pada matriks IE analisis SWOT (Gambar 2).

Posisi strategi menurut Matriks IE analisis SWOT terletak pada sel V yaitu *hold and maintain* (menjaga dan mempertahankan). Strategi yang sangat sinkron pada sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan pada Tabel 7 bahwa PT Samudera Sukses Makmur sangat terkena dampak pandemi COVID-19. Hal ini dibuktikan dengan menurunnya performa *shipment* di tahun 2020 sebesar -18%. Hal ini disebabkan beberapa hal seperti (1) perusahaan tidak dapat melakukan penetrasi pasar dalam negeri yaitu angkutan curah batu bara untuk konsumsi PLTU/PLN yang cukup tinggi selama pandemi COVID-19 karena batasan asas *cabotage* dan (2) perusahaan kurang maksimal dalam mendapatkan kargo alternatif selain *shipment* utama impor gandum dari Australia ke Jakarta dan Surabaya disebabkan lesunya perdagangan dunia selama pandemi dan perang dagang China-Australia.



Sumber: Hasil Analisis, 2020

Gambar 2. Posisi PT Samudera Sukses Makmur dalam Matriks IE

Hasil observasi di lapangan dengan metode *interview* dengan keenam pimpinan perusahaan pelayaran menunjukkan bahwa dalam kondisi pandemi COVID 19, khususnya pada perusahaan pelayaran yang diteliti, yaitu PT Samudera Sukses Makmur memiliki 40 armada yang terdiri dari *bulk carrier*, *tanker*, *tug barge*, dan *semen carrier*. Berdasarkan pantauan dan evaluasi, *shipment* masih berdampak positif, performa perusahaan tidak terlalu terdampak, dan terjadi penyesuaian tarif angkut berupa penurunan tarif dalam upaya mempertahankan *customer*. Muatan masih tetap terjaga dengan baik karena PT Samudera Sukses Makmur memiliki banyak *customer* yang menggunakan jasa angkutan ini. Selain itu, perusahaan menerapkan strategi dalam menjaga pangsa pasar dan *cash flow* agar perusahaan tetap beroperasi, di dukung dengan penerapan *continuous improvement* oleh manajemen untuk operasional agar perusahaan tetap bertahan di masa pandemi COVID-19.

Tahun 2020 adalah tahun yang penuh gejolak dan penyebaran pandemi COVID-19 ke seluruh dunia telah melumpuhkan kegiatan ekonomi, perdagangan, dan kesejahteraan masyarakat secara luas, tidak terkecuali usaha terkait sektor transportasi. Perusahaan pelayaran PT Samudera Sukses Makmur telah membuat berbagai penyesuaian dalam operasional guna menghadapi perubahan keadaan. PT Samudera Sukses Makmur terus menjaga dan mengembangkan usahanya sesuai peluang yang ada dengan tetap menjaga keselamatan dan kesehatan karyawan dengan mengubah cara kerja dan cara berinteraksi dengan pelanggan. Bagi PT Samudera Sukses Makmur yang memiliki pengalaman di industri pelayaran yang kuat, perusahaan pelayaran tersebut menyadari bahwa dalam setiap tantangan, selalu ada peluang bagi mereka yang mencarinya. Maka, perusahaan tersebut harus selalu siap mengatasi tantangan dan mengubahnya menjadi peluang. Dalam mengubah krisis menjadi peluang diperlukan kemampuan beradaptasi untuk bangkit melewati rintangan. Sesuai informasi sektor bisnis yang terkena dampak COVID-19 [4] dan data sektor bisnis perusahaan pelayaran yang terdampak dan tidak terdampak oleh pandemi COVID-19, hal ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan pelayaran dalam menentukan strategi dalam hal mengubah krisis menjadi peluang tersebut.

Penelitian terkait industri transportasi yang secara umum mendukung bahasan kajian [26]–[29] yang mengutamakan analisis SWOT di perusahaan transportasi menjadi dasar untuk membentuk matriks TOWS untuk memilih strategi terbaik yang digunakan perusahaan transportasi untuk meningkatkan bisnisnya. Penelitian terkait pada PT Samudera Sukses Makmur ini secara umum juga sejalan dengan hasil kajian [30] yang melakukan perumusan alternatif-alternatif strategi menggunakan analisis internal dan eksternal (IE) dan Matriks TOWS sehingga diperoleh beberapa alternatif strategi pilihan. Penelitian pada PT Samudera Sukses Makmur juga mendukung kajian [24]–[27], [31]–[33] terkait perusahaan pelayaran internasional di dalam negeri dengan menggunakan analisis SWOT pada masa pandemi yang menyebutkan diperlukannya pengendalian aset pelabuhan domestik. Berdasarkan komponen SWOT, penelitian sebelumnya [34]–[36] menyusun strategi pengembangan transportasi multimoda dengan menggunakan metode AHP untuk menentukan peringkat strategi seperti meningkatkan insentif keuangan dan pengembangan infrastruktur pelabuhan.

4. Kesimpulan

Potential *losers* pada sektor maritim sesuai dengan analisis Dcode Consulting tidak terjadi pada seluruh perusahaan pelayaran nasional karena jenis muatan dan daerah pelayaran menjadi faktor utama pembedanya. Perusahaan pelayaran, khususnya PT Samudera Sukses Makmur akan dapat mengoptimalkan *opportunity voyage* dan diharapkan dapat memaksimalkan kinerja *shipment* selama pandemi COVID-19. Asas *cabotage* melindungi perusahaan pelayaran dalam bersaing dengan ekspansi kapal asing dalam persaingan di dalam negeri. Lesunya perusahaan pelayaran nasional yang sangat terdampak akibat pandemi global juga dialami oleh kedua perusahaan pelayaran nasional yaitu PT Samudera Sukses Makmur dan PT Pelayaran Nasional Indonesia. PT Samudera Sukses Makmur yang sangat terdampak memiliki lingkup bisnis pengangkutan internasional dan/atau jenis muatan penumpang. Pembatasan skala nasional kepada pergerakan manusia yang dilakukan oleh pemerintah sangat mempengaruhi moda transportasi umum, salah satunya adalah kapal penumpang. Dua perusahaan yaitu PT Salam Pacific Indonesia Line dan PT Samudera Indonesia Tbk. sedikit terdampak pandemi COVID-19 tersebut. Sementara itu, dua perusahaan pelayaran yang tidak terdampak COVID-19 adalah PT Djakarta Lloyd (Persero) dan PT Gurita Lintas Samudera, yang memiliki lingkup bisnis pengangkutan dalam negeri dengan jenis muatan curah kering, minyak, dan gas. Muatan dalam negeri yang terus berproduksi, misal batu bara untuk kebutuhan PLTU/PLN, memberikan kepastian *cargo* dan *freight* untuk sebagian perusahaan pelayaran nasional.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada pimpinan PT Samudera Sukses Makmur, PT Djakarta Lloyd (Persero), PT Gurita Lintas Samudera, PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero), PT Salam Pacific Indonesia Line, dan PT Samudera Indonesia Tbk, juga Rektor dan Direktur Pascasarjana Institut Transportasi dan Logistik Trisakti yang telah memberikan dukungan morel dan materi sehingga kami dapat menyelesaikan penelitian ini. Tidak lupa kami ucapkan terima kasih kepada bagian olah data, *surveyor*, dan penerjemah sebagai pendamping penyusunan artikel jurnal ini.

Daftar Pustaka

- [1] SSM, "Analisis 2022 Jumlah Muatan SSM 2018 - 2020," Jakarta, 2020.
- [2] PELNI, "Analisis 2022 Jumlah Penumpang PELNI 2015 - 2020," Jakarta, 2022.
- [3] SPIL, "Analisis 2022 Jumlah Muatan SPIL 2018 - 2020," Jakarta, 2022.
- [4] D. Economic, "Financial Consulting," 2020.
- [5] INSA, "Kinerja Pelayaran Dihantam Badai," <https://insa.or.id/kinerja-pelayaran-dihantam-badai/>.
- [6] Badan Pusat Statistik Indonesia, "Laporan Tahunan 2019 Annual Report," Jakarta, 2019.
- [7] John R. Schermerhorn Jr., Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, and James G. Hunt, *Organizational Behavior*, 12th ed. United States: Wiley, 2011.
- [8] James L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly, and R. Konopaske, *Organization: Behaviour, Structure, and Process*, 14th ed. Boston: Mc Graw- Hill, 2012.
- [9] N. P. T. D. Dewi and N. K. Purnawati, "Peran Maintenance dalam Memoderasi Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Perusahaan Bounty Cruises Di Pelabuhan Bena," *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, vol. 10, no. 2, p. 125, Feb. 2021, doi: 10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i02.p02.
- [10] F. Margaretha and E. Afriyanti, "Pengaruh Corporate Governance Terhadap Kinerja Industri Jasa Non Keuangan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia," *Jurnal Akuntansi*, vol. 20, no. 3, Feb. 2017, doi: 10.24912/ja.v20i3.9.
- [11] R. Apriyani, M. Riduan, and V. Veronica, "Keselamatan Kerja Dan Penanganan Peti Kemas Terhadap Kinerja Operasional Pada Perusahaan Pelayaran," *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi dan Logistik*, vol. 6, no. 2, p. 115, Dec. 2020, doi: 10.54324/j.mbt.v6i2.523.
- [12] Arief Supriatna, Edhi Budi Setiawan, and Imam Sonny, "Influence of Income and Leadership Style during the Covid-19 Pandemic on Employee Performance and Their Implications on Operational Performance of Sea Ship Agent Company (Case Study at PT. Harapan Cipta Perkasa)," *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, vol. 5, no. 2, pp. 11722–11734, 2022.
- [13] C.-Y. Gao and D.-H. Peng, "Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain preference information," *Knowl Based Syst*, vol. 24, no. 6, pp. 796–808, Aug. 2011, doi: 10.1016/j.knosys.2011.03.001.
- [14] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2010.
- [15] E. GÜREL, "SWOT Analysis: A Theoretical Review," *Journal of International Social Research*, vol. 10, no. 51, pp. 994–1006, Aug. 2017, doi: 10.17719/jisr.2017.1832.
- [16] M.-J. Escalona, N. Parcus de Koch, and G. Rossi, "A Quantitative SWOT-TOWS Analysis for the Adoption of Model-Based Software Engineering," *The Journal of Object Technology*, vol. 21, no. 4, pp. 1–13, 2022, doi: 10.5381/jot.2022.21.4.a9.
- [17] L.-C. Cheng, K. Chen, M.-C. Lee, and K.-M. Li, "User-Defined SWOT analysis – A change mining perspective on user-generated content," *Inf Process Manag*, vol. 58, no. 5, p. 102613, Sep. 2021, doi: 10.1016/j.ipm.2021.102613.
- [18] Arifin Mohammad Danil, "Impacts of Coronavirus COVID-19 on the Global Shipping and Maritime Industry in Indonesia and How to Overcome the Coronavirus Outbreak Based on WHO and IMO recommendations," Universitas Darma Persada, Jakarta, 2020.
- [19] C. Taufiqurrizkianto, "Pengaturan Keselamatan Penumpang dan Awak Kapal Sesuai Protokol Kesehatan di Masa Pandemi Covid 19," *Jurnal Ilmiah Permas: Jurnal Ilmiah STIKES Kendal*, vol. 11, no. 4, 2021.

- [20] Neha Asudani, Juhi Dudhani, and Hitendra Lachhwani, "Corona Virus and India: Economic and Sectorial Implications," *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, vol. 6, no. 1, pp. 156–163, Apr. 2020, doi: 10.35291/2454-9150.2020.0274.
- [21] H. Mandaku, "Evaluasi Kinerja Angkutan Penyeberangan dalam Menunjang Distribusi Barang Antar Pulau saat Pandemi Covid-19 Di Provinsi Maluku," *ARIKA*, vol. 14, no. 2, pp. 101–110, Aug. 2020, doi: 10.30598/arika2020.14.2.101.
- [22] M. Al Hazman and T. Achmadi, "Dampak Penerapan Protokol Covid-19 Terhadap Kinerja di Pelabuhan Hub Internasional: Studi Kasus Pelabuhan Tanjung Perak," *Jurnal Penelitian Transportasi Laut*, vol. 23, no. 1, pp. 27–32, Aug. 2021, doi: 10.25104/transla.v23i1.1737.
- [23] D. Arianto and A. Sutrisno, "Kajian Antisipasi Pelayanan Kapal dan Barang di Pelabuhan Pada Masa Pandemi Covid-19," *Jurnal Penelitian Transportasi Laut*, vol. 22, no. 2, pp. 97–110, Mar. 2021, doi: 10.25104/transla.v22i2.1682.
- [24] Mohammad Alfin Widyanto, Panji Suwarno, and Bayu Asih Yulianto, "Strategi Revitalisasi Rantai Pasok Maritim Indonesia di Era Pandemi Covid-19," *Jurnal Education and Development*, vol. 10, no. 2, pp. 99–108, 2022.
- [25] A. Triwulanda, H. Abubakar, and I. Nur, "Analisis Perubahan Penjualan Tiket Kapal Pelni Terhadap Perubahan Laba Perusahaan Selama Pandemi Covid-19 di PT Pelni Cabang Pare-Pare," *Economics Bosowa*, vol. 7, no. 3, pp. 258–271, 2022.
- [26] I. Đalić, Ž. Stević, J. Ateljević, Z. Turskis, E. K. Zavadskas, and A. Mardani, "A Novel Integrated MCDM-SWOT-TOWS Model for the Strategic Decision Analysis in Transportation Company," *Facta Universitatis, Series: Mechanical Engineering*, vol. 19, no. 3, pp. 401–422, Oct. 2021, doi: 10.22190/FUME201125032D.
- [27] O. Shkarupa, D. Vlasenko, S. Vesperis, A. Treus, and Z. Juhaszova, "Strategic management or sustainable decisions in business: A case of greening the transport companies," *Problems and Perspectives in Management*, vol. 19, no. 4, pp. 311–324, Nov. 2021, doi: 10.21511/ppm.19(4).2021.25.
- [28] Ishonkulova F. A, "SWOT Analysis of the Development of the Market of Freight Services in Samarkand Region and its Priorities," *Toggle navigation International Journal on Integrated Education*, vol. 4, no. 10, pp. 123–130, 2021.
- [29] C Kongklaew, K Phoungthong, and K Techato, "SWOT Analysis for Electric Vehicles (EVs) in Thailand," *The International Journal of Integrated Engineering*, vol. 13, no. 7, pp. 20–26, Oct. 2021.
- [30] M. Celik and A. Kandakoglu, "Maritime policy development against ship flagging out dilemma using a fuzzy quantified SWOT analysis," *Maritime Policy & Management*, vol. 39, no. 4, pp. 401–421, Jul. 2012, doi: 10.1080/03088839.2012.689876.
- [31] M. E. Prayitno, A. Sudiarso, and D. Sianturi, "Analysis of Indonesian Naval Ship Maintenance Strategy at Jakarta Military Sea Lift Unit to Support Sea Transportation," *International Journal of Marine Engineering Innovation and Research*, vol. 6, no. 4, Dec. 2021, doi: 10.12962/j25481479.v6i4.11853.
- [32] A. R. Rohman and A. Hidayati, "Rancangan Strategi Bisnis PT.Pel Berlian Pulau Mandangin Tahun 2021 – 2023," *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, vol. 1, no. 1, pp. 168–191, May 2021, doi: 10.34149/jebmes.v1i1.16.
- [33] T. Rusakova and O. Saychenko, "Virtual labor market during the COVID-19 pandemic and their impact on transport industry," *Transportation Research Procedia*, vol. 63, pp. 2021–2029, 2022, doi: 10.1016/j.trpro.2022.06.225.
- [34] M. Vasheghani and M. Abtahi, "Strategic planning for multimodal transportation in ports," *Maritime Policy & Management*, vol. 50, no. 7, pp. 957–979, Oct. 2023, doi: 10.1080/03088839.2022.2061060.
- [35] G. Popescu and C. Gasparotti, "SWOT-AHP Hybrid Method for Ranking the Strategies in the Shipbuilding Sector," *Journal of Business Economics and Management*, vol. 23, no. 3, pp. 706–730, Jun. 2022, doi: 10.3846/jbem.2022.17029.
- [36] I. D'Adamo, P. M. Falcone, M. Gastaldi, and P. Morone, "RES-T trajectories and an integrated SWOT-AHP analysis for biomethane. Policy implications to support a green revolution in European transport," *Energy Policy*, vol. 138, p. 111220, Mar. 2020, doi: 10.1016/j.enpol.2019.111220.