

Seri Solusi Bisnis Nyata: Peningkatan Daya Saing Usaha Galangan Kapal PT Adiluhung Saranasegara Indonesia

Hermeindito¹⁾

¹⁾ Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Ciputra Surabaya
Citraland CBD Boulevard, Made, Kec. Sambikerep Surabaya, Jawa Timur, 60219 Indonesia,
Email: hermeindito@ciputra.ac.id

Abstract: The purpose of community service activities at PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia (ASSI) is to provide ideas in solving problems faced by ASSI related to (i) dependence on imported materials; (ii) domestic competition; (iii) The need for international certification, and (iv) Increasing international competitiveness. This activity approach is carried out in a structured manner through the Real Business Solution (RBS) program, which is a combination of education and community service activities that are held regularly at the Master of Management Study Program, Ciputra University, Surabaya. RBS Series Volume XI no 1 was held at a shipyard business in Bangkalan. ASSI is one of the companies that hosted RBS's activities in this series. The RBS team at ASSI consists of 6 groups under the supervision of accompanying lecturers. Each group makes observations, investigates and consults with experts in finding problem solving ideas. The findings of the idea include (i) increasing bilateral and multilateral cooperation; (ii) an international certification program by a reputable independent organization; (iii) increasing human resource digital skills.

Kata kunci: real business solution, international certification, collaboration

Abstrak: Tujuan kegiatan pengabdian kepada masyarakat di PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia (ASSI) adalah untuk memberikan gagasan dalam memecahkan masalah yang dihadapi ASSI terkait (i) Ketergantungan bahan impor; (ii) Persaingan dalam negeri; (iii) Kebutuhan sertifikasi internasional, dan (iv) Peningkatan daya saing internasional. Pendekatan kegiatan ini dilakukan secara terstruktur melalui program Real Business Solution (RBS) yang merupakan kombinasi kegiatan pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan secara rutin di Program Studi Magister Manajemen Universitas Ciputra Surabaya. Seri RBS Volume XI no 1 diselenggarakan pada usaha galangan kapal di Bangkalan. ASSI adalah satu perusahaan yang menjadi tempat kegiatan RBS pada seri ini. Tim RBS di ASSI terdiri dari 6 kelompok di bawah pengawasan dosen pendamping. Setiap kelompok melakukan observasi, investigasi dan konsultasi dengan para ahli dalam mencari gagasan pemecahan masalah. Hasil temuan gagasan meliputi (i) meningkatkan kerjasama bilateral dan multilateral; (ii) program sertifikasi internasional oleh organisasi independen bereputasi; (iii) meningkatkan keahlian digital sumberdaya manusia.

Kata kunci: real business solution, sertifikasi internasional, kerjasama.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan Industri perkapalan Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara lain seperti China, Jepang, dan Korea Selatan. Ketergantungan Indonesia pada impor komponen utama kapal masih relatif tinggi. Galangan kapal Indonesia masih berfokus pada perakitan dan pembangunan struktur

kapal, sedangkan 70%-80% komponen kapal masih bergantung pada impor.

Bahan-bahan local yang diproduksi sendiri akhirnya harus memilih impor, karena produk impor lebih murah dari buatan sendiri. Padahal Indonesia sebagai negara maritim, dalam jangka Panjang akan membutuhkan semakin banyak kapal dengan berbagai jenis, skala, dan fungsinya untuk mendukung mobilitas

penduduk dan distribusi barang hingga seluruh pelosok tanah air.

Permintaan produksi kapal meningkat sejak program tol laut yang dicanangkan oleh Presiden Joko Widodo pada tahun 2016-2017, namun permintaan mulai menurun sejak 2021. Pada akhir tahun 2022, perkembangan industry galangan kapal Indonesia mulai meningkat kembali. Kepercayaan konsumen domestic terhadap produk nasional masih tinggi. Saat ini, di Indonesia memiliki lebih dari 250 galangan kapal yang ditopang oleh 127 industri pendukung yang memproduksi bahan baku dan komponen sesuai dengan standar *marine use*.

Industri perkapalan merupakan industri strategis bagi Indonesia, selain untuk mendukung transportasi strategis di wilayah kepulauan, sektor ini juga padat karya, padat teknologi, dan padat modal, sehingga keberadaannya dapat menyerap banyak tenaga kerja dan mendorong percepatan pembangunan ekonomi. Pemerintah memberikan insentif preferensi harga bagi industry perkapalan Indonesia melalui PP No 29 tahun 2018 dan PERPRES No 12 tahun 2021 (detail perhitungan dapat dilihat dalam Lampiran Referensi).

Salah satu perusahaan galangan kapal di Jawa Timur yang juga menghadapi tantangan di atas adalah PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia (ASSI). Perusahaan yang berlokasi Bangkalan.

ASSI mengalami penurunan kinerja dalam 3 tahun terakhir karena covid-19. Usaha perusahaan mulai berangsur pulih pada awal tahun 2023. Terkait dengan isu latar belakang, Program Studi Magister Manajemen Universitas Ciputra melakukan kegiatan Solusi Bisnis Nyata (*Real Business Solution*, untuk selanjutnya disebut RBS) untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi ASSI.

Tujuan kegiatan pengabdian kepada masyarakat RBS di ASSI adalah untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan yang meliputi:

- a. Biaya: Bagaimana menekan biaya jasa reparasi dan produksi kapal di Indonesia cenderung lebih tinggi daripada galangan kapal di negara lain.
- b. *Technical response*: Estimasi biaya tidak sesuai dengan perkiraan awal melampaui budget, sehingga mengecewakan stakeholders. Kemampuan teknis dalam membuat estimasi biaya dan waktu reparasi kurang akurat dan kurang terintegrasi.
- c. Ketergantungan pada komponen impor, 70-80% komponen bersumber dari impor.

II. METODE PELAKSANAAN

Kegiatan RBS merupakan kegiatan yang melibatkan interaksi akademik dosen dan mahasiswa yang diselenggarakan oleh Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Ciputra Surabaya secara regular 2 kali dalam setiap semester sejak 2013. RBS merupakan kegiatan akademik yang bersifat hybrid yang mengkombinasikan kegiatan pengajaran dan pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan RBS merupakan kegiatan wajib bagi mahasiswa semester 1, 2, dan 3. Kegiatan ini akan masuk dalam komponen penilaian untuk matakuliah Business Opportunity Creation (Semester 1), Entrepreneurship Project 1 (Semester 2), dan Entrepreneurship Project 2 (Semester 3) dengan bobot nilai 10% hingga 15%.

Pada kuartal pertama 2023, kegiatan RBS dilakukan pada beberapa perusahaan galangan kapal di Jawa Timur, salah satunya yang menjadi focus dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah di ASSI. Kegiatan RBS ini merupakan kegiatan RBS volume XI no 1.

Tahapan dalam metode pelaksanaan PkM di PT ASSI terbagi menjadi 5 bagian:

1. Observasi awal; observasi awal dilakukan oleh tim khusus yang terdiri dari dosen dan ketua program studi, dan praktisi yang menjadi penghubung dengan perusahaan mitra.
 - a. Observasi awal di lapangan. 2 Maret 2023 dan 15 Maret 2023. Observasi awal dilakukan dengan mengadakan *focus group discussion* (FGD) dengan tim kecil pada 2 Maret 2023 di lokasi perusahaan di Bangkalan untuk memetakan masalah dan akar masalah yang akan menjadi bahan kajian dan kegiatan dosen dan mahasiswa. Perwakilan dari dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Ciputra adalah Damelina Tambunan (Ketua Program Studi), David Sukardi Kodrat dan Hermeindito, sedangkan perwakilan dari ASSI adalah Bpk Amrullah, Direktur SDM dan Umum. Perwakilan dari tenaga ahli adalah Dr. Catur adalah praktisi dan konsultan bisnis.
 - b. FGD Online. 10 dan 13 Maret 2023 mempertajam pengidentifikasian masalah dan merumuskan masalah melalui FGD tim khusus dengan perwakilan perusahaan melalui Zoom meeting. Peserta FGD sama dengan observasi lapangan awal. Pada pertemuan ini juga dibahas

rencana kunjungan lapangan untuk menentukan mekanisme dan prosedur observasi dan tata laksana, mengingat proses operasi di galangan kapal memiliki aturan keselamatan yang ketat dan restriksi untuk keluar masuk barang dan orang.

- c. Hasil rumusan masalah dibagi menjadi beberapa bagian dan akan didistribusikan kepada mahasiswa dan dosen untuk dieksplorasi lebih lanjut melalui observasi lapangan.



Gambar 1. Observasi Awal: Eksplorasi di Lapangan (atas) dan FGD Online (bawah)

2. Persiapan dan Perencanaan kegiatan: Pembagian kelompok mahasiswa dan dosen pendamping. Pada satu tempat usaha, minimal dua dosen pembimbing akan mendampingi 5-7 kelompok mahasiswa, satu kelompok terdiri dari 7-10 mahasiswa. Masing-masing kelompok akan menangani permasalahan khusus, namun biasanya ada satu masalah besar yang wajib dipecahkan oleh semua kelompok. Kelompok mempelajari permasalahan dan paparan dari observasi awal dan membuat catatan dan persiapan sebelum melakukan visitasi untuk observasi lapangan. Pada kegiatan RBS di ASSI terdapat 6 kelompok yaitu Kelompok 2, 3, 7, 9, 15, dan 16. Kelompok yang lain tersebar di beberapa perusahaan galangan kapal lain di area Bangkalan.
3. Observasi lapangan: Observasi lapangan dilakukan masing-masing kelompok dan dosen pendamping ke tempat usaha yang telah ditetapkan. Observasi lapangan dilakukan secara serempak dan dikoordinasi langsung oleh pemimpin program studi pada tanggal 17 Maret 2023. Kegiatan observasi lapangan meliputi: FGD (focus group discussion), pemaparan masalah secara lebih detail oleh tim perusahaan kepada mahasiswa dan dosen. Kelompok melakukan diskusi langsung di lokasi

atau lapangan untuk menggali data dan informasi lebih lanjut.



Gambar 2. Kunjungan Bersama ke Lapangan

4. Penyelesaian tugas: Kelompok mahasiswa didampingi oleh dosen mendapat waktu 2 minggu untuk menyusun alternatif solusi terhadap masalah yang telah dikaji baik melalui observasi awal dan observasi lapangan.
5. Penilaian: Hasil solusi mahasiswa disusun dalam bentuk laporan dan diserahkan kepada pihak perusahaan. Pihak perusahaan melakukan penilaian terhadap solusi yang ditawarkan oleh mahasiswa berdasarkan rubrik: Nilai A, B, C, dan D. Nilai A bila dirasakan sangat bermanfaat bagi perusahaan hingga nilai D bila dinilai tidak bermanfaat bagi perusahaan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Perusahaan

PT Adiluhung Saranasegara Indonesia (ASSI) beroperasi sejak 1992 dalam bidang industri perkapalan mulai dari perbaikan, perawatan, dan pembuatan kapal. Lokasi usaha ASSI berada di Jl. Raya Kabupaten, Desa Ujung Piring, Bangkalan, Madura, Jawa Timur. ASSI memiliki moto “Kami Memberikan Solusi dan Produk Terbaik.”

ASSI diakuisisi oleh PT. Dharma Lautan Utama pada tahun 2007. Di bawah manajemen baru, ASSI mengadopsi system tata kelola dan manajemen yang terstruktur dalam menangani sumberdaya manusia, system keamanan dan keselamatan kerja, totalitas pelayanan kepada pengguna jasa berdasarkan standard operation procedure yang lengkap dengan mengacu pada standar nasional. ASSI juga memiliki program corporate social responsibility dalam rangka membangun dan menjaga lingkungan yang harmonis melalui kegiatan keagamaan, dukungan pembangunan infrastruktur umum, kegiatan bantuan social, kesehatan dan pendidikan dan pelestarian lingkungan.

ASSI telah memberikan layanan perbaikan dan perawatan kapal di Indonesia yang beroperasi di Jawa Timur dan Indonesia Timur. ASSI juga membangun kapal-kapal *ferry* penyeberangan milik Direktorat Jenderal Perhubungan Darat sejak 1994. Selain itu juga kapal-kapal perintisan milik Direktorat Jenderal Perhubungan Laut sejak 1994.

Ruang lingkup usaha dan jasa ASSI meliputi: Docking tool facilities, Floating rock, Building berth, Workshop dalam rangka memberikan layanan perbaikan, perawatan, dan pembuatan kapal. ASSI didukung dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai untuk mendukung lingkup usaha dan jasa yang ditawarkan.

B. Evaluasi Permasalahan

Observasi lapangan mempertajam identifikasi permasalahan utama ASSI yang mengalami kendala untuk berkembang lebih besar. Saat ini perusahaan lebih mengandalkan pesanan dari pemerintah dan BUMN. Sebagai perusahaan dengan skala nasional, mereka menghadapi pesaing di tingkat nasional dan internasional. Seperti disinggung di pendahuluan, industri galangan kapal Indonesia masih kalah bersaing dengan industri galangan kapal dari negara lain seperti Korea, Jepang, dan China. Industri perkapalan yang padat modal, padat karya, dan padat teknologi dan sebagai industri pendukung ketahanan kemaritiman Indonesia memerlukan dukungan untuk makin berkembang dan berdaya saing internasional. Kegiatan FGD, wawancara dan observasi langsung di lapangan mengerucut pada 4 permasalahan pokok.



Gambar 3. FGD Pemaparan Masalah

1. Ketergantungan Bahan Impor dan Pajak atas Barang Import

Pajak atas barang impor menjadi tantangan sendiri bagi industri galangan kapal. Bagaimana ASSI mampu berdaya saing di pasar nasional dan internasional membutuhkan solusi real dan langkah konkrit terkait ketergantungan pada impor mencapai 70-80% atau dengan kata lain TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) relative rendah. Dalam siaran pers Kementerian Keuangan, Pemerintah mengeluarkan Buku Tarif Kepabeanan Indonesia yang siap diberlakukan per 1 April 2022.

Direktorat Jenderal Bea Cukai, Kementerian Keuangan menetapkan Buku Tarif Kepabeanan Indonesia 2022 yang diatur melalui Peraturan Menteri Keuangan nomor 26/PMK.010/2022 tentang Penetapan Sistem Klasifikasi Barang dan Pembebanan Tarif Bea Masuk atas Barang Impor dan akan mulai berlaku efektif pada 1 April 2022. Permenkeu No 26/PMK.010/2022 mengatur tentang Penetapan Sistem Klasifikasi Barang dan Pembebanan Tarif Bea Masuk atas Barang Impor juga memberikan aturan tentang impor, termasuk industri galangan perkapalan yang diatur dalam BAB 98 tentang ketentuan khusus untuk industri alat transportasi, secara spesifik dapat dilihat dalam Catatan BAB 98 halaman 223-228.

2. Persaingan dalam Negeri

Industri galangan kapal swasta di Indonesia tidak hanya bersaing dengan antar galangan kapal swasta, mereka juga berhadapan dengan BUMN Galangan Kapal. Perusahaan BUMN memiliki akses ke instansi pemerintah lain, sebagai contoh 3 BUMN Galangan Kapal mendapatkan fasilitas kerjasama dengan Pertamina untuk membangun 15 kapal. Dalam upaya mengembangkan usahanya, Perusahaan berencana melakukan strategi kemitraan, ASSI membuka peluang untuk memasarkan kapal-kapal wisata. Produksi kapal di Indonesia didominasi oleh tug and barge, sedangkan saat ini industri pariwisata mulai semakin berkembang setelah masa pandemic covid19 mereda, oleh karenanya, perusahaan tertarik untuk mengembangkan produksi kapal wisata dalam upaya mendorong pertumbuhan industri wisata bahari di Indonesia.

3. Kebutuhan Sertifikasi Internasional

Isu lain yang dihadapi perusahaan adalah kebutuhan tenaga ahli dan terampil yang bersertifikasi. Perusahaan rekanan yang membutuhkan jasa perbaikan kapal seringkali memperhatikan bukan hanya ketersediaan fasilitas, peralatan, dan perlengkapan, tetapi memperhatikan kompetensi keahlian dan keterampilan sumberdaya manusia dalam mengoperasikan fasilitas dan menggunakan peralatan dan perlengkapan yang tersedia.

Oleh karena itu tenaga ahli bukan hanya berdasarkan otodidak dan pengalaman saja, tetapi juga harus didukung dengan program sertifikasi nasional dan internasional yang disyaratkan dan dijadikan dasar pertimbangan klien dalam memilih layanan jasa perkapalan baik perbaikan maupun pembangunan kapal. Termasuk aspek *technical response* seperti kebutuhan tenaga yang kompeten dalam membuat taksiran (*appraisal*) anggaran, harga, waktu, dan biaya penyelesaian pembuatan kapal dan atau penyelesaian jasa perbaikan dan pemeliharaan kapal.

4. Peningkatan Daya Saing Internasional

Isu pengembangan usaha dan cakupan pemasaran dalam bersaing dengan perusahaan Galangan Kapal Internasional atau dari negara lain. Industri galangan kapal dari negara lain selain memiliki tingkat teknologi yang maju, juga relative murah (karena komponen impor mereka relative rendah), mereka mampu mendapatkan dukungan ekosistem yang memadai untuk berkembang secara efisien dan efektif. Sertifikasi internasional, regulasi yang sudah terbentuk dan bersifat proaktif. Bagaimana dengan ekosistem di Indonesia berkontribusi dalam mendukung daya saing industry galangan kapal domestic, termasuk ASSI agar mampu bersaing di pasar internasional? Konteks pasar internasional bukan hanya mendapatkan konsumen atau pelanggan dari luar negeri, tetapi juga konsumen atau pelanggan dari dalam negeri yang lebih memilih membeli atau menggunakan layanan jasa perusahaan galangan kapal dari luar negeri.

C. Pembahasan Pemecahan Masalah

Terdapat empat masalah yang dirumuskan dalam kunjungan lapangan Bersama kelompok dan dosen pendamping. Masing-masing kelompok mendapat

tugas memecahkan satu masalah yang ada pada masalah 1, 2, dan 3, sedangkan masalah keempat merupakan masalah yang wajib dikerjakan oleh semua kelompok.

Setiap kelompok melakukan penggalian data dan informasi ulang melalui wawancara dengan manajer dan staf pelaksana sesuai dengan bagian departemen yang dievaluasi dan juga melakukan konsultasi online dengan tenaga ahli dan praktisi Bpk. Zambilly, yang bekerja di galangan kapal di Kyokuyo Shipyard Corporation - Japan.



Gambar 4. Konsultasi online dengan praktisi yang bekerja di perusahaan Jepang, Bpk Zambilly

1. Pemecahan Masalah Pajak Impor

Pemecahan masalah terkait pajak impor disajikan oleh Kelompok 2, 7, dan 15. Secara garis besar usulan pemecahan kelompok tersebut dapat dirangkum dalam penjelasan di bawah ini.

Ketergantungan bahan impor pada dasarnya dihadapi oleh semua industry galangan kapal di Indonesia atau nasional, sehingga pada persaingan di level nasional isu ini menjadi risiko sistematis dan tidak dapat dihindari. Terkait dengan pajak impor, pemerintah telah merespon dengan menerbitkan Permenkeu No 26/PMK.010/2022 mengatur tentang Penetapan Sistem Klasifikasi Barang dan Pembebanan Tarif Bea Masuk atas Barang Impor juga memberikan aturan tentang impor, termasuk industry galangan perkapalan yang diatur dalam BAB 98 tentang ketentuan khusus untuk industry alat transportasi, secara spesifik dapat dilihat dalam Catatan BAB 98 halaman 223-228.

Solusi yang diusulkan untuk ketergantungan produk impor adalah melalui upaya menjalin kerjasama. Kerjasama bilateral dan multilateral dengan pemasok material dari luar negeri untuk menjamin kelancaran dan kepastian pasokan. Kerjasama dengan perusahaan asing untuk membuat

komponen utama di dalam negeri telah dilakukan oleh Vietnam dan Filipina, terutama pembuatan mesin dan teknologi navigasi. Pola kerja sama ini diharapkan dapat mengurangi ketergantungan bahan impor dan dapat menaikkan tingkat komponen dalam negeri (TKDN).

Kerjasama multilateral bisa dilakukan melalui anggota asosiasi galangan kapal yang memiliki kebutuhan barang impor yang sama untuk mencapai kesepakatan bersama bekerjasama dengan perusahaan luar negeri untuk membangun pabrik di Indonesia, atau menyediakan pasokan dengan harga khusus untuk mendapatkan *economic of scale* sehingga lebih efisien (Suryadi, 2012).

2. Pemecahan Masalah Persaingan dalam Negeri

Pemecahan masalah terkait persaingan dalam negeri disajikan oleh Kelompok 3, 9, dan 16. Secara garis besar usulan pemecahan kelompok tersebut dapat dirangkum dalam penjelasan di bawah ini.

Persaingan tidak selalu diselesaikan melalui pertempuran dan mengalahkan pesaing. Terdapat bukti praktikal perusahaan dapat melakukan kemitraan strategis untuk memperkuat daya saing mereka dan untuk mendapatkan manfaat bersama tanpa harus saling menjatuhkan. Konsep pusat perbelanjaan dan pasar adalah contoh bagaimana para pedagang yang menawarkan produk yang sama mampu menarik pembeli lebih banyak daripada berjualan sendiri di lokasi yang lain. Toyota dan Daihatsu melakukan aliansi strategis dengan mengembangkan desain dan produk bersama seperti Xenia dan Avanza.

Kemitraan strategis antar perusahaan galangan kapal di Bangkalan akan meningkatkan sinergi dan daya saing lokal dalam menarik pasar nasional. Bentuk kerjasama meliputi pengembangan produk melalui inovasi dan desain produk, pemasaran, pemetaan destinasi Bahari yang memerlukan spesifikasi desain kapal secara khusus, serta memanfaatkan media online untuk iklan dan promosi bersama. Saat ini masing-masing perusahaan beroperasi sendiri-sendiri dalam strategi pemasarannya.

Kerjasama strategis juga memungkinkan untuk melakukan Alih Teknologi dengan Penanaman Modal Asing (*Joint Venture*). Kebijakan alih teknologi telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2005 yang menyatakan bahwa pengalihan kemampuan dengan memanfaatkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi antar lembaga, badan atau orang, baik yang berada di dalam lingkungan dalam

negeri maupun yang berasal dari luar negeri ke dalam negeri atau sebaliknya.

Langkah selanjutnya, perlu pemetaan secara lebih detail terkait pengembangan industri maritim nasional dan arus transportasi barang dan penumpang antar pulau sebagai data awal untuk acuan perusahaan galangan kapal dalam mengantisipasi kebutuhan pasar (Hasbullah, 2016).

3. Pemecahan 3 dan 4: Sertifikasi Internasional dan Daya Saing Internasional

Pemecahan masalah terkait pajak impor disajikan oleh semua kelompok. Secara garis besar usulan pemecahan kelompok tersebut dapat dirangkum dalam penjelasan di bawah ini.

Permasalahan 3 dan 4 merupakan permasalahan yang saling terkait, sehingga solusi dilakukan secara terintegrasi. ASSI telah memiliki kelengkapan sertifikasi dari berbagai organisasi yang kompeten dan relevan seperti Global group, ISO, SMK3, Kementerian Pertahanan, dan mendapat penghargaan sebagai vendor galangan kapal terbaik 2020. Langkah selanjutnya adalah upaya untuk meningkatkan daya saing di level internasional dengan tetap mempertahankan daya saing di level nasional.

Usulan untuk mengatasi masalah sertifikasi internasional dan daya saing internasional meliputi:

a. Kebutuhan Sertifikasi Internasional. Isu terkait *technical response* menjadi isu yang banyak dihadapi oleh Galangan Kapal Indonesia, terutama skala menengah kebawah, kemampuan dan keahlian para teknisi dan mekanik dalam mengestimasi perbaikan kapal membutuhkan tenaga ahli yang handal dalam membuat taksiran waktu, biaya, dan mutu. Pasar membutuhkan kepastian dalam pemberian layanan dan estimasi biaya, waktu, dan standar mutu. Kompetensi standar mutu tenaga kerja perlu ditingkatkan melalui upaya mendapatkan sertifikat internasional. Selama ini ASSI telah mampu berdaya saing di level nasional, namun dalam upaya meningkatkan mutu layanan dan jangkauan pasar di tingkat internasional, maka kebutuhan sertifikasi internasional mutlak diperlukan. Beberapa program sertifikasi yang berpengaruh di industri galangan kapal internasional adalah:

- Sertifikasi dari *International Association of Classification Societies* (“IACS”). IACS adalah organisasi independen yang mengklasifikasi kapal berstandar internasional. IACS memiliki

12 lembaga klasifikasi kapal terkemuka di dunia. Program sertifikasi ini merupakan upaya mendapat pengakuan dunia untuk memenuhi standar internasional untuk keamanan dan kualitas, sehingga dapat membidik pasar internasional.

- Sertifikasi *Non-Destructive Testing* (“**NDT**”)
- Sertifikasi *Welder*. Pekerjaan *welding* merupakan pekerjaan penting di *shipyard*. *Welding* merupakan salah satu teknik penyambungan logam dengan cara mencairkan sebagian logam induk dan logam pengisi supaya menghasilkan sambungan yang kontinu.
- Program sertifikasi internasional terkemuka lainnya di industri perkapalan adalah Lloyds Register dan DNV GNL. Program sertifikasi ini mewajibkan peserta program memiliki ISO 9001 dan ISO 14001. ASSI telah memenuhi syarat untuk mengikuti program sertifikasi tersebut.
- ASSI juga perlu mendapatkan ISO 27001 mengacu pada standar keamanan informasi internasional untuk menunjukkan bahwa mereka memiliki sistem manajemen keamanan informasi yang efektif dan dapat diandalkan.

b. Meningkatkan kemampuan SDM dalam penguasaan teknologi *digital design and engineering* seperti teknologi dan inovasi melalui pemanfaatan Computer-Aided Design, Computer-Aided Software Engineering (CASE) dan *financial budgeting*. Upaya ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan *technical response* dalam memberikan estimasi biaya, waktu, dan mutu secara lebih akurat kepada konsumen. Pendekatan *analytical hierarchy process* (AHP) juga mempertajam kemampuan dalam *technical response* di industri galangan kapal (Prasetyo et al. 2016). Pemodelan pemilihan pemasok bahan baku di galangan kapal juga perlu diadopsi untuk modernisasi teknologi dan efisiensi (Frimansyah et al., 2018). Upaya ini juga dapat dilakukan melalui kerjasama dengan perguruan tinggi, yang memiliki pusat studi bidang perkapalan dalam hal penelitian dan pengembangan terkait bahari dan industri galangan kapal. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan kreativitas guna dapat bersaing secara internasional.

c. Menciptakan sistem kerja yang berstandar internasional pada perusahaan galangan kapal.

Perusahaan melakukan *benchmarking* ke perusahaan-perusahaan yang sudah *go international* seperti perusahaan galangan kapal di Jepang dan Korea memiliki sistem kerja yang rapi dan terstruktur,

D. Penilaian

Proses penilaian kelompok dilakukan oleh pihak perusahaan. Tim penilai dari ASSI adalah Bpk Amrullah, SE (Direktur SDM dan Umum) dan Bpk. Mawan Widodo, SE., Ak. (Direktur Keuangan). Rubrik penilaian memiliki kisar nilai tertinggi A hingga terendah D. Nilai A diperoleh bila perusahaan sangat merasakan manfaat dan keberterapan dari solusi yang diberikan, manfaat dapat berupa perbaikan prosedur sistem operasi, efisiensi, keefektifan, dan strategi dengan gradasi hingga tidak merasakan manfaat dan tidak dapat diterapkan pada skor nilai terendah. Hasil penilaian dari pihak perusahaan dapat diringkas dalam Tabel 1. Dua kelompok mendapatkan nilai B+ dan 4 kelompok mendapatkan nilai B. Kinerja kelompok belum mendapatkan nilai maksimal A dari pihak perusahaan, namun demikian, kinerja kelompok dinilai di atas rata-rata skor Baik.

Tabel 1. Nilai Kebermanfaatan dan Keberterapan RBS

No	Kelompok	Nilai
1	2	B
2	3	B+
3	7	B+
4	9	B
5	15	B
6	16	B

IV. SIMPULAN

Kegiatan Real Business Solution di Program Studi Magister Manajemen Universitas Ciputra merupakan kegiatan yang menggabungkan kegiatan pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan RBS membantu memecahkan masalah bisnis yang dihadapi oleh masyarakat usaha baik Usaha Mikro, Kecil, Menengah, maupun skala besar. Proses kegiatan ini membutuhkan waktu selama 1 bulan, mulai dari observasi awal dalam penetapan dan pembatasan masalah, penyusunan rencana observasi dan penggalan data lapangan, proses penyusunan laporan dan pembuatan rekomendasi, dan proses penilaian oleh pihak perusahaan.

Kegiatan RBS volume XI no 1, dilakukan pada kuartal pertama 2023, yaitu di bulan Maret 2023. Tema kegiatan RBS adalah membahas permasalahan di galangan kapal di Bangkalan, salah satunya adalah di PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia. Terdapat empat isu yang dihadapi perusahaan yaitu:

- a. Ketergantungan atas bahan impor dan pajak atas bahan impor
- b. Persaingan dalam negeri
- c. Kebutuhan sertifikasi internasional
- d. Peningkatan daya saing internasional

Solusi yang ditawarkan oleh kelompok adalah:

- a. Kerjasama bilateral dan multilateral baik antar perusahaan galangan kapal di Bangkalan untuk menarik konsumen nasional dalam hal pengembangan produk dan desain, pemasaran, dan pengadaan bersama untuk bahan baku impor secara efisien terkait *economic of scale* dan daya tawar dengan pemasok luar negeri (Suryadi, 2012).
- b. Meningkatkan kemampuan SDM terkait dengan technical response yang akurat bagi konsumen terkait perkiraan biaya, waktu, dan mutu pengerjaan produk dan layanan.
- b. Program sertifikasi internasional yang bereputasi dan diakui dunia dalam upaya mendapatkan pengakuan standar internasional dan menarik minat konsumen dari luar negeri
- d. Meningkatkan kemampuan inovasi dan desain melalui *digital design and engineering* dengan bekerjasama dengan perguruan tinggi terkemuka di Indonesia dan di luar negeri.

Kelompok juga memberikan saran untuk pemerintah terkait dengan implementasi pembebasan pajak bahan impor dalam rangka meningkatkan produksi dalam negeri. Selain itu juga memberikan kesempatan kawasan ekonomi khusus yang bertujuan mengembangkan pembuatan barang pasokan sendiri untuk mengurangi ketergantungan pada bahan baku impor.

V. DAFTAR RUJUKAN

- Hasbullah, M. (2016). Strategi penguatan galangan kapal nasional dalam rangka memperkuat efektifitas dan efisiensi armada pelayaran domestik nasional 2030, *Jurnal Riset dan Teknologi Kelautan (JRKT)* 14, (1), 103-112.
- Prasetyo, T., Ma'ruf, B., Sulisetyono, A. (2016). Analisis Pengembangan Industri Komponen Kapal Dalam Negeri, Analysis of Local Ship Component Industry Development, *Jurnal Wave* 10 (2), 39-46.
- Suryadi. (2012). Fungsi Produksi dan Dampak Ekonomi Industri Perkapalan Beserta Jasa Perbaikannya, *Warta Penelitian Perhubungan* 24, (5), 445-461.
- Firmansyah, M.R., Asri, S., Wahyuddin, Fachruddin, F., Tripurno, A., (2018). Model pemilihan supplier komponen kapal di galangan kapal Indonesia, *Prosiding. Seminar Ilmiah Nasional Sains dan Teknologi ke-4*.