

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 GAMBARAN OBJEK PENELITIAN

PT Industri Kereta Api Persero (disingkat: PT INKA atau PT Inka) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara yang berdiri tanggal 18 Mei 1981. PT INKA merupakan pengembangan dari Balai Yasa Lokomotif Uap Madiun yang dimiliki oleh PJKA (sekarang PT Kereta Api Indonesia) pada saat itu. Semenjak lokomotif uap sudah tidak dioperasikan lagi, maka balai yasa ini dialih fungsikan menjadi pabrik kereta api. Penentuan lokasi dan pendirian pabrik kereta ini berdasarkan hasil studi dari Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi.

PT INKA, sebagai salah satu badan usaha milik negara terus mengalami perkembangan, diawali pada tahun 1981 dengan produk berupa kereta penumpang kelas ekonomi dan gerbong barang kini menjadi industri manufaktur perkereta apian yang modern. Aktivitas bisnis PT INKA yang ada kini berkembang mulai dari penghasil produk dasar menjadi penghasil produk dan jasa perkereta apian dan transportasi yang bernilai tinggi.

Melalui perbaikan dan pembaharuan yang dilakukan secara berkesinambungan sebagai upaya beradaptasi terhadap persaingan global, PT INKA memasuki dunia bisnis ini dengan mengedepankan nilai-nilai integritas, profesional dan kualitas. Dalam menghadapi tantangan dunia bisnis ke depan, PT INKA tidak hanya bergelut dalam produk-produk perkeretaapian, namun menghasilkan produk lain yang lebih luas yang mampu memberikan kontribusi terhadap permintaan infrastruktur dan sarana transportasi.

PT INKA melakukan *joint venture* dengan *General Electric* dalam memproduksi lokomotif. Selain produksi untuk kebutuhan dalam negeri, produksi juga ditujukan untuk ekspor terutama ke Malaysia.

Dalam menjalankan bisnisnya, visi PT. INKA yaitu menjadi perusahaan kelas dunia yang unggul di bidang transportasi kereta api dan transportasi perkotaan di Indonesia

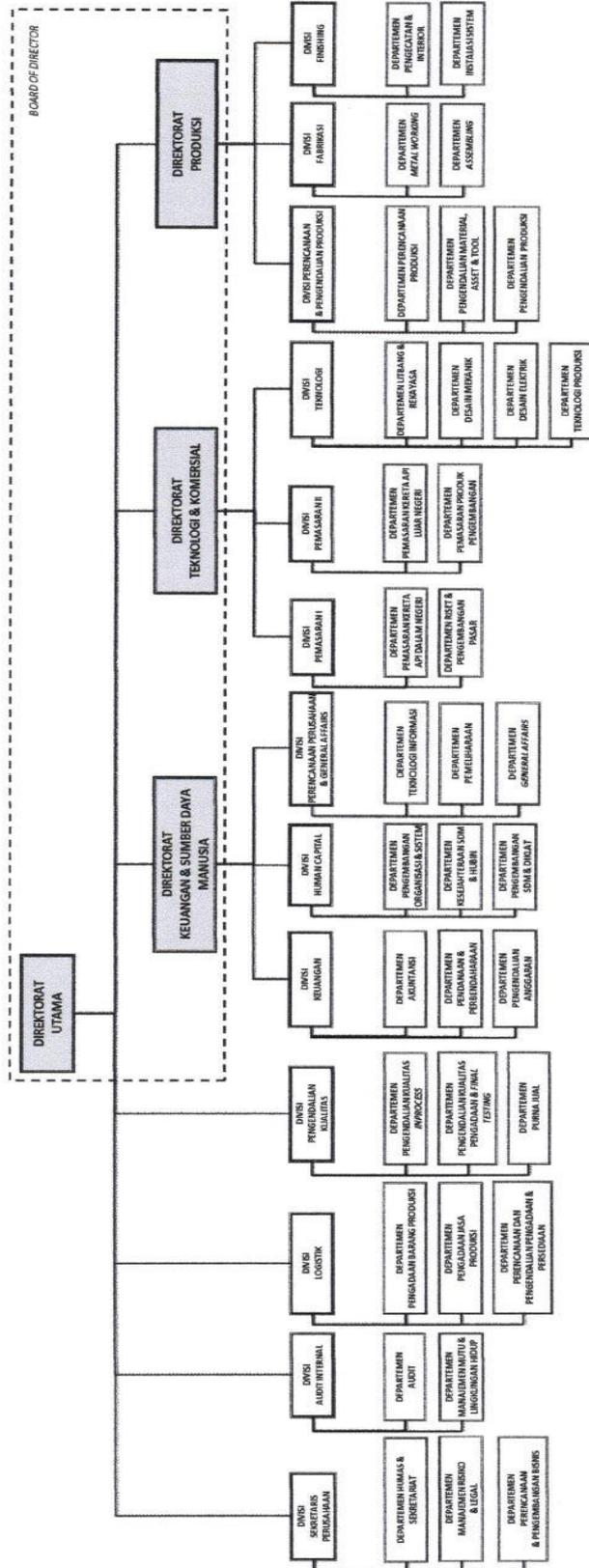
Sedangkan misi perusahaan adalah menciptakan solusi terpadu untuk transportasi kereta api dan perkotaan dengan keunggulan kompetitif bisnis dan teknologi produk yang tepat guna mendorong pembangunan transportasi yang berkelanjutan.

PT. INKA dalam kegiatan bisnis nya menciptakan beberapa macam produk mulai dari awal berdirinya pada tahun 1982 dengan gerbong kereta barangnya, lalu 3 tahun berselang mereka dapat menciptakan gerbong kereta penumpang. Kemudian pada 1987 mereka dapat menciptakan perakitan pertama kereta lisrik & diversifikasi produk, lalu pada tahun 2001 telah meluncurkan KRL Indonesia dan hingga akhir tahun 2016, mereka telah mengeksport beberapa macam gerbong kereta penumpang ke Bangladesh, Malaysia dan Sri Lanka hingga menjadi penyedia barang untuk LRT di Jakarta dan proyek kereta cepat Jakarta-Bandung.



Gambar 1.1 Logo Perusahaan. Sumber : PT. INKA(Persero)

STRUKTUR ORGANISASI PT INDUSTRI KERETA API (Persero)



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT. INKA.
Sumber : PT. INKA (persero)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini kemajuan teknologi dan informasi berlangsung sangat cepat dan dinamis bahkan cenderung sulit di ikuti maupun di pelajari. Perusahaan perusahaan besar berlomba lomba menciptakan produk andalannya demi bersaing di pasar dan mendapat simpati masyarakat luas, kemajuan teknologi dan informasi inilah yang menjadi penyebab utama terjadinya globalisasi hingga menyebabkan terjadinya berbagai macam perubahan dalam berbagai bidang seperti sosial budaya, ekonomi maupun politik.

Perubahan di berbagai macam bidang ini tentu sangat bermanfaat bagi masyarakat karena dengan semakin ketat persaingan perusahaan besar, maka produk maupun jasa yang mereka hasilkan pun semakin canggih. Khususnya di bidang ekonomi, globalisasi memberikan dampak pada batas batas negara hingga saat ini perdagangan semakin mudah dan transparan dalam pelaksanaannya.

Perdagangan atau pertukaran barang melewati batas suatu negara terjadi karena kebutuhan barang atau jasa yang tidak terdapat pada suatu negara atau negara tersebut dapat memperoleh barang atau jasa yang lebih murah dan lebih baik mutunya dari negara lain (Amir, M.S 2004).

Seperti di negara maju, mereka akan terbebani biaya tenaga kerja yang mahal, lalu sewa tempat yang tinggi harganya hingga kebijakan pemerintah yang mengharuskan mereka membatasi jumlah produksi akan produk.

Perusahaan yang cerdas seharusnya dapat memahami dan mengambil kesempatan terhadap berbagai macam celah bisnis yang terdapat dalam pasar internasional. Tentu perusahaan tersebut membutuhkan strategi agar dapat masuk ke suatu wilayah tertentu dan dapat memenangi persaingan dengan perusahaan dalam negeri yang sudah melakukan kegiatan bisnisnya terlebih dahulu.

Untuk mengatasi persaingan tersebut, perusahaan dituntut cakap dalam mengeksekusi manajemen strategi, karena dengan strategi perusahaan dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu

posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.(Grant 2007:10)

Dalam melakukan pemilihan proses dan kegiatan strategi tersebut, PT. INKA menetapkan beberapa macam strategi untuk memenangkan persaingan dengan perusahaan yang memiliki persamaan dalam kegiatan ekspor produk yang sejenis. Peningkatan usaha tersebut ditujukan untuk menghadapi persaingan bisnis, yang semua itu tidak lepas dari tujuan utamanya yaitu menjaga kelangsungan usahanya. PT. INKA selalu berhasil menghasilkan produk berkualitas dan mampu memberikan keunggulan lainnya daripada perusahaan pesaing dengan dukungan dari PT. KAI (Kereta Api Indonesia) selaku operator dan peran pemerintah selaku regulator baik dalam bidang kereta api dan non kereta api.

Dengan adanya penetapan saluran distribusi maka PT.INKA dapat mengoptimalkan strategi, khususnya dalam bidang promosi perusahaan untuk membantu mengkomunikasikan dengan pelanggan.

Jenis-jenis pelanggan dari PT. INKA antara lain :

1. *Buyer* selaku pembeli tunggal sekaligus *tender*. Pihak ini memiliki kewenangan dalam menentukan spesifikasi atas proyek yang ditawarkan.
2. Agen selaku perantara dan juga mitra bisnis PT. INKA dalam suatu negara yang menghubungkan pihak *buyer* dengan PT. INKA (produsen/eksportir). Agen yang terdapat di setiap negara, khususnya di kawasan Asia juga berperan dalam mempromosikan PT. INKA kepada *buyer* di setiap negara tersebut untuk mengerjakan proyek yang dikehendaki *buyer*.
3. Pemerintah/PT. KAI (Kereta Api Indonesia) sebagai operator perkeretaapian di Indonesia. Pemenuhan kebutuhan kereta api di Indonesia yang dipesan PT. KAI untuk kemudahan jalur transportasi darat dapat meningkatkan pendapatan bagi PT. INKA sebagai produsen yang dipercaya untuk memproduksi berbagai jenis kereta api sesuai dengan kebutuhan PT. KAI dan pemerintah.

Tujuan dari PT. INKA sendiri yaitu menjadi perusahaan kelas dunia yang unggul di bidang transportasi kereta api. Berkaitan dengan tujuan tersebut maka inovasi terus dilakukan salah satunya dengan menjajal pasar luar negeri untuk mengetahui sejauh mana kemampuan perusahaan. Kemudian berhubungan dengan tujuan tersebut tentu perusahaan harus mengetahui dimana posisi mereka jika dibandingkan dengan kompetitor, karena tanpa mengetahui posisi berdampak pada perumusan strategi yang tidak akurat. Posisi PT. INKA dalam industri perkereta apian didunia berada pada kelas 2 yaitu dibawah industri negara maju seperti Perancis, Jerman dan Jepang. Posisi PT. INKA berada pada level yang sama dengan industri dari China, sehingga target pasar mereka di dominasi pada negara berkembang yang tidak memerlukan kereta api canggih. Setelah itu jika diperhatikan maka terdapat kesenjangan antara tujuan perusahaan yaitu menjadi perusahaan kelas dunia yang unggul dibidang perkereta apian namun posisi mereka masih satu tingkat dibawah industri pada negara maju. Hal inilah yang menjadi masalah yang belum terselesaikan hingga pada 2 tahun lalu PT. INKA mencoba melakukan ekspansi dengan kegiatan ekspornya pada negara kawasan Asia, dengan harapan terjadinya peningkatan kebutuhan akan kereta baru sehingga kegiatan ekspor mereka dapat semakin menjanjikan.

Pemilihan proses dan kegiatan promosi PT. INKA yang tepat dapat memperkenalkan produksi serta menyampaikan informasi mengenai kualitas, harga, merk dan informasi-informasi lainnya. Proses ini bisa melalui hubungan bisnis antar pemerintah dan perusahaan/mitra bisnis yang selama ini sudah menjalin kerjasama dengan PT. INKA. Kegiatan promosi dilakukan PT. INKA untuk membujuk, mengajak dan meyakinkan kepada calon importir agar mau membeli produk yang ditawarkan dan pencantuman standartisasi mutu kualitas internasional.

Melihat perkembangan arus perdagangan yang tinggi, PT. INKA selalu meningkatkan inovasi dan kompetensi dalam dunia industri. Melalui proses dan kegiatan promosi ekspor tersebut, sangat mendukung PT. INKA untuk bersaing dalam perdagangan internasional di kawasan Asia.

Terkait dengan kondisi di atas, studi ini memfokuskan pada penelitian strategi ekspor yang diterapkan PT. INKA. Dari hal tersebut, maka judul yang dapat diambil penulis dalam Tugas Akhir ini adalah **“strategi ekspor Pt.Inka dalam upaya meningkatkan profitabilitas perusahaan”**.

Berikut merupakan data laba bersih PT. INKA dalam kurun waktu 5 tahun terakhir.

Tabel 1.1 Data Keuntungan Bersih PT. INKA 2013-2017

(sumber: laporan keuangan PT. INKA)

Tahun	Profit (miliar rupiah)
2013	-96,78
2014	15,60
2015	27,75
2016	44,74
2017	72,95

Berdasarkan data pada tabel, maka terlihat PT. INKA mengalami kerugian pada tahun 2013, namun perlahan dari tahun 2014 hingga 2017 perusahaan dapat mendongkrak keuntungan dengan memperbanyak penjualan termasuk penjualan perusahaan keluar negeri. Dimulai pada 2014, perusahaan menggiatkan program ekspor untuk memenuhi target dari kementerian BUMN yaitu mencapai profit sebesar 50 Miliar. Dengan ini maka penulis ingin meneliti bagaimana cara PT. INKA dapat menjual barangnya di pasar global.

1.3 Perumusan Masalah

Penjualan PT. INKA di Indonesia bisa dibbilang kurang memuaskan, mengingat hanya PT. KAI saja yang menjadi pelanggan utama mereka, bila dilihat dan dibandingkan dengan BUMN lainnya yang sebidang, keuntungan PT. INKA bisa dibbilang di bawah rata-rata dan stagnan atau tidak menanjak. Sehingga pada tahun 2014, mereka melakukan terobosan baru dengan menjual produk utama mereka ke negara di Asia Selatan seperti Bangladesh dan juga Sri Lanka untuk mendobrak keuntungan yang didapat. Tentunya tidak mudah melakukan penjualan keluar negeri mengingat perusahaan minim pengalaman untuk melakukan ekspor serta melawan kompetitor yang datang dari negara lainnya. Oleh karena itu dibutuhkan

strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan dan dapat dipercaya oleh konsumen sehingga perusahaan dapat menambah jumlah penjualan.

Berdasarkan data laba rugi perusahaan 5 tahun terakhir, tren mereka selalu naik dari 2013 yang mengalami kerugian kemudian tahun 2014 mereka mendapat laba hingga tahun 2017 profit mereka naik secara signifikan. Tentu penjualan luar negeri memiliki dampak terhadap keuntungan perusahaan, disini penulis ingin menganalisa apakah keuntungan yang terus naik dikarenakan penjualan ekspor atau karena faktor lainnya.

1.4 Pertanyaan Penelitian

1. Strategi apakah yang dilakukan PT. INKA untuk memasuki pasar global?
2. Bagaimana dampak strategi ekspor yang dilakukan PT. INKA terhadap profitabilitas perusahaan?
3. Bagaimana formulasi strategi yang tepat untuk peningkatan profit PT. INKA dalam bisnis global?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui strategi ekspor yang dilakukan PT. INKA untuk menembus pasar global terutama kawasan Asia Selatan.
2. Mengetahui dampak strategi ekspor yang dilakukan PT. INKA terhadap profitabilitas perusahaan
3. Mengetahui formulasi strategi yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan keuntungan dalam bisnis global.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, sekurang-kurangnya dapat berguna sebagai sumbangan pemikiran bagi dunia pendidikan.

1.6.2 Aspek Praktis

Penelitian ini mempunyai berbagai manfaat praktis bagi :

1. Bagi Penulis

Menjadi media dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh dalam jenjang perkuliahan dan dapat menambah pengalaman di bidang pengetahuan yang sangat berharga serta menjadi bahan penelitian tugas akhir.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan dan menyusun strategi yang lebih terarah untuk meningkatkan penjualan dan memaksimalkan keuntungan di masa yang akan datang.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai acuan untuk penelitian sejenis.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, karena mengambil suatu objek tertentu untuk dianalisa secara mendalam dengan memfokuskan pada suatu masalah. Untuk mempermudah penulisan laporan tugas akhir ini dan agar lebih terarah, maka sekiranya perlu dibuat suatu batasan masalah. Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas yaitu :

1. Peneliti hanya membahas tentang kegiatan ekspor yang dilakukan PT. Industri Kereta Api.
2. Peneliti hanya mengakses informasi seputar kegiatan bisnis ekspor PT. Industri Kereta Api.

1.7.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Lokasi

Bertempat di Kantor pusat PT. INKA, Jalan Yos Sudarso 71, Madiun, Jawa Timur.

Objek penelitian

Sesuai dengan kebutuhan dan tujuan penelitian, maka objek penelitian merupakan hal yang mendasari pemilihan, pengolahan, dan penafsiran semua data dan keterangan yang berkaitan dengan apa yang menjadi tujuan dalam penelitian.

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah Strategi ekspor yang diterapkan sebagai variabel X terhadap Profitabilitas perusahaan sebagai variabel Y pada PT. Industri Kereta Api di Madiun Jawa Timur.

1.7.2 Waktu dan periode penelitian

Akan dilaksanakan mulai 12 Februari 2018 hingga 11 April 2018

1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika dalam penulisan tugas akhir ini disusun dengan urutan sebagai berikut.

Bab II Tinjauan Pustaka

Menjelaskan teori-teori yang terkait penelitian dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik, masalah, atau variabel penelitian. Setelah itu kerangka pemikiranyag membahas rangkaian penalaran atau pola pikir yang digunakan untuk menggambarkan masalah penelitian. Hipotesis penelitian yang merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini merupakan isi pembahasan secara rinci tentang hasil penelitian terhadap objek pembahasan dalam penelitian penulis. Serta menjawab masalah dalam penelitian ini dengan metode analisis pengolahan data yang diolah dan berkaitan dengan teori dasar penelitian.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini disajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian, yang disajikan dalam bentuk kesimpulan penelitian.