

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Subyek Penelitian

1. Sejarah Perusahaan

PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) yang disingkat PT.Pelni sebagai salah satu penyelenggara angkutan laut nasional seperti sekarang ini mempunyai historis yang erat dengan sejarah dan perkembangan Negara Indonesia.

Sejarah berdirinya PT.PELNI bermula dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Bersama (SKB) antara Menteri Perhubungan dan Menteri Pekerjaan Umum tanggal 5 September 1950 yang isinya mendirikan Yayasan Penguasaan Pusat Kapal-kapal (PEPUSKA).

Latar belakang pendirian Yayasan PEPUSKA diawali dari penolakan pemerintah Belanda yang beroperasi di Indonesia, N.V.K.P.M (*Koninklijke Paketvaart Matschappij*) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Pemerintah Indonesia juga menginginkan agar kapal-kapal KPM dalam menjalankan operasi pelayarannya di perairan Indonesia menggunakan bendera Merah Putih. Pemerintah Belanda dengan tegas menolak semua permintaan yang diajukan oleh pemerintah Indonesia.

Modal awal 8 (delapan) unit kapal dengan total tonnage 4.800 DWT (*death weight ton*), PEPUSKA berlayar berdampingan dengan armada KPM yang telah berpengalaman lebih dari setengah abad. Persaingan benar-benar

tidak seimbang ketika itu, karena armada KPM selain telah berpengalaman, jumlah armadanya juga lebih banyak serta memiliki kontrak-kontrak monopoli.

Akhirnya pada tanggal 28 April 1952 yayasan Pepuska resmi dibubarkan. Pada saat yang itu didirikan PT. PELNI dengan berdasarkan surat Keputusan Menteri Perhubungan Nomor M.2/1/2 tanggal 28 April 1952 dan No. A.2/1/2 tanggal 19 April 1952, serta Berita Negara Republik Indonesia No. 50 tanggal 20 Juni 1952. Sebagai Presiden Direktur Pertama yaitu R. Ma'moen Soemadipraja (1952-1955).

Delapan unit kapal milik yayasan Pepuska diserahkan kepada PT. PELNI sebagai modal awal. Karena dianggap tidak mencukupi maka Bank Ekspor Impor menyediakan dana untuk pembelian kapal sebagai tambahan dan memesan 45 "coaster" dari Eropa Barat. Sambil menunggu datangnya "coaster" yang dipesan dari Eropa, PELNI mencarter kapal-kapal asing yang terdiri dari berbagai bendera. Langkah ini diambil untuk mengisi trayek-trayek yang ditinggalkan KPM. Setelah itu satu persatu kapal-kapal yang dicarter itu diganti dengan "coaster" yang datang dari Eropa. Kemudian ditambah lagi dengan kapal-kapal hasil perampasan perang dari Jepang.

Status PT.PELNI mengalami dua kali perubahan. Pada tahun 1961 pemerintah menetapkan perubahan status dari Perusahaan Perseroan menjadi Perusahaan Negara (PN) dan dicantumkan dalam Lembaran Negara RI No. LN 1961. Kemudian pada tahun 1975 status perusahaan diubah dari Perusahaan Negara (PN) menjadi Perseroan Terbatas (PT) PELNI sesuai dengan Akte Pendirian No. 31 tanggal 30 Oktober 1975. Perubahan tersebut

dicantumkan dalam Berita Negara RI No. 562-1976 dan Tambahan Berita Negara RI No. 60 tanggal 27 Juni 1976.

Seiring dengan perjalanan waktu dan perkembangan usaha, perusahaan mengalami beberapa kali perubahan bentuk Badan Usaha. Pada tahun 1975 berbentuk Perseroan sesuai Akta Pendirian Nomor 31 tanggal 30 Oktober 1975 dan Akte Perubahan Nomor 22 tanggal 4 Maret 1998 tentang Anggaran Dasar PT. Pelni diumumkan di Berita Negara Republik Indonesia tanggal 16 April 1999 Nomor 31 tambahan Berita Negara Nomor : 2203.

Proses perkembangan selanjutnya PT. Pelni sebagai BUMN yang sekaligus merupakan alat pelaksana kebijakan Pemerintahan yang membuat kondisi perusahaan sangat dipengaruhi oleh berbagai perubahan situasi politik dan perekonomian Negara. Perusahaan BUMN sendiri tergolong menjadi 3 macam, yaitu : Perjan, Perum, dan Persero. Perusahaan ini termasuk dalam BUMN jenis persero yang mana pegawainya berstatus pegawai swasta, perusahaan berstatus *go public*, serta tujuan utama persero lain dari Perjan dan Perum yaitu persero memiliki tujuan utama untuk memperoleh keuntungan, lalu tujuan keduanya adalah pelayanan umum. Sedangkan perjan perusahaan dengan tujuan utama pelayanan umum sehingga selalu merugi sedangkan perum selain pelayanan umum juga berorientasi terhadap *profit oriented* namun status kepegawaiannya adalah pegawai negeri dan sahamnya masih seluruhnya milik Negara. Maka dari itu, perusahaan ini pada dasarnya harus data memperoleh keuntungan karena misi utamanya sebagai perusahaan *go public* adalah untuk mendapatkan keuntungan.

Meskipun sebagai BUMN, PT. Pelayaran Nasional Indonesia memiliki status karyawan sebagai pegawai swasta, selain itu sebagai badan usaha milik Negara yang bertujuan untuk memberikan pelayanan, PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) tetap menjalankan usahanya untuk mendapatkan keuntungan agar usahanya dapat berkembang lebih maju dan berjaya.

2. Nature Of Busines PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)

PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) memiliki dasar bisnis sesuai dengan nama perusahaan yaitu Perusahaan Pelayaran. Sehingga Perusahaan ini bergerak hanya dalam bidang pelayaran atau dengan kewenangan hanya dapat menguasai daerah pelayaran.

Dasar Bisnis dari Perusahaan Pelayaran PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero), yaitu:

- a) Sebagai penyelenggara angkutan laut nasional, PT. Pelni harus mampu memberikan pelayanan secara regular yang menjangkau seluruh kepulauan nusantara dan dengan misi seperti ini masih ditambah lagi dengan penugasan dari Pemerintah, seperti angkutan pengungsi di daerah konflik, membantu distribusi sembako dan sebagainya.
- b) Pelayanan jasa angkutan laut masih sulit dilaksanakan dengan baik, karena PT. Pelayaran Nasional Indonesia tidak mengoperasikan terminal pelabuhan. Terminal pelabuhan dioperasikan oleh PT. Pelindo dan banyak instansi lain yang terlibat, mengakibatkan kualitas

pelayanan sangat tergantung dari kualitas koordinasi diantara instansi terkait tersebut.

- c) Investasi, penentuan trayek dan tarif ditentukan oleh Pemerintah Sehingga PT. Pelayaran Nasional Indonesia kurang leluasa dalam meningkatkan perkembangan bisnisnya. Maka, sesuai Surat Menteri Negara Pendayagunaan BUMN / Kepala Badan PBUMN Nomor S-327/M/PBUMN/1999, tanggal 30 Juni 1999, PT. Pelni ditetapkan sebagai Perusahaan Infrastruktur.

3. Obyek Perusahaan

PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya berkedudukan di Jalan Pahlawan No. 112 Surabaya, telepon (031)- 352xxxx

4. Visi dan Misi Perusahaan

Adapun dalam mencapai kesuksesan untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang suatu perusahaan harus mempunyai visi dan misi yang digunakan dalam operasional perusahaan. Visi dan Misi PT. Pelni adalah sebagai berikut :

a. Visi :

“Menjadi perseroan pelayaran yang tangguh dan pilihan utama pelanggan“

b. Misi :

- 1) Mengelolah dan mengembangkan Angkutan Laut guna menjamin aksesibilitas Masyarakat untuk menunjang terwujudnya wawasan nusantara.

- 2) Meningkatkan Kontribusi Pendapatan bagi Negara, Pekerja serta berperan di dalam Pembangunan Lingkungan dan Pelayanan kepada Masyarakat.
- 3) Meningkatkan nilai perseroan melalui kreativitas, inovasi dan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia.
- 4) Menjalankan usaha secara adil dengan memperhatikan azas manfaat bagi semua pihak yang terlibat (stakeholders).

5. Kultur Perusahaan (Peraturan/Budaya Perusahaan)

PT. PELNI (PERSERO) memiliki budaya perusahaan, yaitu nilai-nilai atau filsafah yang sangat dihargai, diutamakan, dan dijunjung tinggi serta dipakai sebagai petunjuk prinsip perilaku dalam berbisnis.

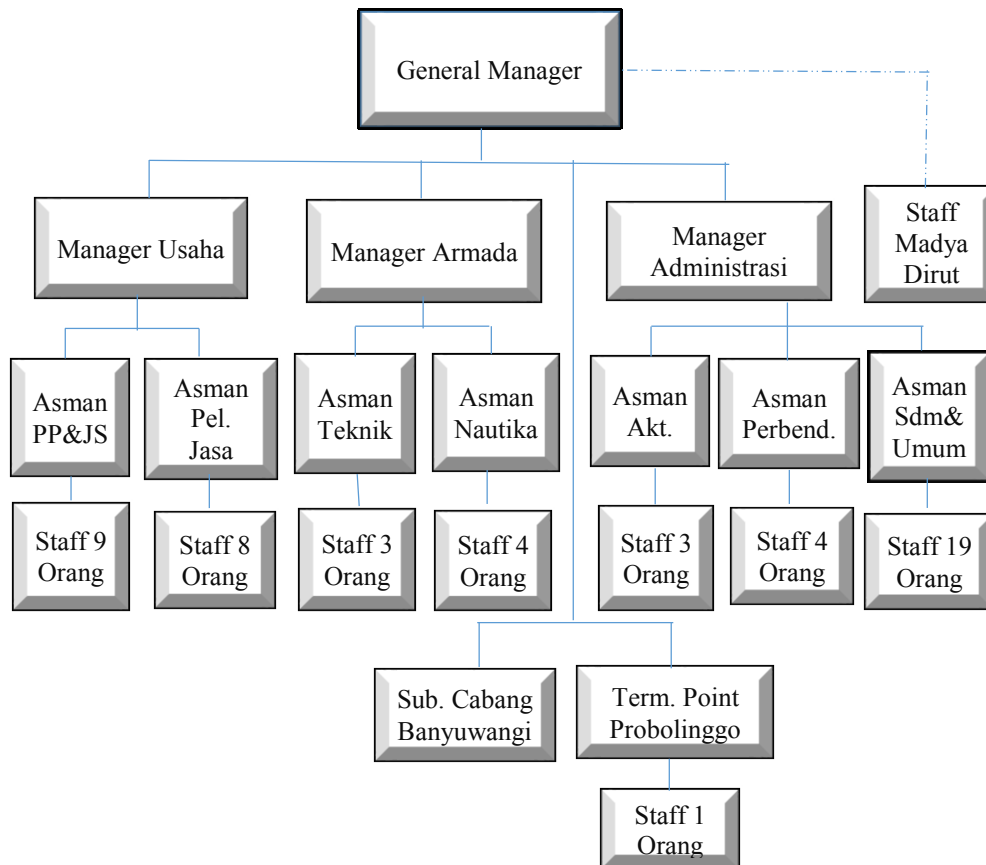
Budaya tersebut tercermin dalam perwujudan 3 (tiga) prima:

- a. Prima Layanan yaitu Insan PELNI wajib memberikan layanan prima kepada setiap pengguna jasa;
- b. Prima Sikap yaitu Insan PELNI menjunjung tinggi nilai-nilai keunggulan dalam segala hal yang diperbuat;
- c. Prima Kreatifitas yaitu Insan PELNI menghargai kreatifitas dan inovasi dalam bekerja dan mengembangkan usaha.

6. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya dibentuk sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia untuk menjalankan serta mengelola usaha ini. PT. PELNI cabang Surabaya merupakan cabang dari PT. PELNI pusat yang ada di Jakarta,

yaitu tempat penulis mengadakan penelitian mempunyai struktur organisasi lini atau garis yang kepemimpinannya terarah hanya pada satu orang pimpinan yaitu General Manager. Berikut ini adalah Struktur Organisasi PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) :



Gambar: 4.1 Struktur Organisasi
Sumber: SOP PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero), Surabaya

B. Deskripsi Penelitian

Deskripsi hasil penelitian ini akan menjelaskan tentang kondisi dari penetapan tarif yang ada pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya dalam hubungannya dengan biaya operasional kapal. Penjelasan ini bertujuan memberikan gambaran mengenai bagaimana tarif penumpang kapal yang

telah diterapkan dapat mempengaruhi biaya operasional kapal yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk kegiatan operasional kapal. Sehingga dengan adanya penetapan tarif yang tidak dapat berubah-ubah sewaktu –waktu dalam waktu yang cepat, perusahaan dituntut agar dapat melakukan penekanan biaya. Deskripsi ini berguna sebagai dasar atau acuan dalam menjawab permasalahan yang melatar belakangi penyusunan skripsi, yaitu :

1. Penetapan Tarif Penumpang Kapal PT. Pelayaran Nasional Indonesia

Penetapan Tarif Penumpang Kapal PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya merupakan kebijakan tarif dari perusahaan yang harus mendapatkan persetujuan dari Kementerian perhubungan serta Dewan DPR. Suatu Tarif dihasilkan dari hasil perhitungan yang telah dilakukan oleh pihak perusahaan dengan menggunakan metode perhitungan biaya yang sudah dirancang oleh kementerian perhubungan. Sehingga perusahaan mengikuti formulasi perhitungan biaya dan tarif dari Kementerian Perhubungan.

Penetapan Tarif Kapal menurut Bapak Andi Prasetyanto Selaku Manajer Armada dan Pak Prihadi selaku Assisten Manajer PP&JS bahwa penetapan tarif yang telah diperhitungkan pada kapal harus disetujui terlebih dahulu. Jadi Tarif yang diperhitungkan oleh pihak direksi dengan formulasi dari kementerian perhubungan kemudian nantinya diserahkan kepada pihak pemerintah yaitu DPR untuk mendapatkan persetujuan. Persetujuan atas tarif dengan memperhatikan kondisi perekonomian Indonesia. Selain itu tarif itu tidak dapat berubah sewaktu-waktu, dapat dikatakan bahwa tarif penumpang kapal PT. PELNI bersifat konstan dalam jangka waktu yang panjang.

Proses terjadinya tarif berawal dari biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memberikan pelayanan jasa transportasi kepada pengguna jasa transportasi. Jadi dapat dikatakan bahwa Tarif merupakan total biaya per unit perusahaan ditambah dengan prosentase keuntungan yang diharapkan oleh

perusahaan. Selain itu dalam tarif harus melihat situasi pesaing sehingga tarif yang dikenakan dapat bersaing dan sesuai bagi pengguna jasa.

Penetapan Tarif yang tidak sesuai dengan biaya yang dikeluarkan akan berdampak buruk terhadap profitabilitas perusahaan. Ketidaksesuaian tarif dapat dilihat dari tingkat biaya yang dikeluarkan lebih tinggi daripada tarif yang dikenakan. Sehingga untuk mengurangi dampak buruk perusahaan haruslah mengontrol dan menekan biaya operasional kapal.

2. Biaya Operasional Kapal PT. Pelayaran Indonesia

Biaya Operasional Kapal Penumpang merupakan keseluruhan biaya yang terjadi selama kapal beroperasi. Biaya Operasional kapal PT. Pelayaran Nasional Indonesia terdiri dari dua komponen biaya, yaitu :

a. Biaya Tetap (*Fixed Cost*)

Biaya Tetap merupakan biaya yang tidak berubah meskipun aktivitas operasional kapal lebih banyak. Biaya tetap pada operasional kapal PT. Pelayaran Nasional Indonesia meliputi : Biaya ABK (Anak Buah Kapal), Biaya Pemeliharaan, Biaya Asuransi, Biaya Charter/Leasing, Biaya Penyusutan.

b. Biaya Variabel (*Variable Cost*)

Biaya Variabel merupakan biaya yang dapat berubah – ubah sesuai dengan aktivitas yang terjadi selama operasional kapal. Biaya Variabel pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya meliputi : Biaya Bahan Bakar, Biaya Kepelabuhanan, Biaya Penumpang dan Muatan, Biaya Pemasaran, Premi ABK.

Kedua komponen biaya tersebut yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan khususnya pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya. Pihak manajemen perusahaan harus cermat dalam merencanakan, mengontrol, dan menekan suatu biaya terutama pada saat biaya operasional kapal mengalami kenaikan akibat biaya bahan bakar minyak naik dan nilai kurs rupiah terhadap dollar melemah.

Biaya Operasional kapal yang mengalami kenaikan tersebut menurut hasil wawancara dengan Bapak Rahmat selaku Manajer Keuangan dan Bapak Capt. Djahuri selaku Nahkoda Kapal KM.Tidar dikarenakan adanya kenaikan bahan bakar minyak khususnya pada tahun 2013-2015 yang mana operasional kapal 60% membutuhkan biaya bahan bakar minyak, selain itu disebabkan pula oleh melemahnya nilai kurs dollar terhadap rupiah, sehingga biaya pemeliharaan kapal tinggi karena sparepart kapal didapat dari luar negeri. Adanya biaya pemeliharaan kapal yang tinggi dipengaruhi pula oleh umur kapal yang sudah tua

Faktor utama dari tingginya biaya operasional kapal dapat disimpulkan dari nilai tukar rupiah terhadap dollar amerika yang semakin melemah, karena harga bahan bakar minyak jenis solar pun diperhitungkan oleh pemerintah dengan menggunakan rata-rata harga indeks pasar dan rata-rata nilai tukar rupiah terhadap dollar amerika serta subsidi yang diberikan dikurangi bahkan adanya jenis bahan bakar minyak lain yang tidak memperoleh subsidi. Maka dari itu, biaya operasional kapal perusahaan tinggi khususnya pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya.

Penekanan biaya menurut Bapak Rahmat selaku Manajer Keuangan sangatlah penting, karena apabila biaya operasional kapal tidak ditekan maka perusahaan dapat mengalami kerugian. Maka dari itu, sangatlah diperlukan adanya penekanan terhadap biaya operasional. Penekanan dilakukan agar biaya yang dikeluarkan tidak lebih tinggi dari pendapatan yang diterima. Apabila diketahui biaya operasional lebih tinggi, maka pihak manajemen perusahaan akan melakukan evaluasi terhadap biaya. Namun tidak semua biaya operasional kapal dapat ditekan memperhatikan banyak kapal PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya yang sudah tua.

Biaya operasional kapal yang tidak dapat ditekan dipengaruhi oleh kapal yang sudah tua. Maka dari itu, diperlukannya alternatif lain dengan memperhitungkan kapal tersebut masih efektif atau hanya akan menambah kerugian pada perusahaan. Apabila hanya menambah kerugian, maka kapal dapat dijual dengan harga pasar saat ini dan membeli kapal baru yang sesuai dengan kondisi Negara. Adanya penjualan kapal berumur tua diharapkan selanjutnya tidak ada biaya terbuang sia-sia dalam pengoperasian kapal.

C. Pembahasan

Penetapan tarif transportasi bagi golongan masyarakat menuai banyak aksi, yaitu: aksi positif dan negatif. Penetapan tarif tersebut dapat menjadi gambaran negatif bagi golongan masyarakat jika tiba – tiba tarif tersebut ditetapkan terlalu tinggi hingga golongan besar masyarakat sulit untuk menikmati pelayanan jasa. Sedangkan aksi positif yaitu golongan besar masyarakat akan sangat senang bahkan akan terus mempercayakan perjalanan dengan tarif yang sesuai.

Tarif tidak dapat terbentuk apabila tidak ada pelayanan jasa yang diberikan. Jadi dasar terbentuknya tarif yaitu karena adanya suatu pelayanan jasa yang diberikan untuk memberikan kepuasan serta memenuhi tujuan pengguna jasa. Pelayanan jasa diberikan dengan pengeluaran atau pengorbanan yang dinilai dalam satuan moneter disebut dengan biaya.

Biaya merupakan pengorbanan yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Tujuan Perusahaan merupakan untuk memperoleh laba yang optimal agar perusahaan dapat mengembangkan usahanya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan tidaklah mudah karena banyak faktor yang dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Faktor-faktor yang menghambat, yaitu:

1. Faktor Intern : Faktor intern yaitu faktor yang terjadi karena perusahaan kurang memiliki manajemen yang baik yang mengakibatkan pihak manajemen tidak dapat mengendalikan suatu biaya sehingga mengakibatkan biaya yang tidak efisien diikuti dengan tingkat pendapatan operasional kapal dari hasil penjualan yang rendah.
2. Faktor Ekstern : Pengaruh kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah dan pihak – pihak yang berkaitan dengan perusahaan tersebut, sehingga perusahaan kurang leluasa untuk melakukan perkembangan terhadap usahanya.

Salah satu perusahaan yang terhambat dalam pencapaian tujuannya yaitu PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya. Kasus yang terjadi pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya yaitu penetapan tarif yang telah ditetapkan atas pertimbangan dan ketetapan dari kementerian dan DPR membuat manajemen perusahaan kesulitan dalam menekan biaya yang dikeluarkan guna operasional kapal. Hal tersebut dikarenakan biaya operasional kapal mengalami kenaikan mengikuti adanya kenaikan bahan untuk operasional kapal. Sedangkan tarif yang telah ditetapkan tidak dapat berubah sewaktu-waktu dan bersifat konstan dalam jangka waktu yang cukup lama. Selain itu banyak para pesaing yang dapat memberikan tarif transportasi yang lebih terjangkau serta kualitas pelayanan terhadap penumpang yang lebih baik. Karena kualitas pelayanan dapat membuat penumpang tertarik untuk melakukan perjalanan kembali.

Tarif yang telah ditetapkan dan tidak diimbangi penekanan biaya operasional akan membuat perusahaan mengalami kerugian. Setiap perusahaan khususnya PT, Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya tidak ingin apabila perusahaannya terus menerus mengalami kerugian. Tingkat kerugian dan keuntungan pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Suarabaya akan diketahui melalui informasi dalam laporan keuangan perusahaan yang terdiri dari komponen pendapatan atas tarif dari biaya operasional kapal. Berikut ini gambaran tarif dari empat kapal milik PT.Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya dan biaya operasional kapal :

a. Kapal KM. Kelimutu

Tabel 4.1 Tarif dan Biaya Operasional KM. Kelimutu

Tahun	Triwulan	Total Biaya (Rp)	Total Tarif (Rp)	Total Angkut	Biaya Rata-rata (Rp)	Tarif Rata-rata (Rp)
2013	I	2,719,775,363	508,781,990	578	4,705,494	880,246
	II	1,829,244,041	681,887,159	766	2,388,047	890,192
	III	8,902,414,398	2,795,072,028	7012	1,269,597	398,613
	IV	3,327,752,506	1,228,553,475	1229	2,707,691	999,637
2014	I	658,502,558	-	0	-	-
	II	48,307,825	-	0	-	-
	III	1,239,254,346	339,850,350	307	4,036,659	1,107,004
	IV	2,110,621,599	951,278,365	902	2,339,935	1,054,632
2015	I	4,660,887,833	109,907,332	95	49,061,977	1,156,919

Sumber: Data yang telah diolah

Gambaran Kapal KM. Kelimutu dalam tabel 4.1 menjelaskan bahwa Kapal KM. Kelimutu selalu mengalami kerugian (selisih antara biaya rata-rata dengan tarif rata-rata) dalam setiap tahunnya. Kerugian dilansir karena tarif

yang tidak berubah selama tiga tahun serta biaya operasional kapal yang mengalami kenaikan. Biaya operasional yang mengalami kenaikan sulit untuk ditekan karena beberapa hal. Hal-hal tersebut dalam kapal KM.Kelimutu yaitu:

- 1) Biaya bahan bakar yang mengalami kenaikan yang cukup drastis pada Tahun 2013 Triwulan III hingga 200% dari Triwulan II tahun 2013 menjelaskan bahwa operasional kapal mengalami pemborosan karena pada tahun tersebut pemerintah menaikkan bahan bakar pada 22 Juni 2013 sebesar 44% sedangkan kenaikan bahan bakar di Triwulan III hingga 200%. Pemborosan terjadi karena kapal yang tidak berangkat dan datang sesuai jadwal sehingga bahan bakar terbuang sia-sia karena mesin kapal harus selalu hidup selama kapal beroperasi.
- 2) Penggunaan media pemasaran yang kurang efektif dan tidak berkinerja secara optimal membuat biaya pemasaran tinggi dan tidak diimbangi dengan timbal balik berupa kenaikan jumlah penumpang. Maka dari itu perlu adanya penekanan biaya pemasaran dengan menggunakan media pemasaran yang lebih tepat untuk meminimalisir adanya kerugian.
- 3) Biaya kepelabuhanan yang berubah ubah disebabkan salah satunya adanya keterlambatan dalam keberangkatan sehingga membuat waktu labuh kapal lebih lama dan biaya yang dikeluarkan akan lebih banyak.
- 4) Kapal KM. Kelimutu dalam kondisi yang tidak baik sehingga diperlukan perawatan besar, selain itu perusahaan juga tidak membebaskan biaya penyusutan sehingga tidak dapat diketahui keoptimalan kinerja kapal apabila tetap digunakan disaat umur kapal

telah tua. Jika hal demikian tetap terus terjadi dapat membuat dampak buruk pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya.

b. Kapal KM. Tidar

Tabel 4.3 Tarif dan Biaya Operasional KM. Tidar

Tahun	Triwulan	Total Biaya (Rp)	Total Tarif (Rp)	Total Angkut	Biaya Rata-rata (Rp)	Tarif Rata-rata (Rp)
2013	I	7,157,833,125	2,903,407,968	6315	1,133,465	459,764
	II	4,974,776,476	1,961,912,293	4190	1,187,297	468,237
	III	20,417,043,457	10,633,759,614	24619	829,321	431,933
	IV	6,127,692,050	2,867,143,116	5113	1,198,453	560,756
2014	I	7,116,558,571	3,744,693,009	6291	1,131,229	595,246
	II	7,016,034,919	3,732,802,092	7119	985,537	524,344
	III	22,352,243,002	14,371,442,061	27674	807,698	519,312
	IV	5,643,270,680	2,566,915,821	4188	1,347,486	612,922
2015	I	18,022,471,719	3,663,128,292	6363	2,832,386	575,692

Sumber: Data yang telah diolah

Gambaran kapal KM. Tidar pada tabel 4.2 menjelaskan hal serupa dengan kapal KM. Kelimutu, penetapan tarif penumpang kapal KM. Tidar kurang sesuai membuat pihak manajemen perusahaan harus cermat dalam menekan sebuah biaya sehingga tingkat kerugian dapat lebih diminimalisir. Kecermatan dalam penekanan biaya diperlukan agar tidak terjadi pemborosan terhadap biaya. Pemborosan biaya operasional kapal yang telah terjadi pada kapal KM. Tidar setelah dilakukan analisis terhadap data dan observasi lapangan langsung :

- 1) Biaya bahan bakar yang tidak dapat dikontrol sehingga selalu berubah – ubah, bahan bakar yang berubah-ubah ini selain adanya faktor cuaca namun ada kendala lain, misalkan: kapal yang melakukan

keberangkatan dan kedatangan yang tepat waktu. Penundaan kapal untuk keberangkatan membuat bahan bakar yang dihabiskan akan lebih banyak, karena mesin kapal harus tetap menyala seperti diesel kapal yang akan tetap menyala dan membutuhkan bahan bakar. Selain itu terdapat kesenjangan pada triwulan 1 tahun 2015, karena pada periode tersebut bahan bakar minyak tidak mengalami kenaikan harga tetapi operasional kapal untuk bahan bakar minyak mengalami kenaikan hingga 161% dari triwulan IV.

- 2) Penggunaan media pemasaran yang kurang tepat sehingga tidak berkinerja seoptimal mungkin, hal demikian membuat biaya pemasaran tinggi dan tidak diikuti dengan timbal balik yang optimal.
- 3) Tingginya biaya kepelabuhanan dapat disebabkan oleh beberapa aspek yaitu pelabuhan yang mempunyai kebijakan tersendiri dalam menetapkan biaya, tidak banyak pilihan dalam memilih sarana membantu kapal untuk berlabuh, tidak tepatnya kapal berangkat sehingga membuat waktu berlabuh lebih lama dan menghabiskan biaya lebih banyak.
- 4) Kapal yang telah tua mengakibatkan kapal harus mengalami perawatan yang lebih banyak. Biaya pemeliharaan untuk perawatan kapal tergolong cukup tinggi jadi perlu adanya alternative lain untuk mengatasi adanya biaya perawatan yang berulang – ulang tinggi. Selain itu biaya penyusutan atas kapal juga tidak diperhitungkan dalam biaya operasional kapal, sehingga kerugian ataupun laba dalam operasional kapal kurang maksimal serta tidak dapat diketahui dengan

pasti kapal tersebut masih efektif dan bermanfaat apabila dioperasikan.

c. Kapal KM. Leuser

Tabel 4.3 Tarif dan Biaya Operasional KM. Leuser

Tahun	Triwulan	Total Biaya (Rp)	Total Tarif (Rp)	Total Angkut	Biaya Rata-rata (Rp)	Tarif Rata-rata (Rp)
2013	I	1,552,500,336	1,685,261,371	11713	132,545	143,880
	II	2,145,923,406	1,163,204,104	8198	261,762	141,889
	III	2,054,309,239	1,931,913,837	33494	61,334	57,679
	IV	2,713,458,628	1,276,250,697	9090	298,510	140,402
2014	I	3,989,702,057	1,511,645,646	10386	384,142	145,546
	II	3,129,823,612	614,982,000	3575	875,475	172,023
	III	11,821,360,988	5,121,359,566	30750	384,435	166,548
	IV	5,183,185,101	694,691,500	4117	1,258,971	168,737
2015	I	6,546,809,785	1,520,807,000	9016	726,132	168,679

Sumber: Data yang telah diolah

Gambaran KM. Leuser pada tabel 4.3 menjelaskan bahwa KM. Leuser pernah mengalami keuntungan yaitu pada Tahun 2013 Triwulan I. Keuntungan pada periode tersebut karena biaya dapat dikontrol dan sesuai dengan tingkat pendapatan yang diterima, selain itu pada tahun 2013 di Triwulan I biaya operasional kapal belum cukup tinggi sehingga dapat dilakukan efisiensi biaya. Akan tetapi untuk meningkatkan keoptimalan keuntungan biaya pemasaran dapat diminimalisir lagi dengan menggunakan media pemasaran yang lebih optimal.

Perbandingan yang dapat menyebabkan terjadinya keuntungan pada Triwulan I Tahun 2013 dengan kerugian pada triwulan berikutnya khususnya

pada triwulan I tahun 2015 yaitu meningkatnya biaya bahan bakar minyak hingga 2,5 kali lipat. Padahal kenaikan bahan bakar minyak tidak mencapai 2,5 kali lipat selama periode tersebut.

Maka dapat disimpulkan bahwa dalam bahan bakar minyak terdapat pemborosan yang dapat disebabkan oleh beberapa sebab, yaitu: ketidaktepatan kapal berangkat atau datang sesuai jadwal, atau kapal mengalami penundaan keberangkatan. Penundaan keberangkatan mengharuskan mesin kapal harus tetap hidup dan selama mesin kapal hidup operasional kapal akan tetap berjalan dan menghabiskan biaya bahan bakar yang tinggi.

Selain bahan bakar minyak, ternyata masih terdapat biaya lain yang harus ditekan guna menekan kerugian, sehingga PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) dapat terus memperbaiki kinerja dan mendapatkan kesuksesan dengan kerjasama yang baik antar tim. Biaya yang harus ditekan kembali untuk meminimalisir kerugian :

- 1) Biaya Kepelabuhanan, biaya kepelabuhanan ini selalu tidak stabil karena mengikuti kebijakan dari pihak pengelola kepelabuhanan, maka dari itu diperlukan kerjasama yang baik antara pihak kepelabuhanan dengan pihak PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya, sehingga dapat memperoleh harga yang lebih terjangkau selama proses kapal berlabuh. Selain itu, kapal juga harus melakukan keberangkatan yang tepat jadwal sehingga biaya berlabuh tidak terlalu tinggi akibat kapal overtime berlabuh karena pasti ada kapal – kapal lain yang akan berlabuh.

- 2) Biaya Pemasaran, biaya pemasaran merupakan biaya yang dikeluarkan agar produk dapat lebih dikenal dan terpasarkan dengan baik. Biaya pemasaran ini sangatlah penting bagi penambahan tingkat pendapatan perusahaan melalui kegiatan usahanya. Biaya pemasaran yang tinggi namun tidak diimbangi oleh tingkat pendapatan yang tinggi perlu adanya evaluasi ulang, evaluasi tersebut meliputi menyelidiki kesesuaian media yang digunakan untuk pemasaran dan efisienkah biaya yang dikeluarkan dengan timbal balik yang diberikan. Jika diketahui kurang efisien maka perlu adanya solusi media lain yang lebih menjangkau masyarakat luas agar tertarik melakukan perjalanan menggunakan kapal milik PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya. Media yang dapat menjadi alternatif meliputi : media online, media cetak, serta menjadi sponsor melalui event-event yang diselenggarakan oleh pelajar maupun perkantoran.
- 3) Biaya Pemeliharaan, biaya pemeliharaan tinggi membuat perusahaan sulit menekan kerugian karena mau atau tidak mau perusahaan harus tetap melakukan perawatan agar kapal dapat tetap beroperasi. Namun tanpa disadari biaya pemeliharaan yang tinggi hanya akan menambah kerugian perusahaan semakin banyak. Maka dari itu diperlukannya estimasi tentang ketidaklayakan atau kelayakan kapal untuk tetap dapat beroperasi, apabila kapal diketahui umur manfaatnya telah habis lebih baik dijual dan dibelikan kapal buatan negeri sendiri yang semakin tahun perusahaan perkapalan mendesain kapal yang lebih ekonomis untuk pengoperasian.

d. Kapal KM. Binaiya

Tabel 4.4 Tarif dan Biaya Operasional KM. Binaiya

Tahun	Triwulan	Total Biaya (Rp)	Total Tarif (Rp)	Total Angkut	Biaya Rata-rata (Rp)	Tarif Rata-rata (Rp)
2013	I	1,793,168,068	2,397,211,540	9361	191,557	256,085
	II	1,248,937,045	1,069,761,940	4207	296,871	254,281
	III	5,911,854,798	7,368,447,277	28914	204,463	254,840
	IV	3,097,232,224	2,283,626,860	8785	352,559	259,946
2014	I	3,468,354,490	1,722,030,423	10958	316,513	157,148
	II	2,405,920,164	707,184,620	4294	560,298	164,691
	III	9,657,989,463	6,064,786,023	35118	275,015	172,697
	IV	4,600,589,970	1,171,110,000	6524	705,179	179,508
2015	I	5,556,558,077	1,014,740,000	5714	972,446	177,588

Sumber: Data yang telah diolah

Gambaran Kapal KM. Binaiya pada tabel 4.4 menjelaskan bahwa pernah mendapatkan keuntungan pada triwulan I dan triwulan III tahun 2013, karena pada triwulan tersebut biaya operasional kapal masih dapat dikontrol serta tidak terlalu tinggi sehingga sesuai dengan tingkat perolehan yang didapat oleh KM. Binaiya. Biaya operasional yang tidak terlalu tinggi tersebut terutama pada biaya bahan bakar minyak yang mana biaya bahan bakar minyak merupakan biaya operasional kapal yang mencakup hingga 60% operasional kapal. Biaya bahan bakar minyak pada triwulan I tahun 2013 dengan triwulan I tahun 2015 memiliki rasio perbandingan 1 : 2,7. Jadi dapat disimpulkan bahwa betapa tingginya kenaikan yang terjadi selama 2 tahun. Namun kenaikan kelonjakan biaya operasional tidak diimbangi dengan kenaikan tarif yang mana pada periode tersebut dapat dikatakan bahwa tarif yang ditetapkan tidak berubah. Penetapan

tarif yang tidak dapat berubah membuat pihak manajemen harus cermat dalam menekan biaya supaya kerugian yang diterima dapat lebih ditekan lagi. Biaya yang harus ditekan meliputi :

- 1) Biaya bahan bakar minyak, biaya bahan bakar minyak merupakan poros dari operasional kapal yang harus ditekan, penekanan dapat dilakukan dengan cara pihak manajemen harus disiplin jadwal agar kapal tidak mengalami penundaan keberangkatan yang mengharuskan mesin kapal tetap menyala. Karena selama mesin kapal menyala akan menghabiskan bahan bakar minyak lebih banyak sehingga biaya yang dikeluarkan lebih banyak
- 2) Biaya kepelabuhanan, biaya kepelabuhanan merupakan biaya yang harus dikeluarkan selama kapal bersandar atau berlabuh, apabila kapal lebih lama bersandar atau berlabuh maka biaya yang dikeluarkan akan lebih banyak. Selain itu pemilihan alternatif kapal yang lebih murah dalam membantu proses kapal berlabuh juga perlu diperhatikan. Maka dari itu suatu kapal harus disiplin waktu dalam keberangkatan serta harus mempunyai jaringan dan kerjasama yang baik antar pihak yang membantu kelancaran usaha.
- 3) Biaya Pemasaran, Biaya pemasaran yaitu biaya yang dikeluarkan agar suatu produk dapat terjual lebih banyak dan menjadi populer dikalangan masyarakat. Biaya pemasaran harus dapat lebih ditekan kembali agar tidak mengalami pemborosan biaya dengan cara menggunakan media pemasaran yang lebih populer saat ini yaitu melalui media online, media cetak, atau menjad sponsor pada saat event-event. Biaya pemasaran ini sangatlah perlu, karena perusahaan yang dulu berjaya bisa jadi pada 10 tahun kedepan akan tenggelam karena pada saat perusahaan berjaya yang mengenal perusahaan

tersebut hanyalah orang-orang tua pada saat masa itu, sedangkan generasi muda dan generasi yang akan datang tidak mengenal perusahaan tersebut, sehingga yang generasi muda tahu adalah perusahaan yang berjaya dan efektif pada massanya.

- 4) Biaya pemeliharaan kapal, biaya pemeliharaan kapal merupakan biaya yang harus dikeluarkan untuk merawat dan memperbaiki kapal. Biaya pemeliharaan ini sangatlah sensitif karena apabila kapal tidak diperbaiki dan tidak dirawat sedangkan umur kapal telah tua, maka dapat terjadi kapal kandas dan kecelakaan kapal. Penekanan biaya pemeliharaan kapal harus diperhatikan secara matang dan memperhatikan umur kapal dan keoptimalan kapal dalam beroperasi. Keoptimalan kapal dalam beroperasi dapat dilihat dari sisa nilai manfaat dari kapal, sehingga diperlukanlah penyusutan atas kapal KM. Binaiya dan kapal lainnya agar dapat mengetahui berapa sisa nilai manfaat atas kapal apabila dioperasikan. Apabila kapal sudah tidak optimal lagi untuk dioperasikan, maka kapal harus dijual dan diganti dengan kapal baru buatan dalam negeri yang lebih efisien dan disesuaikan dengan kondisi yang dibutuhkan agar diperoleh keoptimalan operasional kapal.

Data keempat tabel kapal memberikan penjelasan tentang sebagian besar kondisi yang terjadi disetiap kapal. Agar dapat mengetahui lebih banyak tentang informasi kapal serta mengetahui bagaimana kondisi tarif dan biaya operasional kapal setiap tahun , maka perlu adanya perbandingan tarif dan biaya operasional seluruh kapal. Perbandingan tarif dan operasional kapal PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya tergambar pada tabel 4.5 tarif dan biaya

operasional Empat Kapal PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya dibawah ini:

Tabel 4.5 Tarif dan Biaya Operasional Empat Kapal PT. PELNI (Persero) Cab.Surabaya

KM. Kelimutu		KM. Tidar		KM. Leuser		KM. Binaiya	
Biaya Rata-rata	Tarif Rata-rata	Biaya Rata-rata	Tarif Rata-rata	Biaya Rata-rata	Tarif Rata-Rata	Biaya Rata-rata	Tarif Rata-Rata
Rp 4,705,494	Rp 880,246	Rp 1,133,465	Rp 459,764	Rp 132,545	Rp 143,880	Rp 191,557	Rp 256,085
Rp 2,388,047	Rp 890,192	Rp 1,187,297	Rp 468,237	Rp 261,762	Rp 141,889	Rp 296,871	Rp 254,281
Rp 1,269,597	Rp 398,613	Rp 829,321	Rp 431,933	Rp 61,334	Rp 57,679	Rp 204,463	Rp 254,840
Rp 2,707,691	Rp 999,637	Rp 1,198,453	Rp 560,756	Rp 298,510	Rp 140,402	Rp 352,559	Rp 259,946
Rp -	Rp -	Rp 1,131,229	Rp 595,246	Rp 384,142	Rp 145,546	Rp 316,513	Rp 157,148
Rp -	Rp -	Rp 985,537	Rp 524,344	Rp 875,475	Rp 172,023	Rp 560,298	Rp 164,691
Rp 4,036,659	Rp 1,107,004	Rp 807,698	Rp 519,312	Rp 384,435	Rp 166,548	Rp 275,015	Rp 172,697
Rp 2,339,935	Rp 1,054,632	Rp 1,347,486	Rp 612,922	Rp 1,258,971	Rp 168,737	Rp 705,179	Rp 179,508
Rp 49,061,977	Rp 1,156,919	Rp 2,832,386	Rp 575,692	Rp 726,132	Rp 168,679	Rp 972,446	Rp 177,588

Sumber: Data yang telah diolah

Perbandingan tarif serta biaya operasional kapal pada keempat kapal memberikan informasi yaitu:

- a) Tarif terendah selama dua tahun satu triwulan terdapat pada kapal KM. Leuser, hal ini dikarenakan kapal KM. Leuser hanya melayani rute dekat perjalanan nusantara yang meliputi sampit, kumai, dan bawean. Perjalanan nusantara rute dekat ini dikenakan tarif lebih rendah dari pada kapal lain karena jarak tempuh perjalanan tidak terlalu jauh dan dengan tingkat resiko yang minim. Dilain sisi, dengan adanya tarif yang rendah tersebut perusahaan dapat merugi sebab dibandingkan dengan alat transportasi lain yang hanya melayani perjalanan satu pulau saja dengan tingkat resiko kecelakaan lebih rendah dikenakan tarif yang lebih tinggi dari tarif kapal, sehingga perlu tarif yang sesuai.
- b) Tarif tertinggi selama dua tahun satu triwulan terdapat pada kapal KM. Kelimutu, hal ini dikarenakan kapal KM. Kelimutu memiliki rute perjalanan

terjauh mulai dari benoa hingga merauke. Sebab perjalanan jauh itulah yang membuat tari KM. Kelimutu terlalu tinggi dari kapal lainnya. Namun dibandingkan pesaing lain dengan alat transportasi penerbangan, kapal KM. Kelimutu tergolong pada tingkatan tarif rendah. Sebab untuk penerbangan dengan jalur Surabaya-Merauke akan dikenakan tarif 2-4 Juta Rupiah. Meski dibandingkan pesaing lain tergolong masih rendah, KM. Keimutu memiliki kekurangan yang membuat KM. Kelimutu kalah dan menetapkan harga jauh dibawah standarisasi para pesaing. Kekurangannya merupakan waktu perjalanan terlalu lama hingga satu minggu. Perjalanan lama, jauh, dan terkesan monoton akan memberi dampak kejenuhan terhadap penumpang. Maka dari itu, diperlukan beberapa inovasi yang membuat penumpang tidak jenuh selama perjalanan berlangsung.

- c) Biaya operasional kapal terendah selama dua tahun satu triwulan terletak pada KM. Leuser khususnya di triwulan III tahun 2013. Biaya operasional kapal tidak terlalu tinggi dipengaruhi karena jarak yang ditempuh tidak terlalu jauh, sehingga biaya bahan bakar minyak, biaya kepelabuhanan, dan serta biaya perawatan lebih rendah. Selain biaya operasional tidak terlalu tinggi, jumlah penumpang dan muatan sesuai, karena biaya operasional kapal dibebankan atas penumpang. Jadi semakin sedikit jumlah penumpang namun perjalanan kapal tetap sama setiap trayeknya, maka semakin banyak biaya operasional kapal yang dibebankan tiap unitnya.
- d) Biaya operasional kapal tertinggi selama dua tahun satu triwulan terletak pada KM. Kelimutu khususnya di triwulan I tahun 2015. Biaya operasional kapal yang tinggi dipengaruhi oleh rute perjalanan yang jauh, sehingga

mengakibatkan biaya operasional kapal meliputi biaya bahan bakar minyak, biaya kepelabuhanan, serta biaya pemeliharaan kapal akan lebih banyak. Selain itu, semakin tahun semakin melemahnya nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing lain khususnya dollar amerika dengan kurs beli Bank Indonesia yang memberikan dampak semakin tingginya harga bahan bakar minyak, dan harga sparpert untuk pemeliharaan mesin kapal. Maka dari itu, diperlukannya penekanan terhadap biaya operasional kapal dengan tidak melakukan pemborosan, kerjasama yang baik antar pihak terkait kepelabuhanan, dan menentukan apakah kapal masih layak dan optimal untuk dioperasikan.

D. Proposisi

Usaha transportasi melalui jalur laut yang dikelola oleh PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) cabang surabaya merupakan jenis usaha yang ditujukan untuk menghubungkan berbagai kegiatan antara pulau satu dengan pulau lain. Usaha transportasi milik PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) cabang Surabaya dulu pernah mengalami kejayaan pada 20 tahun yang lalu. Namun saat ini PT. Pelayaran Indonesia tidak seberjaya dahulu, hal ini dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu :

1. Perusahaan PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) cabang surabaya pada masa kini jarang dikenal oleh masyarakat muda, padahal generasi mudalah yang nanti menjadi penerus untuk membuat suatu negara lebih berkembang hingga menjadi negara yang maju. Terutama berkembangnya pulau-pulau kecil di Indonesia yang masih tertinggal khususnya dalam bidang ekonomi. Inilah langkah para generasi muda

untuk berbisnis dan membantu perputaran ekonomi pulau-pulau kecil di Indonesia. Maka dari itu perusahaan PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya harus menggunakan media pemasaran yang lebih tepat, efisien, dan berkinerja optimal guna mendorong kemauan masyarakat untuk memperoleh perekonomian yang lebih baik. Penggunaan media pemasaran yang tepat dapat meningkatkan jumlah penumpang atau pengguna jasa transportasi milik PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya sehingga tingkat kerugian dapat ditekan lagi.

2. Banyaknya para pesaing yang menawarkan jasa transportasi menuju berbagai pulau dengan waktu perjalanan yang lebih singkat serta kualitas pelayanan yang baik. Maka dari itu PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya harus lebih meningkatkan kualitas pelayanan, sehingga lebih banyak mengakomodasikan biaya untuk peningkatan pelayanan terhadap penumpang terutama terhadap konsumsi sehingga penumpang nyaman dan mau mengajak rekannya untuk melakukan perjalanan menggunakan kapal PT. Pelayaran Nasional Indonesia. Sehingga dapat diperoleh kenaikan jumlah penumpang untuk menekan biaya operasional yang berlebih.
3. Kondisi kapal yang sudah tua membuat biaya operasional kapal lebih tinggi. Biaya operasional yaitu meliputi biaya pemeliharaan kapal, biaya pemeliharaan kapal menghabiskan rata – rata hingga ratusan juta setiap triwulan. Maka dari itu diperlukan adanya penyusutan untuk melihat seberapa besar efektifitas kapal beroperasi. Apabila kapal telah diketahui

kurang efektif maka sebelum kapal memasuki usia tua dan masih tergolong modern, kapal dapat dijual dan menggantinya dengan kapal yang lebih dibutuhkan pada masa tersebut. Selain itu perusahaan harus cermat memahami perkembangan teknologi yang mana perusahaan perkapalan pasti membuat desain kapal yang berbeda – beda setiap tahun dengan tingkat kebutuhan yang berbeda.

4. Kurangnya tingkat kerjasama antara pihak yang saling berkaitan dapat membuat biaya operasional lebih tinggi, kerjasama pada transportasi laut ini yaitu kerjasama antara perusahaan transportasi dengan perusahaan kepelabuhanan. Kerjasama yang baik dapat menciptakan biaya yang lebih efisien. Jadi perlu adanya saling membantu antara perusahaan BUMN satu dengan perusahaan BUMN lain.
5. Kedisiplinan dalam keberangkatan kurang diperhatikan, oleh sebab itu harus lebih diperhatikan agar biaya yang dikeluarkan meliputi biaya kepelabuhanan dan biaya bahan bakar minyak tidak terlalu tinggi. Karena berdasarkan hasil penelitian secara langsung dilapangan para penumpang mengatakan bahwa kapal sering mengalami penundaan keberangkatan atau dapat dikatakan tidak ontime, selain itu pada saat observasi langsung dilapangan kapal memang sedang berlabuh dan jadwal keberangkatan yang seharusnya dijadwal pukul 15.00 mengalami penundaan berangkat diperkirakan pukul 17.00, jadi dapat dilihat dampak langsung dari ketidaktepatan keberangkatan. Keberangkatan dan kedatangan yang tidak tepat juga membuat rasa percaya penumpang berkurang apabila penumpang memiliki kepentingan yang mendadak. Jika kepercayaan

berkurang maka pengguna jasa akan beralih menggunakan alternatif transportasi lain.

6. Sulit berubahnya tarif yang harus dikenakan kepada penumpang karena sistem penetapan tarif masih diatur dan dicampurtangani oleh pemerintah, sehingga tarif tidak dapat berubah banyak meskipun biaya operasional tinggi disebabkan berbagai kebijakan pemerintah terkait nilai tukar rupiah dan harga minyak dunia.

Penetapan tarif yang telah ditetapkan untuk jangka waktu yang cukup lama membuat pihak manajemen kesulitan dalam mengantisipasi biaya apa yang harus ditekan, sedangkan dengan tarif tidak dapat berubah dalam jangka waktu lama tersebut pendapatan yang diterima atas tarif tidaklah banyak. Disini pihak manajemen perusahaan selain menekan adanya suatu biaya juga memberi usulan dengan analisis dan perhitungan yang tepat agar usulannya dapat diterima oleh pihak-pihak yang berkaitan dalam penetapan tarif. Usulan dapat meliputi :

- a. Penetapan tarif jauh dekat dengan nominal yang sama, layaknya kebijakan yang saat ini ditetapkan oleh PT. Kereta Api Indonesia (KAI)
- b. Memberikan wewenang kepada PT. Pelayaran Nasional Indonesia menetapkan tarif yang dapat berubah-ubah disesuaikan dengan kondisi seperti perusahaan swasta. Karena sebagian besar perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang menganut system yang ada pada perusahaan swasta. Karena PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) memiliki misi sebagai aksesibilitas antara pulau satu dengan pulau lain juga memiliki misi untuk menambah pendapatan suatu negara. Apabila PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) terus merugi maka negara

akan mengalami kerugian yang akan menambah hutang negara semakin banyak.

Usulan yang dapat diberikan tersebut dengan tidak mengesampingkan bahwa suatu perusahaan harus tetap mengendalikan biaya, mengganti sesuatu yang tidak mempunyai nilai manfaat lebih, serta berusaha bersama meningkatkan pendapatan dengan royalti tinggi dengan cara menawarkan jasa transportasinya kepada masyarakat luas.

Kondisi terjadinya tarif tetap dan tidak dapat berubah maka akan berpengaruh terhadap penekanan biaya, karena apabila biaya tidak ditekan dengan tarif yang tetap rendah maka kerugian yang diperoleh oleh perusahaan akan semakin tinggi. Oleh karena itu perlu adanya penekanan biaya disaat tarif tidak dapat berubah dalam jangka waktu yang cukup lama. Adanya penekanan biaya, usulan system tarif yang dapat diterima, dan kerjasama yang baik antar divisi untuk meningkatkan penjualan tiket akan membuat suatu perusahaan lebih mudah untuk memperoleh keuntungan supaya perusahaan lebih berjaya. Karena jika perusahaan berjaya maka perusahaan dan para karyawannya akan menikmati hasilnya.