JUMPER
Jurnal Manajemen dan Pemasaran
ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 2, Tahun 2026
Halaman : 151- 161
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

PERAN TRANSFORMASI DIGITAL DALAM MEMPERKUAT DAYA SAING ROYAL CARIBBEAN DI INDUSTRIAL GLOBAL

Excella Cleodora Lamahayu[1*], Elisabet Wina Yulinar[2], Soetam Risky Wicaksono[3]
[1] Universitas Ma Chung, Malang, Indonesia
[2] Universitas Ma Chung, Malang, Indonesia
[3] Universitas Ma Chung, Malang, Indonesia
Email: [1*]112310025@student.machung.ac.id, [2]112310023@student.machung.ac.id,
[3]soetam.rizky@machung.ac.id)
* corresponding author

Abstrak

Industri kapal pesiar global menghadapi tekanan persaingan yang semakin kompleks akibat perubahan perilaku konsumen, disrupsi teknologi, serta peningkatan intensitas rivalitas usaha. Royal Caribbean sebagai salah satu pemimpin pasar merespons tantangan tersebut melalui strategi transformasi digital yang terintegrasi dalam seluruh rantai nilai bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana transformasi digital yang dilakukan Royal Caribbean memengaruhi posisi kompetitif perusahaan dengan menggunakan kerangka *Porter's Five Forces*. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan *Research and Development (R&D)* berbasis data hasil penelusuran internet dari sumber resmi perusahaan, publikasi industri, dan laporan bisnis global. Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital, seperti *mobile ecosystem*, *big data analytics*, dan *augmented reality*, mampu memperkuat diferensiasi layanan, menekan sensitivitas harga pelanggan, mengurangi ancaman produk substitusi, serta meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Selain itu, transformasi digital juga berperan dalam menggeser struktur persaingan industri dari berbasis harga menuju berbasis pengalaman (*experience-based competition*). Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya menjadi alat pendukung operasional, tetapi telah berkembang sebagai strategi inti dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan memperpanjang *product life cycle* layanan Royal Caribbean di tengah dinamika persaingan global.

Kata kunci: Transformasi digital; Strategic; Porter Five's Forces; Royal Caribbean.

PENDAHULUAN

Pada mulanya, Royal Caribbean Cruise Line didirikan pada tahun 1968 oleh konsorsium tiga perusahaan pengapalan asal Norwegia bersama seorang pengusaha, dengan tujuan menyediakan layanan kapal pesiar di perairan Karibia secara profesional dan eksklusif. Armada awal diluncurkan pada awal dekade 1970-an dengan kapal pertama yang dinamakan *Song of Norway*, menandai era baru dalam industri pelayaran. Pada era itu, desain kapal sudah diarahkan untuk pelayaran air hangat sepanjang tahun, berbeda dari praktik sebelumnya yang hanya menyesuaikan kapal penumpang konvensional. Perkembangan ini kemudian menjadi dasar reputasi Royal Caribbean sebagai pelopor inovasi dalam industri *cruise*.

Transformasi korporasi terjadi ketika pada tahun 1997 Royal Caribbean Cruises Ltd. dibentuk sebagai perusahaan induk setelah mengakuisisi Celebrity Cruises, sehingga struktur bisnis berkembang menjadi grup perusahaan dengan beberapa merek kapal pesiar. Seiring berjalannya waktu, Royal Caribbean memperkenalkan kelas kapal baru yang semakin besar dan maju secara teknologi, mulai dari *Voyager Class* dengan atraksi seperti *ice-rink* dan panjat tebing, hingga kelas *Oasis* dan kemudian kapal-kapal modern dengan kemampuan teknis tinggi. Seiring dengan ekspansi fisik tersebut, transformasi

ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 2, Tahun 2026
Halaman : 151- 161
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

digital mulai mendapatkan tempat penting di struktur operasional perusahaan. Melalui kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi, sistem reservasi, manajemen tamu, dan layanan kapal dipindahkan ke *platform digital* untuk meningkatkan efisiensi dan pengalaman pengguna.

Dalam dekade terakhir, transformasi digital itu semakin diperkuat dan menjadi elemen vital dalam daya tahan perusahaan terhadap tantangan global. Sistem layanan digital memungkinkan operasional kapal dan pengalaman wisata dipantau dan diatur secara *real time*, pengelolaan layanan tamu menjadi terintegrasi, serta proses administrasi kapal disederhanakan melalui aplikasi *mobile* dan sistem *backend* modern. Pendekatan ini membantu Royal Caribbean melewati krisis yang melingkupi industri pelayaran global dengan lebih adaptif. Keberhasilan tersebut tercermin dari keberlangsungan armada, diversifikasi merek, serta terus digelarnya inovasi tanpa mengorbankan kualitas layanan. Transformasi digital dan inovasi berkelanjutan tersebut telah memungkinkan Royal Caribbean mempertahankan relevansi dan pangsa pasar dalam industri *cruise* di tingkat global hingga saat ini.

Pemanfaatan teknologi *Augmented Reality (AR)* telah menjadi salah satu strategi penting bagi Royal Caribbean Group dalam mempertahankan daya saing di tengah intensitas persaingan industri kapal pesiar global. Teknologi AR diterapkan pada fasilitas hiburan di kapal, khususnya melalui ruang multifungsi seperti *Two70* pada kapal kelas *Quantum* dan *Spectrum*, yang mampu menghadirkan pengalaman visual interaktif berbasis digital di tengah pelayaran laut. Melalui integrasi proyeksi digital, sensor gerak, dan elemen *virtual*, ruang fisik di atas kapal dapat diubah menjadi arena hiburan imersif yang meningkatkan nilai pengalaman penumpang. Inovasi ini tidak hanya memperkaya variasi layanan hiburan, tetapi juga membedakan Royal Caribbean dari kompetitor yang masih mengandalkan konsep hiburan konvensional. Keunggulan pengalaman berbasis AR tersebut berkontribusi langsung pada peningkatan kepuasan pelanggan dan loyalitas wisatawan.

Keberhasilan pemanfaatan AR di Royal Caribbean juga diperkuat oleh strategi transformasi digital yang terintegrasi melalui pengembangan ekosistem layanan berbasis teknologi. Melalui kolaborasi dengan perusahaan teknologi global seperti Globant, sistem digital dikembangkan untuk mengintegrasikan layanan hiburan, manajemen tamu, pemesanan aktivitas, serta personalisasi layanan berbasis data. Teknologi AR tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi bagian dari sistem digital yang mendukung efisiensi operasional dan peningkatan kualitas pengalaman pelanggan secara menyeluruh. Integrasi antara AR, aplikasi *mobile*, dan analitik data memungkinkan Royal Caribbean membaca preferensi wisatawan secara lebih akurat dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tren pasar. Dengan demikian, keberhasilan pemanfaatan AR tidak hanya meningkatkan aspek hiburan, tetapi juga memperkuat posisi kompetitif Royal Caribbean dalam mempertahankan keunggulan bisnis di tengah persaingan industri pelayaran modern.

Setelah melewati fase awal pertumbuhan sebagai pionir inovasi dalam industri pelayaran, Royal Caribbean tidak hanya memperluas kapasitas dan teknologi kapalnya, tetapi juga mengembangkan sistem operasional yang semakin terintegrasi. Transformasi digital mulai menjadi bagian penting dari strategi perusahaan ketika integrasi aplikasi mobile, sistem manajemen tamu, serta ekosistem layanan berbasis data diimplementasikan secara bertahap. Upaya ini memperkuat struktur layanan perusahaan dan menjadi fondasi bagi inovasi berikutnya, termasuk pengalaman berbasis *augmented reality* serta optimisasi operasional melalui platform digital.

JUMPER
Jurnal Manajemen dan Pemasaran
ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 2, Tahun 2026
Halaman : 151- 161
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

Seiring penguatan kapasitas digital tersebut, Royal Caribbean juga mulai memadukan prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh siklus operasionalnya. Sejak tahun 1992, inisiatif *Save the Waves* mulai diperkenalkan oleh Royal Caribbean Group sebagai tonggak awal untuk menyisipkan prinsip-kelestarian ke dalam setiap tahapan siklus hidup bisnis pelayaran (Royal Caribbean Cruises Ltd., n.d.). Fokus awal diarahkan pada pengelolaan limbah dan pengurangan sampah di kapal, yang kemudian berkembang menjadi sistem manajemen lingkungan yang terpadu melalui sertifikasi ISO 14001. Fasilitas pengolahan air limbah (wastewater purification) canggih telah diimplementasikan di sebagian besar armada — kira-kira 88% kapal memenuhi standar yang dua kali lebih ketat dibanding regulasi federal AS. Semua kapal telah dilengkapi sistem dan proses pengelolaan limbah yang modern, termasuk program *Green Hub* yang memungkinkan 87% limbah dialihkan dari tempat pembuangan akhir (landfills) untuk didaur ulang, diproses ulang, atau dibakar dengan fasilitas pembangkit energi (Toneatti et al., 2020), (Gallo et al., 2020). Struktur pelatihan kru kapal juga telah disusun secara sistematik agar protokol pengelolaan limbah dan prosedur lingkungan dijalankan secara konsisten. Semua inisiatif tersebut mulai menjangkau tahap awal, pertumbuhan, dan kematangan dari produk layanan kapal pesiar, di mana keberlanjutan telah dijadikan bagian dari desain, operasi rutin, dan perawatan asset (Kulkov et al., 2023), (Tsai & Bui, 2020).

Kesinambungan antara aspek keberlanjutan dan ekonomi operasional telah diperkuat lewat kemitraan teknologi dan perjanjian operasional untuk meningkatkan efisiensi armada secara keseluruhan (Uchechukwu & Mba, 2024), (Tadros et al., 2023). Sebagai contoh, perjanjian *Lifecycle Agreement* selama lima tahun dengan perusahaan mesin kapal Wärtsilä menjangkau 37 kapal, yang dirancang untuk mengoptimalkan kinerja mesin serta ketersediaan operasional untuk mendukung target dekarbonisasi Royal Caribbean (Wärtsilä Corporation, 2024). Kapal-kapal dituntut agar kehandalan dan efisiensi operasional dapat dipertahankan sepanjang umur armada, sehingga pemeliharaan prediktif dan teknologi baru diberlakukan untuk mengurangi konsumsi bahan bakar dan emisi. Di sisi kebijakan, kemitraan dengan World Wildlife Fund (WWF) dibina agar target-target lingkungan yang ambisius dapat ditetapkan dan dicapai dalam komoditas sumber daya laut, pengurangan plastik sekali pakai, dan pengelolaan limbah secara holistik (Royal Caribbean Cruises Ltd., 2016). Upaya-upaya itu telah memungkinkan Royal Caribbean mengelola fase pendahuluan (design dan konstruksi), fase penggunaan (operasi perjalanan laut), dan fase akhir penggunaan (perawatan, pembaruan, atau pensiun kapal) dengan prinsip berkelanjutan yang semakin matang, sehingga dampak lingkungan dapat dikendalikan sembari mempertahankan keunggulan kompetitif dalam industri pelayaran global.

Keterkaitan antara aspek keberlanjutan dan efisiensi operasional telah menjadi faktor strategis dalam keberhasilan Royal Caribbean mengelola siklus hidup produknya (Ali et al., n.d.). Penerapan teknologi ramah lingkungan, seperti sistem pengolahan limbah modern, mesin hemat energi, dan pemeliharaan prediktif, tidak hanya menekan biaya bahan bakar dan perawatan, tetapi juga memperpanjang umur ekonomis kapal serta menjaga konsistensi kualitas layanan selama fase pertumbuhan hingga kematangan (Venettacci et al., 2023). Integrasi prinsip keberlanjutan ke dalam operasi harian memungkinkan perusahaan untuk mengurangi risiko lingkungan yang berpotensi menghambat operasional, sekaligus menciptakan stabilitas biaya dalam jangka panjang (Zehra et al., 2024). Dengan demikian, efisiensi operasional yang didukung oleh praktik berkelanjutan berperan sebagai fondasi dalam mempertahankan daya saing, memperkuat

ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 2, Tahun 2026
Halaman : 151- 161
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

reputasi perusahaan, dan memastikan kelangsungan layanan kapal pesiar sepanjang tahapan product life cycle (Huang et al., 2022).

Relasi antara keberlanjutan dan efisiensi operasional memberikan dampak langsung terhadap keberhasilan Royal Caribbean dalam mengelola product life cycle, khususnya pada pencapaian profitabilitas dan reputasi jangka panjang (Olmo et al., 2021). Implementasi sistem ramah lingkungan seperti Advanced Wastewater Purification (AWP), yang telah mencakup 88% armada dengan standar dua kali lebih ketat dibanding regulasi federal AS, membuktikan bahwa investasi pada teknologi berkelanjutan mampu menekan biaya operasional sekaligus menjaga kepatuhan terhadap regulasi internasional (Toneatti et al., 2020).Efisiensi bahan bakar yang dihasilkan dari perjanjian teknologi dengan Wärtsilä tidak hanya menurunkan konsumsi energi dan emisi, tetapi juga memperpanjang masa pakai mesin kapal, sehingga fase pertumbuhan dan kematangan produk dapat dipertahankan lebih lama tanpa penurunan kualitas layanan (Tadros et al., 2023).Dengan demikian, keberlanjutan yang diintegrasikan ke dalam operasi sehari-hari terbukti meningkatkan efisiensi biaya, memperpanjang umur produk layanan, serta memperkuat posisi kompetitif Royal Caribbean dalam industri pelayaran global yang semakin menuntut praktik bisnis hijau.

Pandemi COVID-19 tahun 2020 menjadi fase penurunan signifikan dalam *product life cycle* Royal Caribbean Group, ketika seluruh operasi pelayaran dihentikan akibat pembatasan global. Namun, semangat keberlanjutan yang telah menjadi fondasi sejak inisiatif *Save the Waves* tahun 1992 membantu perusahaan menghadapi krisis dengan pendekatan manajemen yang adaptif dan berbasis efisiensi. Fokus utama diarahkan pada stabilisasi keuangan, keamanan kesehatan, dan keberlanjutan operasional agar bisnis tetap bertahan (Baker, 2024). Prinsip tanggung jawab lingkungan tetap dijaga melalui penerapan teknologi ramah lingkungan dan kebijakan pengelolaan limbah yang ketat, sehingga citra perusahaan tetap terjaga meski di tengah krisis.

Selama masa pandemi, Royal Caribbean menjalankan strategi transformasi berbasis inovasi dan efisiensi digital. Kemitraan dengan Google Cloud memungkinkan analisis perilaku konsumen pasca-pandemi secara *real time*, sedangkan kolaborasi dengan Wärtsilä memastikan efisiensi bahan bakar dan kesiapan mesin kapal untuk masa pemulihan (Grospe & Suskey, 2022). Langkah-langkah tersebut menunjukkan bagaimana keberlanjutan dan efisiensi operasional menjadi inti dari strategi adaptif perusahaan. Selain itu, penerapan kebijakan kesehatan melalui program *Healthy Sail Panel* turut meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap standar keselamatan kapal pesiar.

Meskipun banyak laporan industri membahas pemulihan Royal Caribbean pasca-pandemi dan penerapan teknologi ramah lingkungan, riset akademik yang secara khusus mengkaji transformasi digital perusahaan dalam konteks persaingan industri pelayaran masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian hanya menyoroti aspek operasional seperti manajemen limbah, efisiensi bahan bakar, atau inovasi kapal baru, sementara pergeseran strategi digital, termasuk penggunaan AR, *data analytics*, *mobile ecosystem*, dan automatisasi layanan, belum dianalisis secara mendalam sebagai faktor yang memengaruhi struktur persaingan. Akibatnya, belum banyak kajian yang mengevaluasi bagaimana digitalisasi mengubah posisi Royal Caribbean terhadap ancaman pendatang baru, kekuatan pemasok, perubahan preferensi pelanggan, atau intensitas persaingan di industri *cruise* global.

Selain itu, penelitian yang ada masih berfokus pada dampak digitalisasi secara umum pada industri pariwisata, bukan pada bagaimana transformasi digital menjadi

ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 2, Tahun 2026
Halaman : 151- 161
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam industri *cruise* yang sangat padat modal dan sensitif terhadap perubahan regulasi. Belum ada pembahasan komprehensif yang menghubungkan teknologi digital Royal Caribbean dengan lima kekuatan Porter, seperti bagaimana inovasi digital menurunkan biaya *switching* pelanggan, memperkuat diferensiasi layanan, atau meminimalkan ancaman substitusi melalui pengalaman *AR/VR* dan pelayanan berbasis aplikasi. Gap ini menunjukkan perlunya analisis yang lebih sistematis untuk memahami bagaimana Royal Caribbean memanfaatkan digitalisasi sebagai strategi untuk mempertahankan posisi pasar, memperpanjang siklus hidup produk layanannya, dan bertahan dalam persaingan global yang terus meningkat.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana transformasi digital yang dilakukan Royal Caribbean memengaruhi posisi kompetitif perusahaan dalam industri pelayaran global melalui kerangka *Porter's Five Forces*. Penelitian ini diarahkan untuk memahami peran teknologi, termasuk *augmented reality*, *data analytics*, automasi layanan, serta integrasi *platform digital* dalam menurunkan tekanan dari pesaing, meningkatkan diferensiasi layanan, mengurangi ancaman substitusi, memperkuat daya tawar pelanggan, dan mengelola ketergantungan terhadap pemasok. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan literatur yang belum membahas keterkaitan langsung antara strategi digital Royal Caribbean dan dinamika persaingan industrinya, sekaligus menilai bagaimana transformasi digital tersebut berkontribusi pada perpanjangan *product life cycle* dan keberlanjutan keunggulan kompetitif perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *kualitatif deskriptif* dengan pendekatan analisis strategis. Jenis penelitian ini dipilih karena bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi transformasi digital Royal Caribbean dalam menghadapi persaingan industri. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi industri kapal pesiar serta posisi kompetitif perusahaan secara sistematis. Fokus utama penelitian diarahkan pada hubungan antara dinamika persaingan dan pemanfaatan teknologi digital. Dengan pendekatan ini, fenomena bisnis dapat dianalisis secara komprehensif tanpa menggunakan pengukuran statistik.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan kerangka *Porter's Five Forces* yang terdiri atas lima kekuatan utama, yaitu ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pelanggan, ancaman produk substitusi, dan tingkat persaingan antarperusahaan. Model ini digunakan untuk menilai struktur persaingan industri kapal pesiar secara menyeluruh. Setiap kekuatan dianalisis untuk melihat tekanan eksternal yang memengaruhi kinerja dan strategi perusahaan. Hasil analisis dari masing-masing kekuatan kemudian dievaluasi tingkat intensitas serta dampaknya. Selanjutnya, hasil evaluasi tersebut digunakan untuk menarik implikasi strategis dan menyusun rekomendasi bagi perusahaan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Research and Development (R&D)* dengan sumber data yang diperoleh melalui penelusuran internet. Data dikumpulkan dari website resmi perusahaan, laporan tahunan, publikasi industri, artikel bisnis, serta berita ekonomi internasional. Metode ini dipilih

JUMPER
Jurnal Manajemen dan Pemasaran
ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 2, Tahun 2026
Halaman : 151- 161
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

karena mampu memberikan informasi yang aktual mengenai strategi, inovasi teknologi, serta perkembangan persaingan Royal Caribbean. Data yang terkumpul kemudian diseleksi dan dianalisis untuk mendukung pembahasan berdasarkan kerangka *Porter's Five Forces*. Dengan demikian, penelitian ini menggabungkan landasan teori dengan data faktual secara terintegrasi.



Figure 1. The Five Forces That Shape Industry Competition

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada industri kapal pesiar premium, hambatan masuk (*barriers to entry*) tergolong sangat tinggi karena memerlukan investasi modal yang besar, keahlian teknis, serta infrastruktur global. Pembangunan satu kapal pesiar kelas premium dapat menelan biaya lebih dari satu miliar dolar, sehingga perusahaan baru akan menghadapi risiko finansial yang luar biasa besar sebelum dapat memasuki pasar. Selain itu, pengoperasian kapal pesiar membutuhkan sertifikasi keselamatan, standar lingkungan, lisensi internasional, pelatihan kru, hingga pemenuhan regulasi lintas negara. Kompleksitas regulasi ini menambah lapisan hambatan yang sulit diatasi oleh pendatang baru yang belum memiliki pengalaman operasional jangka panjang maupun kapasitas manajemen risiko yang kuat.

Ancaman pendatang baru juga rendah karena pasar kapal pesiar premium telah dikuasai oleh beberapa pemain besar yang sudah memiliki reputasi global, jaringan rute yang luas, serta hubungan kuat dengan pelabuhan internasional. Royal Caribbean, Carnival Corporation, dan Norwegian Cruise Line (NCL) memiliki posisi mapan di segmen *premium-sampai-luxury*, sehingga perusahaan baru akan kesulitan bersaing dalam hal skala ekonomi, efisiensi operasional, maupun diferensiasi layanan. Perusahaan di Amerika Serikat maupun Eropa yang ingin masuk ke pasar ini perlu menandingi standar pengalaman, fasilitas kapal, keamanan, serta inovasi teknologi yang sudah ditanamkan oleh pemain dominan. Selain itu, pelanggan pada segmen premium cenderung loyal pada merek yang sudah terbukti aman dan memberikan pengalaman

ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 2, Tahun 2026
Halaman : 151- 161
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

konsisten, sehingga membangun kepercayaan pasar menjadi tantangan besar bagi *brand* baru.

Transformasi digital yang dilakukan Royal Caribbean turut memperkuat hambatan masuk bagi kompetitor baru. Implementasi teknologi seperti *augmented reality* (AR), *digital check-in*, pelacakan alur pergerakan penumpang, *predictive maintenance*, dan integrasi data pelanggan telah menciptakan keunggulan operasional yang sulit ditiru secara cepat oleh perusahaan baru. Teknologi tersebut memungkinkan efisiensi biaya, pengalaman pelanggan yang lebih personal, dan reliabilitas armada yang lebih tinggi. Bagi pendatang baru, investasi teknologi digital semacam ini akan menambah beban modal serta memerlukan kapabilitas teknologi yang tidak mudah diperoleh. Dengan demikian, kombinasi modal besar, kebutuhan teknologi tinggi, reputasi global, dan regulasi ketat menjadikan ancaman pendatang baru pada industri kapal pesiar premium tetap rendah.

Dari sisi *bargaining power of supplier*, tingkat kekuatan pemasok dalam industri kapal pesiar tergolong tinggi karena ketergantungan perusahaan terhadap jumlah *shipbuilder* yang sangat terbatas. Pembangunan kapal pesiar berukuran besar hanya dapat dilakukan oleh galangan tertentu seperti Fincantieri (Italia), Meyer Werft (Jerman), dan Chantiers de l'Atlantique (Prancis). Keterbatasan pilihan ini membuat posisi tawar pemasok menjadi kuat, baik dari sisi harga, jadwal produksi, maupun spesifikasi teknis kapal. Royal Caribbean tidak sepenuhnya memiliki keleluasaan untuk menekan biaya pembangunan karena kapasitas produksi galangan terbatas dan permintaan global terhadap kapal pesiar terus meningkat.

Selain pembangunan kapal, ketergantungan juga terjadi pada pemasok mesin, teknologi navigasi, sistem energi, dan teknologi digital kapal. Pemasok teknologi memiliki peran krusial dalam memastikan efisiensi bahan bakar, keselamatan, dan keberlanjutan lingkungan. Dalam kondisi ini, kekuatan tawar pemasok semakin meningkat karena teknologi yang digunakan bersifat spesifik, bernilai tinggi, dan tidak mudah digantikan. Tetapi, Royal Caribbean berusaha mengurangi tekanan ini melalui kontrak jangka panjang, *lifecycle agreement*, serta kemitraan strategis teknologi agar kestabilan harga dan pasokan dapat dipertahankan.

Berbeda dengan pemasok, *bargaining power of customer* dalam industri kapal pesiar justru tergolong tinggi akibat persaingan global yang sangat ketat. Pelanggan memiliki banyak alternatif pelayaran dengan rute, kelas kapal, dan harga yang relatif sebanding. Persaingan harga antar pelayaran seperti antara Royal Caribbean, Carnival, dan Norwegian Cruise Line mendorong pelanggan semakin sensitif terhadap harga, promosi, dan kualitas layanan. Kemudahan membandingkan harga melalui platform digital juga memperkuat posisi tawar konsumen, karena keputusan pembelian dapat dilakukan dengan cepat berdasarkan diskon dan paket perjalanan terbaik.

Tren permintaan global turut memengaruhi dinamika kekuatan pelanggan, di mana permintaan *cruise* meningkat pesat di kawasan Asia, tetapi cenderung melambat di Amerika Utara dan Eropa. Kondisi ini memperkuat daya tawar pelanggan di pasar tradisional yang mengalami kejenuhan, sehingga perusahaan harus lebih agresif dalam memberikan insentif harga dan inovasi layanan. Sebaliknya, pasar Asia yang sedang tumbuh memberikan peluang ekspansi bagi Royal Caribbean, tetapi tetap menuntut penyesuaian harga, budaya layanan, dan preferensi konsumen lokal. Dengan demikian, keseimbangan antara kekuatan pemasok yang tinggi dan kekuatan pelanggan yang sama-

ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 2, Tahun 2026
Halaman : 151- 161
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

sama kuat menjadikan pengelolaan biaya, inovasi layanan, dan strategi harga sebagai kunci keberlanjutan daya saing perusahaan dalam industri kapal pesiar global.

Ancaman produk substitusi terhadap industri kapal pesiar saat ini semakin meningkat seiring munculnya tren peralihan dari liburan berbasis kapal pesiar ke *land-based travel*, khususnya di kawasan Amerika Utara dan Eropa. Wisatawan di kedua wilayah tersebut mulai lebih memilih perjalanan darat seperti *eco-tourism*, *adventure travel*, *resort* eksklusif, serta *city-based tourism* yang dinilai lebih fleksibel, personal, dan sesuai dengan preferensi pasca-pandemi. Perubahan gaya liburan ini dipengaruhi oleh meningkatnya kesadaran kesehatan, keinginan untuk menghindari keramaian, serta preferensi terhadap perjalanan dengan durasi lebih singkat tetapi tetap bermakna. Kondisi ini secara langsung meningkatkan tekanan substitusi terhadap layanan kapal pesiar yang umumnya berbasis perjalanan massal dan berdurasi relatif panjang.

Bagi Royal Caribbean Group, pergeseran preferensi ini menjadi tantangan serius dalam mempertahankan permintaan di pasar tradisionalnya. Produk substitusi seperti hotel tematik, wisata alam eksklusif, hingga perjalanan darat lintas negara menawarkan pengalaman yang dianggap lebih adaptif terhadap kebutuhan modern wisatawan. Akibatnya, kapal pesiar tidak lagi menjadi pilihan utama bagi sebagian konsumen di Amerika Utara dan Eropa, terutama segmen muda dan keluarga kecil. Untuk menekan ancaman substitusi ini, Royal Caribbean dituntut terus melakukan inovasi layanan, penguatan pengalaman digital dan hiburan di kapal, serta diferensiasi konsep perjalanan agar nilai unik kapal pesiar tetap relevan di tengah persaingan dengan wisata berbasis darat.

Rivalitas langsung dalam industri kapal pesiar premium semakin intensif antara Royal Caribbean Group dan Carnival Cruise Line, khususnya dalam aspek transformasi digital sebagai sumber keunggulan bersaing. Royal Caribbean menempatkan teknologi digital sebagai inti strategi diferensiasi melalui pengembangan *smart ship*, aplikasi seluler terintegrasi, *wearable technology*, serta pemanfaatan *big data* untuk personalisasi layanan penumpang. Sistem digital tersebut memungkinkan proses *check-in* tanpa kontak, pemesanan aktivitas berbasis aplikasi, serta pengelolaan pengalaman wisatawan secara *real time*. Di sisi lain, Carnival juga melakukan modernisasi digital melalui platform pemesanan daring, peningkatan sistem manajemen armada berbasis data, serta pemanfaatan teknologi keselamatan dan efisiensi energi. Persaingan pada tahap ini tidak lagi hanya bertumpu pada ukuran kapal atau rute pelayaran, tetapi telah bergeser ke kualitas ekosistem digital yang mendukung pengalaman pelanggan.

Perbedaan fokus transformasi digital memengaruhi pola kompetisi kedua perusahaan dalam mempertahankan daya tarik pasar. Royal Caribbean relatif lebih agresif dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam seluruh siklus layanan pelanggan, mulai dari pra-keberangkatan, pengalaman di dalam kapal, hingga tahap pasca-perjalanan melalui sistem umpan balik digital. Pendekatan ini memperkuat persepsi inovasi dan pengalaman premium berbasis teknologi. Sebaliknya, Carnival cenderung menekankan digitalisasi untuk efisiensi operasional skala besar dan optimalisasi biaya, mengingat struktur armadanya yang sangat luas dan beragam. Perbedaan orientasi ini menciptakan rivalitas yang semakin tajam, di mana Royal Caribbean lebih kuat pada inovasi pengalaman digital, sementara Carnival unggul dalam digitalisasi berskala massal. Kondisi tersebut membuat persaingan dalam industri kapal pesiar global semakin dinamis dan berbasis pada kecepatan transformasi teknologi.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Analisis Porter’s Five Forces Royal Caribbean

JUMPER
Jurnal Manajemen dan Pemasaran
ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 2, Tahun 2026
Halaman : 151- 161
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

Komponen Porter	Ringkasan Hasil Analisis
Barriers to Entry **(Ancaman Pendatang Baru)**	Hambatan masuk industri kapal pesiar premium sangat tinggi karena membutuhkan modal besar, teknologi canggih, dan regulasi ketat. Dominasi pemain lama seperti Royal Caribbean Group membuat pendatang baru sulit bersaing di segmen ini.
Bargaining Power of Suppliers **(Daya Tawar Pemasok)**	Daya tawar pemasok tinggi karena jumlah *shipbuilder* global yang terbatas dan teknologi kapal sangat spesifik. Ketergantungan ini membuat biaya pembangunan dan perawatan kapal sulit ditekan.
Bargaining Power of Customers **(Daya Tawar Pelanggan)**	Daya tawar pelanggan tinggi akibat persaingan harga yang ketat antar pelayaran global. Permintaan meningkat di Asia, tetapi melambat di Amerika Utara dan Eropa, sehingga konsumen semakin sensitif terhadap harga dan kualitas layanan.
Threat of Substitutes **(Ancaman Produk Pengganti)**	Tren peralihan ke *land-based travel* di Amerika Utara dan Eropa meningkatkan ancaman substitusi terhadap kapal pesiar. Wisata darat dinilai lebih fleksibel, murah, dan mudah diakses pasca-pandemi.
Rivalry Among Existing Competitors **(Persaingan Industri)**	Rivalitas sangat kuat antara Royal Caribbean dan kompetitor utama seperti Carnival Cruise Line, khususnya dalam inovasi digital. Persaingan tidak hanya pada harga, tetapi juga pada kualitas pengalaman berbasis teknologi.

Tekanan tinggi dari rivalitas industri, ancaman pendatang baru, serta daya tawar pelanggan membentuk lingkungan persaingan yang menuntut efisiensi, diferensiasi, dan kecepatan adaptasi. Dalam kondisi ini, transformasi digital tidak berfungsi sekadar sebagai alat pendukung operasional, tetapi sebagai sumber keunggulan strategis. Digitalisasi reservasi, sistem manajemen armada berbasis data, serta personalisasi pengalaman pelanggan memungkinkan Royal Caribbean menciptakan *switching cost* yang tidak sepenuhnya berbasis harga. Hal ini menurunkan sensitivitas pelanggan terhadap perang tarif dan sekaligus memperlemah posisi kompetitif pesaing langsung seperti Carnival Cruise Line yang juga bergerak di segmen serupa. Dengan demikian, tekanan *rivalry* justru menjadi katalis percepatan inovasi digital yang memperkuat diferensiasi layanan.

Dari sisi daya tawar pemasok dan keterbatasan *shipbuilder* global, transformasi digital juga berperan dalam mengurangi ketergantungan struktural melalui pemeliharaan prediktif, optimalisasi konsumsi energi, dan integrasi sistem operasi kapal berbasis sensor dan *AI*. Kapal tidak lagi diperlakukan sebagai aset pasif, melainkan sebagai *data-driven asset* yang nilai ekonomisnya dapat diperpanjang melalui efisiensi berbasis teknologi. Dalam perspektif Porter, kondisi ini melemahkan tekanan pemasok karena perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada intervensi fisik jangka pendek, melainkan mampu mengendalikan risiko teknis dan biaya operasional melalui sistem digital internal. Transformasi digital, dengan demikian, menjadi alat penggeser struktur daya dalam industri.

JUMPER
Jurnal Manajemen dan Pemasaran
ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 2, Tahun 2026
Halaman : 151- 161
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

Sementara itu, ancaman produk substitusi berupa peralihan ke wisata darat dijawab bukan dengan kompetisi harga, melainkan melalui penciptaan *experience-based competition* berbasis teknologi digital. Integrasi aplikasi pintar, *virtual experience*, *augmented reality*, serta layanan personal berbasis *big data* mengubah pelayaran dari sekadar transportasi menjadi ekosistem hiburan digital bergerak. Dari sudut pandang Porter, strategi ini menggeser basis persaingan dari substitusi langsung menuju penciptaan nilai unik yang sulit disamakan oleh wisata darat konvensional. Oleh karena itu, keberhasilan Royal Caribbean dalam bertahan bukan hanya ditentukan oleh struktur industrinya, melainkan oleh kemampuannya mentransformasikan tekanan *Five Forces* menjadi peluang unggulan melalui transformasi digital yang konsisten dan sistemik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa Royal Caribbean Group berhasil mempertahankan posisinya sebagai pemimpin industri kapal pesiar global melalui transformasi bisnis yang berkelanjutan, khususnya pada aspek digital dan teknologi. Sejak awal berdirinya hingga era modern, perusahaan tidak hanya berfokus pada ekspansi armada, tetapi juga pada penguatan sistem operasional berbasis digital. Pemanfaatan teknologi seperti *mobile application*, *big data analytics*, dan *augmented reality* telah mengubah pola layanan menjadi lebih efisien, personal, dan terintegrasi. Transformasi ini terbukti meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan sekaligus memperkuat diferensiasi layanan di tengah persaingan yang semakin ketat. Dengan demikian, transformasi digital menjadi fondasi utama keberhasilan Royal Caribbean dalam mempertahankan daya saing jangka panjang.

Hasil analisis menggunakan kerangka *Porter's Five Forces* menunjukkan bahwa industri kapal pesiar memiliki tingkat persaingan yang sangat tinggi, terutama dari sisi rivalitas antarpesaing dan daya tawar pelanggan. Hambatan masuk yang tinggi memang melindungi pemain lama, namun tekanan dari pemasok dan ancaman produk substitusi tetap menjadi tantangan serius, khususnya di pasar Amerika Utara dan Eropa. Dalam kondisi tersebut, Royal Caribbean mampu merespons tekanan kompetitif dengan strategi diferensiasi berbasis teknologi dan inovasi pengalaman pelanggan. Transformasi digital memungkinkan perusahaan menciptakan nilai unik yang sulit ditiru oleh pesaing maupun wisata darat sebagai produk substitusi. Hal ini menegaskan bahwa keunggulan kompetitif Royal Caribbean tidak hanya bersumber dari skala bisnis, tetapi dari kemampuan beradaptasi terhadap perubahan struktur industri.

Secara keseluruhan, transformasi digital telah berperan sebagai faktor kunci dalam keberhasilan Royal Caribbean dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis dan memperpanjang *product life cycle* layanannya. Integrasi teknologi *AR*, sistem data terpusat, serta ekosistem layanan digital telah menggeser pola persaingan dari berbasis harga menuju berbasis pengalaman. Strategi ini secara langsung memperkuat loyalitas pelanggan, menekan sensitivitas terhadap harga, serta memperkecil dampak ancaman substitusi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa digitalisasi bukan lagi sekadar alat pendukung operasional, melainkan telah berkembang menjadi strategi inti dalam memenangkan persaingan industri kapal pesiar global. Ke depan, konsistensi inovasi digital akan menjadi penentu utama keberlanjutan keunggulan kompetitif Royal Caribbean.

JUMPER
Jurnal Manajemen dan Pemasaran
ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 2, Tahun 2026
Halaman : 151- 161
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

REFERENSI

Ali, K., Abdelrahman, K., & Elgibaly, M. (n.d.). *Extract from a PhD thesis entitled Prepared by Kamelelmeligy14@gmail.com Supervised by :* □□ □□ . 80–103.

Gallo, M., Moreschi, L., Mazzoccoli, M., Marotta, V., & Del Borghi, A. (2020). Sustainability in Maritime Sector: Waste Management Alternatives Evaluated in a Circular Carbon Economy Perspective. *Resources*. https://doi.org/10.3390/resources9040041

Huang, L., Pena, B., Liu, Y., & Anderlini, E. (2022). Machine learning in sustainable ship design and operation: A review. *Ocean Engineering*, *266*(P2), 112907. https://doi.org/10.1016/j.oceaneng.2022.112907

Kulkov, I., Hellström, M., Tsvetkova, A., & Malmberg, J. (2023). Sustainable Cruise Tourism: Systematic Literature Review and Future Research Areas. *Sustainability*. https://doi.org/10.3390/su15108335

Olmo, B. T., Saiz, M. C., & Azofra, S. S. (2021). Sustainable banking, market power, and efficiency: Effects on banks' profitability and risk. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(3), 1–23. https://doi.org/10.3390/su13031298

Royal Caribbean Cruises Ltd. (n.d.). *About Us*. Royal Caribbean Incentives.

Royal Caribbean Cruises Ltd. (2016). *Royal Caribbean Cruises Ltd. and World Wildlife Fund (WWF) announce global partnership to support ocean conservation*. Royal Caribbean Press Center.

Tadros, M., Ventura, M., & Soares, C. (2023). Review of current regulations, available technologies, and future trends in the green shipping industry. *Ocean Engineering*. https://doi.org/10.1016/j.oceaneng.2023.114670

Toneatti, L., Deluca, C., Fraleoni- Morgera, A., & Pozzetto, D. (2020). Rationalization and optimization of waste management and treatment in modern cruise ships. *Waste Management*, *118*, 209–218. https://doi.org/10.1016/j.wasman.2020.08.018

Tsai, F.-M., & Bui, T.-D. (2020). Assessing sustainable consumption practices on cruise ships. *Maritime Business Review*. https://doi.org/10.1108/mabr-12-2019-0059

Uchechukwu, J., & Mba, J. U. (2024). Advancing sustainability and efficiency in maritime operations: Integrating green technologies and autonomous systems in global shipping. *International Journal of Science and Research Archive*. https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.13.2.2419

Venettacci, S., Ponticelli, G. S., Tagliaferri, F., & Guarino, S. (2023). Environmental and Economic Impact of an Innovative Biocide-Free Antifouling Coating for Naval Applications. *Materials*, *16*(2). https://doi.org/10.3390/ma16020748

Wärtsilä Corporation. (2024). *Wärtsilä and Royal Caribbean Group sign Lifecycle Agreement to accelerate sustainability goals*. Wärtsilä Corporation.

Zehra, K., Mirjat, N. H., Shakih, S. A., Harijan, K., Kumar, L., & El Haj Assad, M. (2024). Optimizing Auto Manufacturing: A Holistic Approach Integrating Overall Equipment Effectiveness for Enhanced Efficiency and Sustainability. *Sustainability (Switzerland)* , *16*(7). https://doi.org/10.3390/su16072973