



TESIS - BM185407

**PENGEMBANGAN RENCANA STRATEGI PEMASARAN
BIRO KLASIFIKASI INDONESIA DALAM BISNIS
SERTIFIKASI KELAYAKAN KONTAINER**

**TRIYAN INDRAWAN
09211750077008**

**Dosen Pembimbing:
Dr. Badruz Zaman, ST.MT**

**Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2019**

Halaman ini sengaja dikosongkan

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Triyan Indrawan

NRP: 09211750077008

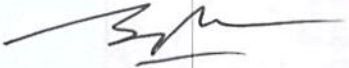
Tanggal Ujian: 17 Juli 2019

Periode Wisuda: September 2019

Disetujui oleh:

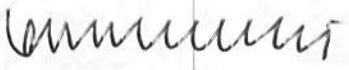
Pembimbing:

1. **Dr.Eng. Muhammad Badrus Zaman, S.T., M.T.**
NIP: 197708022008011007

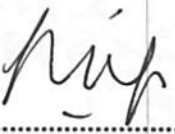

.....

Penguji:

1. **Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc.**
NIP: 195903181987011001


.....

2. **Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, M.Sc., MM, MRINA**


.....

Kepala Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi



Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng., Ph.D., CSCP.
NIP: 196912311994121076

Halaman ini sengaja dikosongkan

PENGEMBANGAN RENCANA STRATEGI PEMASARAN BIRO KLASIFIKASI INDONESIA DALAM BISNIS SERTIFIKASI KELAYAKAN KONTAINER.

Nama mahasiswa : Triyan Indrawan
NRP : 09211750077008
Pembimbing : Dr. Badruz Zaman, ST.MT

ABSTRAK

Sejak tahun 1960 awal kemunculan kontainer, kemudahan yang diberikan oleh kontainer dalam angkutan barang sangat signifikan dalam *handling* dan intermoda transportasi, hal ini memicu era kontainerisasi dunia. dari data statistika lalu lintas perdagangan dengan kontainer mencapai 60% dari seluruh perdagangan dengan transportasi laut. bahkan di Indonesia menurut data KEMENKOMAR jumlah bongkar muat kontainer di Indonesia pada tahun 2012 mencapai 126.6 juta ton dengan throughput total 11.543.294.000 Teus menurut data CEIC. Dari segi keselamatan kontainer punya andil dalam transportasi barang. Dari segi aspek keselamatan IMO telah mengeluarkan aturan *Convention for Safe Containers* (CSC) pada tahun 1972, kemudian pada 1989 melalui keputusan Presiden No 33. Indonesia meratifikasi aturan CSC tersebut untuk berlaku di Indonesia. PT Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) adalah perusahaan negara yang punya misi untuk mengamankan aset nasional (*Safety*) sehingga BKI akan sangat mendukung upaya-upaya untuk meningkatkan faktor keselamatan. Namun faktanya kontainer yang beredar di Indonesia kini sudah tidak sesuai dengan aturan yang CSC dan tidak termaintain kelayakannya hal ini diakibatkan banyak faktor seperti seperti penegakan aturan yang kurang hingga kesadaran stakeholder maupun instrumen pendukungnya. Melihat hal diatas BKI sebagai perusahaan melihat ini menjadi suatu peluang bisnis baru untuk menambah portofolionya (sertifikasi kontainer) sekaligus meningkatkan keselamatan nasional.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memberi masukan usulan langkah strategis dalam pemasarannya BKI. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan berupa penelitian terapan yang bersifat deskriptif (penjelasan tanpa adanya uji-hipotesis) dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus analisa menyusun alternatif. Dalam merumuskan strategi pemasaran pasti akan erat terkait dengan startegi perusahaan. Dalam penelitiaan ini akan ada analisa lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi strategi di level perusahaan menggunakan SB Matrix dan BCG Matrik selanjutnya perumusan strategi pemasaran dengan menggunakan analisa SWOT dan bauran pemasaran dari turunan strategi level perusahaan tersebut. Dari hasil analisa ditemukan bahwa strategi yang perusahaan adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar. Untuk detail strateginya adalah (1) Membuat acara - acara seminar / *customer care* tentang produk - produk BKI. (2) Direct selling kepada calon konsumen potensial dan juga memanfaatkan sinergi BUMN. (3) Buat branding sebagai perusahaan nasional dan pelopor safety di transportasi melalui media sosial. (4) Tambah lini produk dengan mengambil bisnis turunan dari sertifikasi kontainer.(5) Memberikan layanan *After service* . (6) Memberikan pelatihan pelatihan gratis masalah safety Sebagai ajang branding BKI pelopor keselamatan Transportasi. (7) Melakukan pendekatan ke pemerintah untuk meminta otorisasi.

Kata kunci:(Kontainer, BKI, SWOT, Marketing mix, CSC)

Halaman ini sengaja dikosongkan

DEVELOPMENT OF THE MARKETING STRATEGY OF INDONESIA CLASSIFICATION BUREAU IN CONTAINER ELIGIBILITY CERTIFICATION BUSINESS.

By : Triyan Indrawan
Student Identity Number : 09211750077008
Supervisor : Dr. Badruz Zaman, ST.MT

ABSTRACT

Early 1960 saw the emergence of container which provides significant ease of goods transportation, handling and transportation. This emergence of container in turn trigger the beginning of world containerization era. Statistics shows that trade traffic using container amounts to 60% of total trade using sea transportation. According to KEMENKOMAR data loading and unloading of container in Indonesia in 2012 even reach 126.6 million tonne with total throughput of 11.543.294.000 Teus (according to CEIC data). In terms of safety the container has contribute in the transportation of goods. In terms of aspects of safety International Maritem Organization (IMO) has issued the Convention for Safe Containers (CSC) regulations in 1972, in 1989 through the Presidential Decree No. 33. Indonesia ratified the CSC so the regulation to be apply in Indonesia. PT Indonesia Classification Bureau (BKI) is a state company that has a mission to secure national assets (Safety) so that BKI will strongly support efforts to improve safety factors. But the fact that containers are circulating in Indonesia is now not in accordance with the regulation of CSC and that it is not guaranteed the feasibility of this is caused by many factors such as the lack of enforcement of regulations to the awareness of stakeholders and supporting instruments. Seeing the above, BKI as a company sees this as a new business opportunity to increase its portfolio while increasing national safety.

The aim of this study is to give recommendation marketing strategy that can be used by BKI to start container business and the strategic steps to market it. This was the explanatory research in the form of the applied research being the descriptive nature (explanation without any hypothesis verification) using the qualitative approach with the analysis focus on composing the alternative strategy in BKI. The methods used to develop marketing strategy is marketing mix and SWOT analysis, but first of all identify the internal and external factors to determine the company's condition and what strategies are right using SB matrix and BCG Matrix. The results of the research found that the strategy that is suitable for companies is the market penetration strategy, product development and market development. Detail marketing strategy as follows: (1) Creating seminars / customer care events. (2) Doing direct selling to potential potential customers and also utilizing BUMN synergies. (3) Create branding as a national company and pioneer of safety in transportation through social media. (4) Add product lines by taking business derived from container certification. (5) Providing After-service (Warranty, maitenance) (6) Create branding as a national company and pioneer of safety in transportation through social media.(7) Approach the government to request authorization.

keyword:(Container, BKI,SWOT, Marketing Mix,CSC)

Halaman ini sengaja dikosongkan

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena hanya atas rahmat-Nyalah, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Teknologi pada Program Magister Manajemen Teknologi Bidang Keahlian Manajemen Bisnis Maritim Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangat sulit bagi penulis untuk menyelesaikan Tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Badruz Zaman, ST.MT, selaku dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan dan bimbingan kepada penulis.
2. Raja Oloan Saut Gurning, S.T., M.Sc., Ph.D., Selaku dosen yang selalu mengawal dan mendorong perjalanan Kelas Kerjasama BKI-MMT ITS, atas jasa dan pengorbanan beliau kami mahasiswa Kelas kerja sama mampu menghdapi tantangan dan rintangan yang ada selama perkuliahan.
3. Prof. Ir. Nyoman Pujawan, Ph.D, CSCP, selaku Kepala Departemen Manajemen Teknologi Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi ITS yang telah memberi kesempatan penulis untuk dapat menempuh studi S2 di MMT ITS.
4. Seluruh Dosen Pengajar dan staf sekretariat MMT ITS.
5. Istri tercinta, Siti Marlina. dan anak-anakku : Naura dan Alfa. Putra Putri, yang selalu memberikan kasih sayang, kesabaran dan semangat kepada penulis.
6. Seluruh teman-teman S2 Manajemen Proyek angkatan 2017 yang selalu berbagi suka dan duka selama menjalani perkuliahan dan penyelesaian Tesis.
7. Seluruh pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, yang telah membantu hingga Tesis ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya keterbatasan kemampuan dalam penulisan Tesis ini. Namun demikian Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan perkembangan ilmu Manajemen teknologi.

Jakarta, Juli 2019



Triyan Indrawan

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Batasan Masalah	10
1.4 Tujuan	11
1.5 Manfaat	11
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Teori Perencanaan Pemasaran Strategis	13
2.1.1 Rencana Strategis.....	13
2.1.2 Strategi Pemasaran.....	14
2.1.3 Segmentasi Pasar	15
2.1.4 Target Market.....	16
2.1.5 Posisi Kompetitif	19
2.1.6 Proses Perencanaan Strategi Pemasaran	20
2.2 Perencanaan strategis pemasaran.....	22
2.2.1 Analisa Internal.....	22
2.2.2 Analisa Ekternal.....	23
2.2.3 Analisa Kompetitor.....	24
2.2.4 Analisa SWOT	25
2.2.5 Strategi Bauran Pemasaran (<i>Marketing mix</i>)	26
2.2.6 Penelitian Terdahulu	29
2.3 Gambaran Umum PT Biro Klasifikasi Indonesia	31
2.4 Kesimpulan Kerangka Kerja Konseptual	38
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	41
3.1 Diagram Alir Penelitian Secara Umum	41
3.2 Rancangan Penelitian.....	42

3.3	Lokasi dan Waktu Penelitian	42
3.4	Pengambilan Sampel.	42
3.5	Jenis dan Sumber Data.....	42
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	43
3.7	Metode Pengolahan dan Analisis Data	43
3.8	Tahapan Penelitian.....	44
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN		53
4.1	Identitas Responden.....	53
4.2	Analisa Internal Eksternal.....	54
4.3	Strategi Bauran Pemasaran	83
4.4	Matriks IFE dan EFE	90
4.5	SB Matrix.....	93
4.6	Matrix BCG Modifikasi.....	95
4.7	Matriks SWOT.....	96
4.8	Evaluasi Strategi	100
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		103
5.1	Kesimpulan	103
5.2	Saran	104
DAFTAR PUSTAKA		105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kapasitas Pelabuhan Dan Ramalan Pertumbuhan Kontainer.	1
Gambar 1.2 Trend Peningkatan <i>Throughput</i> Petikemas	2
Gambar 1.3 Diagram Sebaran Jenis Kapal Di Indonesia.....	6
Gambar 1.4 Paket turunan bisnis kontainer yang bisa diambil oleh BKI.....	7
Gambar 1.5 Kesiapan BKI dalam bisnis kontainer.....	8
Gambar 2.1 Diagram pemasaran tanpa pembeda	16
Gambar 2.2 Diagram pemasaran dengan pembeda.....	17
Gambar 2.3 Diagram pemasaran terkonsentrasi	18
Gambar 2.4 Diagram analisa situasional	22
Gambar 2.5 Diagram analisa PEST	24
Gambar 2.6 Marketing Mix 7Ps (Product, Price, Promotion, Place, People, Process, Physical Evidence)	27
Gambar 2.7 Struktur Organisasi Perusahaan	36
Gambar 2.8 Gambar Level Strategi BKI	38
Gambar 2.9 Diagram konsep kerangka kerja.....	39
Gambar 3.1 Bagan alir untuk penelitian ini.	41
Gambar 3.2 Matrik IE.....	46
Gambar 3.3 SB Matrik. Pengembangan matrik IE dan GS disesuaikan dengan dunia maritim.....	48
Gambar 3.4 Matrik SWOT	49
Gambar 3.5 Matrik BCG	50
Gambar 3.6 Matrik BCG modifikasi.	51
Gambar 4.1 Factor eksternal dari analisa PEST	59
Gambar 4.2 Sebaran lokasi cabang PT biro Klasifikasi Indonesia.....	66
Gambar 4.3 Infografis sumberdaya manusia di PT BKI.....	69
Gambar 4.4 Skema CSC berdasarkan rules BKI Pt.6 Vol 8 Guideline for Freight Container.....	71
Gambar 4.5 Statistik biaya logistik terhadap PDB di asia.....	74
Gambar 4.6 Komponen biaya kontainer	74
Gambar 4.7 Diagram implementasi PM 53.	76
Gambar 4.8 Market share klasifikasi di dunia tahun 2017	78
Gambar 4.9 Market share Produksi Kontainer di Tahun 2015	79
Gambar 4.10 Market share Industri Klasifikasi di Indonesia 2017	79
Gambar 4.11 Sebaran SDM R&D BKI dengan latar belakang ke Ilmuan	81
Gambar 4.12 Grafik Produktifitas R&D	81
Gambar 4.13 Infografis kecelakaan transportasi	82
Gambar 4.14 Proses CSC kontainer PT BKI.....	84
Gambar 4.15 SB Matrik PT BKI	94
Gambar 4.16 Matrik BCG modifikasi.	95

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Jenis Jasa Klasifikasi PT BKI.....	33
Tabel 2.2 Tabel Otorisasi Statutori dari Pemerintah RI.....	34
Tabel 2.3 Ruang Lingkup Jasa Non Klasifikasi BKI.....	35
Tabel 3.1 Matriks Faktor Internal Dan Eksternal.....	44
Tabel 3.2 Penjelasan Setiap Kuadran pada Matriks BCG Modifikasi.....	51
Tabel 4.1 Identitas Responden.....	53
Tabel 4.2 Elemen kunci(Key Element) diturunkan dari 7Ps	55
Tabel 4.3 Elemen kunci(Key Element) sesuai dengan BKI	58
Tabel 4.4 Faktor kelemahan kekuatan Internal perusahaan.....	61
Tabel 4.5 peluang dan ancaman eksternal perusahaan	62
Tabel 4.6 Arus petikemas di Pelindo I-IV	73
Tabel 4.7 Data Kecelakaan dan Korban Jiwa Pada Transportasi Darat, Laut udara.....	82
Tabel 4.8 Rating Faktor Internal PT. BKI	91
Tabel 4.9 Rating Faktor Eksternal PT. BKI.....	92
Tabel 4.10 Matrik Strategi SWOT PT. BKI	98

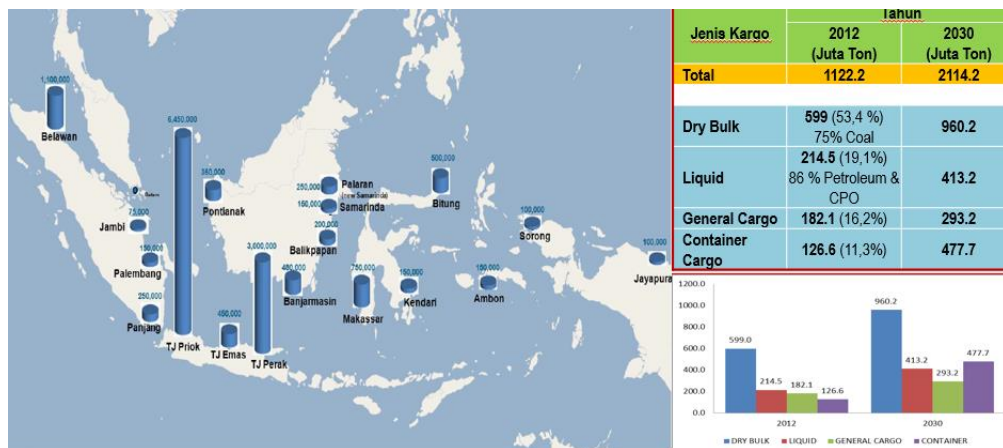
Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

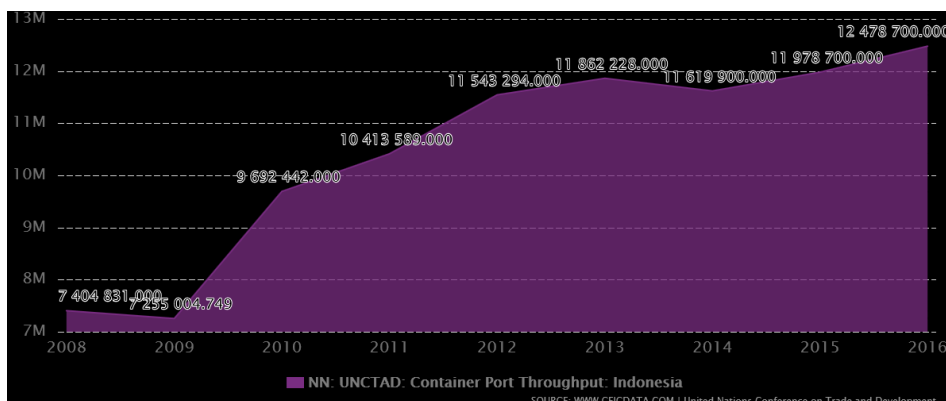
Transportasi laut merupakan entitas paling vital dari perdagangan internasional. diperkirakan Sekitar 80% dari volume perdagangan dunia adalah diangkut melalui laut. (UNCTAD, 2008). Sejak mulai digunakannya petikemas dalam dunia maritim pada tahun 1960 an telah menyebabkan peningkatan besar tranportasi barang dalam banyak hal. pemindahan barang menjadi lebih mudah, aman dan juga menjadi pembuka jalan dalam pengembangan tranportasi intermodal. saat ini kontainer marine mendominasi industri pelayaran dengan pengaruh hingga transportasi darat. lalu lintas perdagangan dengan kontainer mencapai 60% dari seluruh perdagangan dengan trasnportasi laut. (Statista GmbH, 2018)



Gambar 1.1 Kapasitas Pelabuhan Dan Ramalan Pertumbuhan Kontainer.
Sumber KEMENKOMAR (2016)

Menurut data kementerian kordinator kemaritiman pada presentasinya di makasar bongkar muat di pelabuhan pada tahun 2012 mencapai 126.6 Juta ton dan diprediksi pada tahun 2030 akan ada kenaikan 11.3 % menjadi 477.7 ton. (KEMENKOMAR, 2016) dengan sebaran kontainer di lima (5) tempat utama yaitu Jakarta dengan kapasitas total pelabuhan 6.45 jt TEUs, tanjung perak 3jt TEUs,

belawan 1.1 Juta TEUs, Makasar 0.75 Jt TEUs, Bitung 0.5Jt TEUs. Menurut data dari CEIC 2018 (CEIC Holdings Limited, 2018) *throughput* total di Indonesia mencapai angka 12,431,700.000 TEUs. Hal tersebut merupakan angka yang sangat besar dan pasti akan terus meningkat mengingat 40% dari 90% jalur perdagangan dunia melewati ALKI (Alur Laut Kepulauan Indonesia).



Gambar 1.2 Trend Peningkatan *Throughput* Petikemas

Sumber statista GmbH, “The Statistics Portal,” Statista, 2018

Informasi dari PT SUCOFINDO di pemaparannya di depan Asosiasi GINSI (Gabungan Importir Nasional Indonesia), Sabtu (25/4/2015), yang menyatakan bahwa 60% kontainer yang digunakan di Indonesia adalah rusak. Bila menilik angka tersebut merupakan *volume* yang sangat besar dan potensi bisnis menarik yang bisa di ambil BKI.

Setidaknya ada dua hal utama yang melatarbelakangi penelitian ini, hal pertama adalah terkait dengan aturan dan hukum yang berlaku terhadap kontainer, dan yang kedua dari sisi Perusahaan BKI. berikut ini adalah ulasan yang dari dua hal di atas :

1. Aturan Yang Berlaku Terkait Kontainer.

Sejarah dari aturan kontainer sendiri dimulai sejak tahun 1960, di mana saat itu terjadi peningkatan penggunaan dalam pengiriman barang melalui laut dan pengembangan kapal khusus kontainer. Pada tahun 1967, Pada tahun 1967, IMO berupaya mempelajari keamanan peti kemas dalam transportasi laut. peti kemas itu sendiri muncul sebagai aspek paling

penting untuk dipertimbangkan. IMO, bekerja sama dengan Komisi Ekonomi untuk Eropa, mengembangkan rancangan konvensi dan pada tahun 1972 Konvensi yang difinalisasi diadopsi pada sebuah konferensi bersama yang diselenggarakan oleh PBB dan IMO (IMO SOLAS CSC 1972 & CSC Circ). Konvensi 1972 untuk peti kemas aman memiliki dua tujuan. Salah satunya adalah menjaga tingkat keselamatan kehidupan manusia yang tinggi dalam pengangkutan dan penanganan kontainer dengan menyediakan prosedur uji yang dapat diterima secara umum dan persyaratan kekuatan terkait. Selanjutnya adalah untuk memfasilitasi transportasi kontainer internasional dengan memberikan peraturan keselamatan internasional yang seragam, yang sama-sama berlaku untuk semua moda transportasi. Dengan cara ini, tumpang tindih peraturan keselamatan nasional yang berbeda dapat dihindari.

Pada tanggal 17 juli 1989, Presiden Indonesia Soeharto mengeluarkan keputusan presiden republik Indonesia nomer 33 tahun 1989 tentang pengesahaan *international convention for safe Containers(CSC)*. Dalam keputusan tersebut mengatakan pasal 1 "Mengesahkan *International Convention for Safe Containers (CSC)* yang telah diterima di Jenewa, Swis, pada tanggal 2 Desember 1972 sebagai hasil *International Conference for Safe Containers* yang diselenggarakan oleh *International Maritime Organization*, yang salinan naskah aslinya dalam bahasa Inggris sebagaimana terlampir dalam Keputusan Presiden ini.", Pasal 2 berbunyi "Pasal 2 Keputusan Presiden ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.". sehingga sejak 17 Juli 1989 bangsa indonesia telah meratifikasi aturan tersebut yang konsekwensinya adalah pemberlakuan aturan tersebut secara nasional.

Selanjutnya untuk memberlakukan aturan tersebut ditahun yang sama maka menteri perhubungan saat itu Ir. Azwar Anas megeluarkan keputusan menteri No 78 1989. Dalam keputusan menteri tersebut memberikan penunjukan pelayanan jasa pemeriksaan dan setifikasi peti kemas kepada PT Biro Klasifikasi Indonesia. dan PT Biro klasifikasi Indonesia wajib melaporkan hasil pengujian, pemeriksaan dan sertifikasi

peti kemas selama tiga bulan sekali ke direktur jenderal perhubungan laut. Hal ini tentunya angin segar bagi BKI saat itu. Karena menjadi satu – satunya badan yang ditunjuk pemerintah untuk melakukan sertifikasi tersebut.

Kemudian yang terbaru pemerintah merevisi menjadi peraturan menteri perhubungan republik indonesia nomor PM 53 tahun 2018 tentang “Kelaikan Peti Kemas Dan Berat Kotor Peti Kemas Terverifikasi”. Amandemen terakhir ini malah mencabut penunjukan BKI menjadi satu satunya pihak yang berwenang ditunjuk pemerintah untuk Jasa Pemeriksaan dan Sertifikasi Petikemas. Sehingga saat ini menjadi terbuka persaingan bebas dibisnis sertifikasi kontainer ini.

2. Dari sisi Perusahaan BKI.

PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) sejak didirikan pada tanggal 1 Juli 1964, telah banyak mengelaskan kapal - kapal niaga berbendera Indonesia maupun bendera asing (fungsi BKI adalah **Mengamankan Asset Nasional**). BKI Merupakan perusahaan Klasifikasi dan Sertifikasi yang sahamnya seratus persen adalah milik pemerintah Indonesia. Dari uraian sebelumnya telah dibahas bahwa peti kemas akan semakin meningkat seiring dengan kenaikan kargo dalam rantai *suply chain*. Peti kemas adalah salah satu entitas yang mempengaruhi keselamatan. Karena pergerakan petikemas ini akan melawati intermoda yang beragam, mulai dari moda transportasi laut hingga kedarat. Sehingga harus selalu dipastikan peti kemas yang digunakan harus selalu aman. Sehingga BKI sebagai badan yang konsen terhadap *safety* akan selalu mendukung upaya upaya peningkatan keselamatan, dalam hal ini sertifikasi kontainer.

Walapun bergerak dibidang **safety** BKI merupakan salah satu perusahaan BUMN yang tentunya akan tetap mempunyai peranan sebagai perusahaan yang harus terus mendapatkan *profit* dan *sustained* dan tiap tahun harus mengalami pertumbuhan. Sehingga direksi BKI mendorong perubahan perubahan internal dan menambah, meoptimalkan portofolio baru yang bisa menjadi pundi - pundi baru BKI.

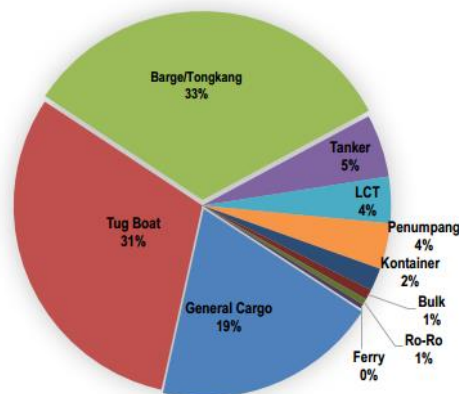
Dalam beberapa tahun terakhir khususnya 4 tahun kebelakang terlihat ada perubahan iklim bisnis klasifikasi di Indonesia. hal yang paling berasa perubahan dari aturan dari pemerintah yang mencabut proteksi untuk BKI. sehingga kapal kapal yang ada di indonesia tidak harus menggunakan Kelas BKI. Melihat hal tersebut secara bisnis sebetulnya internal BKI sendiri telah melakukan mitigasi resiko yang terjadi sejak aturan itu dicabut. Hal yang disadari adalah pastinya kapal - kapal yang dual kelas dengan BKI akan ada kecenderungan keluar kelas BKI dan menggunakan Kelas kompetitor (IACS). Hal ini tentunya dual kelas dari sisi pemilik kapal merupakan biaya tambahan yang mengurangi efisiensi biaya produksi. Dari duabelas 12 ribu kapal yang terdaftar di BKI kurang dari 500 kapal saja yang menggunakan dual klas dan mayoritas kapal kapal yang berlayar di jalur pelayaran Internasional. Mitigasi kedua adalah kelas IACS adalah perusahaan Multinasional sehingga segmentasi pasar mereka berbeda dengan BKI. kapal kapal register mereka adalah mayoritas kapal-kapal baru atau kapal-kapal operasi kegiatan *Offshore* dengan kesadaran *safety* yang tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pasar mereka akan kecil di Indonesia yang mayoritas kapal kapal di Indonesia adalah kapal tua atau bekas dari luar negeri. Ditinjau dari segi biaya klasifikasipun maka harga BKI jauh lebih kompetitif dari pada mereka. Sehingga dapat disimpulkan pencabutan proteksi tidak akan berpengaruh signifikan bagi BKI.

Namun dari evaluasi 3 tahun terakhir ditemukan keadaan kompetitor kelas IACS yang dianggap oleh BKI akan mengambil pangsa pasar klasifikasi premium di Indonesia. Ternyata secara mengejutkan mulai masuk kepasar non-premium. Beberapa kelas IACS seperti RINA(Registro Italiano Navale), CCS (China Classification Society), IRS(Indian Register Of Shipping) mulai masuk kepasar yang sama dengan BKI dengan servis yang sama dan harga yang relative sama. Hal ini mengakibatkan pasar klasifikasi Indonesia sudah mulai menjadi pasar jenuh akan persaingan dimana kondisi dimana kita bersaing pada pasar yang sama dengan pesaing. Pasar ini tentunya dihuni oleh banyak pelaku bisnis yang secara bersama-sama bersaing dan turut membesarkan pasar yang ada. Karena begitu

banyaknya pelaku bisnis pada pasar ini suasana persaingan akan begitu sengit dan kompetitif.

Hal ini ditambah kondisi makro ekonomi Indonesia mengalami penurunan yang cukup signifikan khususnya di sektor maritim . Sejak di berlakukannya UU MINERBA tahun 2014 melarang perusahaan tambang mengekspor barang mentah. “Barang harus diolah terlebih dahulu untuk menjadi barang jadi atau barang setengah jadi”. Maka sektor maritim Indonesia menjadi lesu. Karena menurut data kementerian maritim mayoritas kapal di Indonesia adalah 64% *tugboat* dan tongkang. Dengan pelarangan UU MINERBA otomatis *tugboat* dan tongkang mengalami dampak yang cukup besar. Kapal-kapal jenis tersebut menjadi mangkrak dan pembangunan kapal baru untuk tipe tersebut pun berhenti.

Kapal Niaga berbendera Indonesia: 14.000 Unit



Gambar 1.3 Diagram Sebaran Jenis Kapal Di Indonesia.

Sumber KEMENKOMAR 2016

Dengan melihat kenyataan di atas maka bisnis klasifikasi telah menjadi bisnis yang persaingan semakin ketat. Sehingga BKI harus mulai memikirkan pengembangan portofolio baru yang akan diciptakan untuk membuat perusahaan tetap tumbuh positif.

Melihat potensi pasar dan trend kontainerisasi yang semakin meningkat maka pilihan untuk masuk kedalam bisnis kontainer bisa menjadi pilihan utama. Hal ini didukung dengan dikeluarkannya aturan kewajiban CSC

oleh pemerintah pada PM 53 tahun 2018 tentang kewajiban kelaikan petikemas. Peluang bisnis kontainer yang sangat besar baik dalam perspektif keselamatan dan keamanan maupun perspektif rantai pasok logistik.

Dalam hal keselamatan dan keamanan, sesuai konvensi IMO, diberlakukan kesepakatan dan standarisasi petikemas dan kargo yang diantaranya adalah CSC, IMDG dan VGM dimana pelaksanaan pengawasannya dilakukan oleh regulator pada masing-masing negara yang meratifikasi. Hal ini menjadi peluang bagi BKI untuk dapat turut membantu pemerintah RI dalam implementasi konvensi tersebut.

Dalam hal rantai pasok logistik, BKI juga dapat menjadi solusi kelayakan dan kesesuaian penggunaan petikemas antara pelayaran dan *shipper/consignee* dalam bentuk layanan survei kondisi dalam bentuk klasifikasi petikemas, *on/off hire*, *appraisal* dan *damage survey*, dsb.

Sehingga apabila dijabarkan bisnis kontainer ini bisa dijabarkan sesuai dengan Gambar 1.4 , CSC untuk desain kontainernya, VGM untuk berat kontainer saat dimuati, IMDG dan *Condition survey* terkait kargo dan operasional kontainer.



Gambar 1.4 Paket turunan bisnis kontainer yang bisa diambil oleh BKI.

Untuk BKI bisnis kontainer yang cocok dimasuki dipetakan menjadi 4 bagian besar yaitu :

1. Sertifikasi CSC (kontainer dipastikan sesuai dengan persyaratan minimum requirement untuk digunakan sebagai fungsinya.

2. VGM (kontainer diwajibkan untuk dilakukan penimbangan sebelum masuk ke kapal.)
3. IMDG Code (kontainer harus dilakukan survei saat mengangkut barang barang berbahaya sehingga aspek keamanannya terjamin)
4. Kondisional survei (survei kondisi sesuai permintaan bisa pemilik kontainer, pemilik barang, asuransi)

Dalam hal kesiapan BKI dalam melakukan bisnis ini tercatat bahwa tidak kurang dari 154 unit kontainer telah dilakukan sertifikasi oleh BKI sejak tahun 1989. Untuk sumberdaya masnusiapun telah disiapkan, setidaknya lebih dari 30 Surveyor/inspektor telah dibekali kualifikasi tersebut.



Gambar 1.5 Kesiapan BKI dalam bisnis kontainer
 Sumber materi presentasi direksi BKI Focus Group Discussion (FGD)

Dari fakta – fakta tersebut diatas maka setidaknya secara natural sudah memiliki modal yang kuat. Ditambah kebutuhan BKI sebagai perusahaan yang dituntut untuk selalu tumbuh dan menghasilkan profit maka bisnis sertifikasi kontainer ini bisa menjadi pilihan utama dari alternatif portofolio yang ada.

Dalam mewujudkan tujuan penciptaan portofolio baru dan meningkatkan pendapatan di sektor kontainer ini maka BKI harus melakukan strategi perusahaan dan pemasaran yang jitu. Meskipun jumlah kontainer yang beredar sangat besar secara volum (KEMENKOMAR, 2016) namun faktanya saat ini penerapan regulasi pemerintah masih belum kuat. Sehingga aturan yang ada sering tidak dilaksanakan. Kemudian dari kesadaran keselamatan masyarakat Indonesia yang cukup rendah dan kondisi logistik di Indonesia yang tidak efisien (Katadata, 2019). membuat pelaku jasa di bidang kontainer ini akan sangat berat menambah porsi anggaran untuk sertifikasi kontainernya.

Tanpa strategi perusahaan dan pemasaran yang bagus dan matang maka tentunya potensi yang besar akan gagal dimanfaatkan oleh BKI dan tujuan dari BKI yang telah disebutkan di atas tidak akan tercapai. Sehingga tahap awal adalah mengidentifikasi strategi apa yang akan cocok diterapkan oleh BKI. Sondang P Siagian menyebutkan bahwa, "strategi adalah cara yang terbaik untuk mempergunakan dana, daya dan tenaga yang tersedia sesuai tuntutan perubahan lingkungan" (Siagian, 1995).

Strategi pemasaran adalah himpunan asas yang secara tepat, konsisten dan layak dilaksanakan oleh perusahaan guna mencapai sasaran yang dituju (target market) dalam jangka panjang dan tujuan perusahaan jangka panjang, dalam situasi persaingan tertentu. Dalam strategi pemasaran ini terdapat strategi acuan/bauran pemasaran (marketing mix) yang menetapkan komposisi terbaik dari ke empat komponen, untuk dapat mencapai Sasaran pasar yang dituju sekaligus mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. (Assauri, 2010). Menurut Suharno dalam bukunya yang berjudul *Marketing in Practice*, "strategi pemasaran merupakan logika pemasaran dimana unit bisnis mengharapkan untuk mencapai tujuan pemasaran. Dalam hal ini perusahaan akan menentukan konsumen mana yang akan dipilih untuk dilayani, selanjutnya mengelompokkan pasar dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil dan melayani yang menguntungkan. Berdasarkan strategi pemasaran tersebut, selanjutnya pemasar menyusun bauran pemasaran yang terdiri dari kegiatan membuat produk, penetapan harga, menentukan distribusi dan menentukan kegiatan promosi." (Santoso, 2010)

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian untuk mengembangkan strategi pemasaran PT BKI dengan menganalisa dari strategi perusahaan, faktor – faktor apa saja yang berpengaruh terhadap strategi perusahaan serta usulan langkah langkah pemasaran yang tepat untuk dilakuan PT BKI dalam bisnis kontainernya.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan diatas maka ditentukan bahwa tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk membuat strategi pemasaran yang akan di terapkan oleh bki di bisnis sertifikasi kontainer. Dalam penyusunan starteginya akan dilakukan identifikasi terlebih dahulu strategi dari perusahaan dengan melakukan analisa lingkungan internal dan external. Oleh karena hal tersebut maka disusunlah pertanyaan permasalahan yang akan dikaji sebagai berikut :

1. Apa faktor – faktor yang mempengaruhi strategi perusahaan dan pemasaran?
2. Bagaimana strategi bisnis BKI di tingkat korporasi ditinjau dari faktor internal dan eksternal.
3. Apa strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan PT Biro Klasifikasi dalam kegiatan Bisnis CSC ?

1.3 Batasan Masalah

Dalam uraian – uraian sebelumnya bisnis sertifikasi kontainer ini sangat luas, maka untuk lebih membuat penelitian ini menjadi lebih focus maka diperlukan pembatasan pembatasan sebagai berikut :

- Bisnis sertifikasi yang disasar dalam penelitian ini adalah bisnis sertifikasi kelayakan kontainer (CSC).
- Rumusan strategi yang akan disulkan baru berada di area matching stage (pencocokan).
- Perujukan pada Rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) tidak dilakukan karena tidak relevan. Dimana bisnis kontainer ini

merupakan fokus bisnis baru yang tidak terdapat di RJPP 2014 – 2019.

1.4 Tujuan

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menentukan faktor – faktor yang berpengaruh terhadap strategi perusahaan.
2. Merumuskan strategi perusahaan untuk PT Biro Klasifikasi Indonesia dalam kegiatan Bisnis kontainer CSC dalam tingkat korporasi ?
3. Menentukan usulan strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan PT Biro Klasifikasi dalam kegiatan Bisnis kontainer CSC ?

1.5 Manfaat

Hasil penelitian diharapkan berguna untuk :

1. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat membantu dalam memberikan saran strategi pemasaran yang tepat untuk dijalankan pada PT BKI dalam bisnis kontainer.
2. Bagi penulis, sebagai penerapan ilmu yang diperoleh penulis selama masa perkuliahan, menambah pengetahuan, wawasan, serta informasi mengenai model bisnis dan strategi pemasaran.
3. Bagi pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan mengenai pengembangan model bisnis dan strategi pemasaran PT BKI , serta sebagai referensi penelitian selanjutnya.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Teori Perencanaan Pemasaran Strategis

2.1.1 Rencana Strategis

Perencanaan strategis merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menentukah arah organisasi, serta pengambilan keputusan untuk mengalokasikan sumberdayanya. perencanaan strategis merupakan alat manajemen untuk mengelola kondisi saat ini dan melakukan proyeksi kondisi masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah penunjuk arah yang dapat digunakan oleh organisasi dari kondisi saat ini untuk bekerja menuju 5 sampai 10 tahun kedepan. "Strategi Menurut Steiner dan Miner adalah penetapan misi perusahaan dan sasaran oraganisasi dengan meningkatkan faktor internal dan external. sehingga dengan perencanaan yang tepat sasaran utama perusahaan bisa terpenuhi. " (Stainer & Minner, t.thn.)

Sebuah stategi selayaknya tidak hanya berfungsi sebagai peta jalan (*road map*) namun harus bisa menunjukkan taktik operasionalnya. (Uchyana, 2017) . Namun menurut sondang manajemen strategi adalah rangkaian keputusan dan tindakan fundamental oleh pihak manajemen dan di laksanakan oleh seluruh jajaran suatu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi (Siagian, 1995).

Untuk mencapai sebuah strategy yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis / *strategic planning*.

Suatu strategi juga harus memiliki ukuran fleksibilitas. Ketika diperlukan, perusahaan harus dapat mengubah arah, misalnya, ketika ada tindakan yang tidak diantisipasi dari pesaing. Pada kenyataannya, perusahaan harus setidaknya mengevaluasi strategi jangka panjangnya setiap tahun dan menyesuaikannya seperlunya. (Alsem & Wittink, 2007).

2.1.2 Strategi Pemasaran

Salah satu keputusan paling dasar dan mendasar dari sebuah perusahaan adalah pemilihan pasar untuk memasuki dan untuk melakukan itu mereka harus merencanakan dan melaksanakan strategi pemasaran untuk pelanggan pasar target spesifik. Menurut Hooley, Saunders dan Piercy (Hooley, et al., 2004), pengembangan strategi pemasaran dapat dikembangkan ke dalam tiga langkah berikut: pembentukan strategi inti, pengembangan posisi kompetitif perusahaan dan implementasi strategi pemasaran.

Strategi pemasaran terdiri dari analisis, pengembangan strategi, dan pengimplementasiannya dalam mengembangkan visi mengenai tingkat ketertarikan pasar terhadap organisasi, strategi pemilihan pasar, pemilihan target market, dan pengembangan, implementasi, serta pengelolaan program strategi positioning dan marketing yang didesain untuk menemukan value yang diinginkan oleh konsumen di setiap pasar yang ditargetkan. (Cravens, 2006).

Menurut Sexton kata-kata "pemasaran" itu berarti fokus pada manusia. (Sexton, 2006), bahwa pemasaran adalah tentang apa yang manusia inginkan, dan selanjutnya memberikan pelanggan harga yang tepat yang bisa mendatangkan keuntungan besar bagi perusahaan. Berarti berurusan dengan pelanggan dengan memenuhi kebutuhan pelanggan adalah cara untuk membawa pertukaran menguntungkan dengan menciptakan nilai dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. (Kotler & Keller, 2016)

Menurut Johnson strategi adalah arah dan ruang lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang bertujuan untuk mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang berubah dan untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan. (Gerry, et al., 2017) Inti dari definisi strategi adalah makna untuk mencapai tujuan organisasi, membangun rencana manajemen dapat digunakan untuk melihat posisi pasar dan memperkuat status perusahaan. Maka perusahaan dapat memenangkan persaingan yang sengit; menarik, semua tujuan yang ditetapkan untuk perusahaan ini dapat dicapai. (Arthur A, et al., 1998) Strategi yang dibuat oleh perusahaan adalah untuk mudah memahami kondisi

perusahaan, bagian mana yang merupakan kekuatan atau kelemahan dalam perusahaan, dan dengan demikian dapat memberikan harapan masa depan untuk bisnis yang ada, peluang dan ancaman yang ada, dan jenis rencana bisnis pemasaran apa yang cocok. (Arthur A, et al., 1998) Umumnya, strategi pemasaran adalah dukungan dasar dari rencana pemasaran, dan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pasar dan mencapai tujuan. (Kotler & Keller, 2016) Dalam ringkasan dan Hunger, manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan. (Wheelen & Hunger, 2006) Ini adalah proses berkelanjutan yang mengevaluasi dan mengendalikan bisnis yang melibatkan perusahaan, menggabungkan tiga kegiatan utama yang saling terkait: analisis strategis, perumusan strategi dan implementasi Namun, strategis manajemen tidak hanya rencana selama lima atau sepuluh tahun, organisasi dapat mengeluarkan strategi yang tepat dan digunakan untuk memenangkan kompetisi.

Sehingga, definisi untuk rencana strategi pemasaran adalah proses pengelolaan dan perencanaan, suatu organisasi atau perusahaan yang membuat rencana jangka panjang untuk pengembangan, arah, target dan kebijakan di masa depan dalam periode tertentu. Analisis menyebar dalam segmentasi pemasaran, penargetan pasar dan posisi keunggulan kompetitif.

2.1.3 Segmentasi Pasar

“Segmentasi pasar membagi pasar menjadi kelompok pembeli yang berbeda yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda, dan yang mungkin memerlukan produk atau program pemasaran yang berbeda.” (Armstrong & Kotler, 2011) Segmentasi adalah cara mengklasifikasikan pelanggan ke dalam kelompok-kelompok yang memiliki karakteristik yang sama. Segmentasi pasar adalah proses untuk memberikan arahan kepada pelanggan, produk dan kebutuhan seperti apa yang akan dipenuhi pelanggan. Perusahaan biasanya membagi analisis pasarnya menjadi segmen yang lebih kecil, yang dapat meningkat secara efisien dan efektif dengan produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan unik dari pelanggan. (Kotler & Keller, 2016) dari kasus kasus yang ada perusahaan perlu membuat segmen pasar yang cocok untuk memasuki pasar, dan membangun

lebih banyak peluang segmen pasar, dan mengembangkan profil yang cukup besar dan menguntungkan untuk melayani masing-masing segmen pasar.

2.1.4 Target Market

Target pemasaran adalah melangkah menuju segmentasi pasar, dengan karakteristik konsumen, yang seluruh segmen pasar potensial menjadi beberapa bagian, dan kemudian dibagi lagi menurut perbedaan produk, memilih konsumen yang sesuai sebagai penggunaan komprehensif dari berbagai strategi pasar untuk mencapai target pasar.

Tanggung jawab untuk penargetan pasar adalah untuk penilaian dan memilih segmen pasar. Mengevaluasi segmen pasar akan menghubungkan tiga faktor: ukuran dan pertumbuhan segmen, daya tarik struktural segmen, dan tujuan serta sumber daya perusahaan. (Kotler & Keller, 2016) Untuk memilih target pasar, organisasi harus jelas mendapatkan makna layanan pelanggan seperti apa, bagian mana dari kebutuhan produk yang mereka inginkan, itu adalah strategi penting dalam kegiatan pemasaran. (Kotler & Keller, 2016) Selanjutnya merangkum empat strategi perbedaan untuk target pasar. (Kotler & Keller, 2016) Sebagai berikut :

A. Strategi Pemasaran Tanpa Pembeda (Undifferentiated Marketing)

Ada beberapa perusahaan yang melihat pasar secara keseluruhan tanpa membedakan target pasar tertentu. Perusahaan yang menggunakan strategi pemasaran ini, hanya menawarkan satu macam produk dan mencakup seluruh pasar. Tanpa membedakan target pasar, perusahaan bertujuan untuk menanamkan image kuat produknya kepada para konsumen. Pemasaran tanpa membedakan target pasar dipilih para pelaku bisnis, karena strategi ini biayanya lebih kecil dibandingkan pemasaran dengan membedakan target pasar.

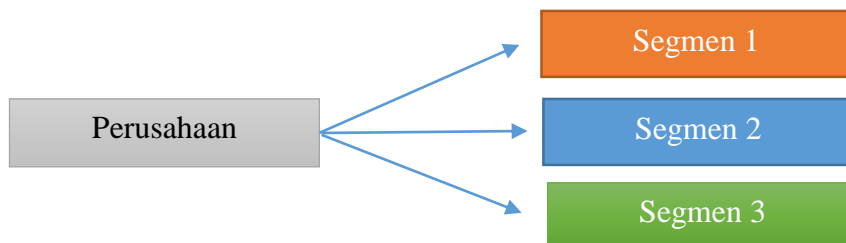


Gambar 2.1 Diagram pemasaran tanpa pembeda

Pemasaran tanpa membedakan target pasar lebih mengandalkan produksi, distribusi dan strategi promosi secara massal, sehingga bisa menghemat biaya. Namun disamping kelebihanannya, strategi pemasaran tersebut juga memiliki kekurangan. Kebanyakan pelaku bisnis yang tidak membedakan konsumen, maka akan memilih target pasar yang paling luas untuk menawarkan produknya. Jika banyak pelaku bisnis yang memilih cara tersebut, maka persaingan bisnis pun semakin ketat.

B. Strategi Pemasaran Dengan Pembeda (Differentiated Marketing)

Pemasaran yang kedua dengan membedakan target pasar sesuai kebutuhan konsumen. Berbagai variasi kebutuhan yang dibutuhkan para konsumen, menjadi faktor pendorong pelaku bisnis membedakan target pasar mereka. Jika pemasaran tanpa pembeda hanya memproduksi satu macam produk, pemasaran dengan pembeda memproduksi berbagai macam produk yang disesuaikan dengan kebutuhan dan minat para konsumen.



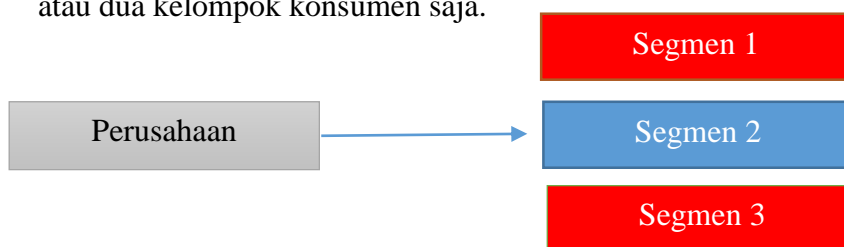
Gambar 2.2 Diagram pemasaran dengan pembeda

Pembedaan produk bisa dilihat berdasarkan letak geografis konsumen, style atau gaya hidup, umur, jenis kelamin, tingkat pendapatan, bahkan bisa juga dibedakan berdasarkan tingkat pendidikan para konsumen. Upaya pembedaan target pasar ini bertujuan agar loyalitas konsumen terhadap suatu produk lebih kuat, karena perusahaan menawarkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Pembedaan target pasar dapat dicontohkan dari produk mie instan, mereka mengembangkan usahanya dengan membedakan varian rasa produk berdasarkan selera para konsumen. Jika dibandingkan dengan pemasaran tanpa pembeda, strategi pemasaran dengan pembeda membutuhkan biaya yang lebih

besar. Karena dibutuhkan biaya untuk riset produk baru, proses produksinya yang lebih besar, serta peningkatan biaya untuk riset pasar. Meskipun demikian, pemasaran dengan pembeda lebih disenangi para pelaku usaha. Sebab dengan pemasaran pembeda, produk mereka memiliki daya tarik yang lebih kuat dibandingkan produk yang dipasarkan para pesaing.

C. Strategi Pemasaran Terkonsentrasi (Concentrated Marketing)

Berbeda dengan strategi pemasaran terkonsentrasi yang membedakan konsumen sesuai dengan kebutuhan, pemasaran terkonsentrasi hanya fokus memasarkan produknya kepada satu atau beberapa kelompok pembeli saja. Sehingga pemasaran produk hanya ditujukan kepada kelompok pembeli yang paling berpotensi. Seperti produk Tropicana Slim, gula rendah kalori dan bebas gula ini lebih fokus kepada para konsumen yang ingin menjaga kesehatannya terutama bagi para penderita diabetes. Dengan fokus pada kelompok tertentu, perusahaan yang menggunakan strategi pemasaran ini berusaha menawarkan produk yang terbaik bagi target pasar mereka. Sehingga spesifikasi *image* produk yang ditawarkan dapat tertanam pada konsumen yang menjadi sasaran pasarnya. Selain itu pemasaran terkonsentrasi juga lebih menghemat biaya, baik biaya produksi, biaya distribusi maupun biaya promosi. Sebab semuanya hanya fokus pada satu atau dua kelompok konsumen saja.



Gambar 2.3 Diagram pemasaran terkonsentrasi

Tetapi ada juga kelemahan dari pemasaran konsentrasi, bahkan risikonya lebih besar dari pemasaran tanpa pembeda maupun pemasaran dengan pembeda. Bila target pasar yang menjadi fokus pemasaran tiba – tiba beralih

ke perusahaan pesaing dengan fokus yang sama, maka Anda akan kehilangan satu – satunya ladang konsumen yang Anda miliki. Besarnya resiko yang ada, membuat pemilik perusahaan lebih memilih memasarkan produknya ke beberapa target pasar.

2.1.5 Posisi Kompetitif

Philip Kotler mendefinisikan: merancang penawaran sehingga menempati tempat yang berbeda dan dihargai di sisi pelanggan. (Kotler & Keller, 2016)

Positioning akan memperjelas target pemasaran dan mengetahui perbedaan dengan kompetitor, Hal ini juga disebut posisi kompetitif. Sebagai contoh pilihan pelanggan menentukan posisi apa yang akan di targetkan. Esensinya perbedaan dengan perusahaan lain akan menjaga kapasitas kompetitif yang kuat di pasar segmentasi, yang menempati ruang khusus di benak pelanggan. (Kotler & Keller, 2016)

Dalam proses untuk memilih penentuan posisi yang efektif, perusahaan dapat menanyakan identifikasi umum konsumen tentang produk tersebut, terutama dibandingkan dengan produk pesaing; target pemasar apa yang perlu dipikirkan konsumen, dan strategi positioning mana yang akan meningkatkan citra produk sesuai dengan keinginan konsumen. Ini merupakan faktor kunci untuk kesuksesan bagi perusahaan membangun positioning kompetitif yang sukses. Secara dalam, memilih dan menerapkan strategi penentuan posisi yang tepat memiliki 3 langkah analisis sebagai berikut dari Lovelock dan Wirtz (Lovelock & Wirtz, 2004) :

- Identitas kemungkinan keunggulan kompetitif
- Pilih keunggulan kompetisi yang tepat
- Mengkomunikasikan keunggulan kompetisi yang tepat

Dalam analisis akhir, karakter kebutuhan pasar fokus pada persaingan yang akan menjadi kekuatan penting untuk mendorong pengembangan strategi pemasaran.

2.1.6 Proses Perencanaan Strategi Pemasaran

Perencanaan strategis pemasaran adalah alat manajemen untuk membantu organisasi melakukan pekerjaan yang lebih baik dan memahami bagaimana bersaing untuk masa depan. Ini adalah proses penuntun bagi anggota organisasi yang mengembangkan prosedur dan operasi yang diperlukan di masa depan. Seperti strategi keputusan untuk proses organisasi, sebagai proses menumbuhkan dan mempertahankan kesesuaian strategis antara target organisasi dan kemampuan dan itu mengubah peluang menjadi pemasaran. (Kotler & Keller, 2016) Hal ini melibatkan dengan mendefinisikan misi perusahaan yang jelas, menetapkan tujuan pendukung, merancang portofolio bisnis yang sehat, dan mengoordinasikan strategi fungsional.

Pernyataan Misi: pernyataan tujuan organisasi, apa ingin dicapai dalam lingkungan yang besar. (Kotler & Keller, 2016) Pada langkah pertama proses perencanaan strategis, ini mendukung perusahaan untuk memikirkan pertanyaan seperti: apa bisnis kita? Siapa pelanggannya? Apa yang dihargai konsumen? Bagaimana seharusnya bisnis kita? (Kotler & Keller, 2016) dengan pertanyaan-pertanyaan detail itu, yang bertindak sebagai buku panduan yang memberikan visi dan arahan bagi perusahaan untuk tahun-tahun mendatang.

A. Tentukan Tujuan

Misi tersebut perlu menjadi tujuan pendukung yang terperinci ke dalam setiap tingkat manajemen. Ini mengarah pada tujuan bisnis dan pemasaran tertentu. Tujuannya harus spesifik. Dapat dikembangkan strategi pasar perusahaan. Merancang portofolio bisnis: koleksi bisnis dan produk yang terdiri dari perusahaan. Ini adalah aktivitas utama dalam proses perencanaan.

Misi ini dapat membantu manajemen mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai bisnis yang membentuk perusahaan. Metode yang berhasil untuk menangkap peluang menarik yang penuh menggunakan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari lingkungan dan memenangkan persaingan pasar. Perencanaan strategi fungsional: perencanaan terperinci untuk setiap departemen yang dirancang untuk mencapai tujuan strategis.

Dari proses perencanaan strategis, perusahaan akan dengan mudah mengidentifikasi elemen-elemen untuk pasar, dan bagaimana mencegah atau menanganinya. Melalui analisis internal dan eksternal, perusahaan akan membuat pilihan strategi pasar. Sub-bab selanjutnya membahas alat analisis untuk menjelaskan perencanaan strategis pemasaran.

B. Situational Analysis

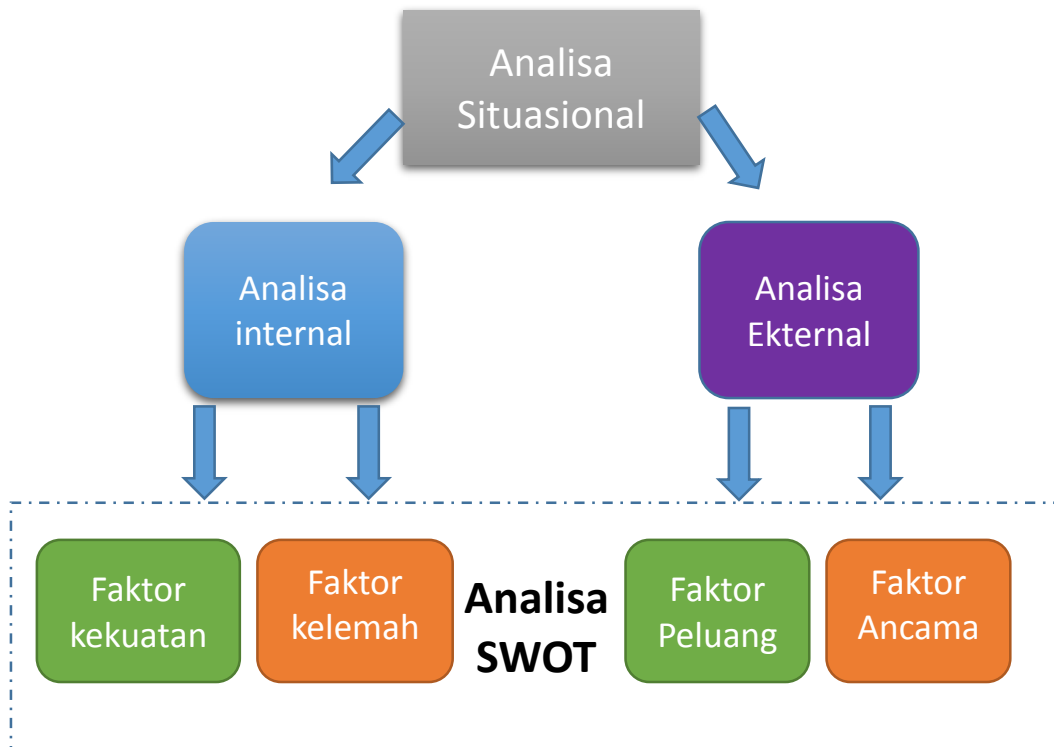
Analisis situasional digunakan untuk menganalisis lingkungan pasar saat ini, dan melibatkan penilaian kondisi pasar dan tren di perusahaan. (Jain., 2006) mengembangkan strategi pemasaran adalah memadukan dengan tiga elemen focus yaitu pelanggan, persaingan, dan korporasi. (Jain., 2006) Strategi pemasaran yang baik harus dengan definisi pasar yang jelas, kecocokan yang baik antara kekuatan perusahaan dan kebutuhan pasar, dan juga kekuatan kompetitif.

Ada 3 elemen presepektif dalam analisis situasional yaitu 3C (Customer, Corporate, Competitor) adalah pelanggan, perusahaan, dan persaingan. Merupakan satu kelompok yang saling terhubung untuk saling keterkaitan atas tujuan mereka sendiri. Perusahaan memerlukan pelanggan untuk pemasaran produknya, Pelanggan memerlukan korporasi untuk kebutuhannya, sama halnya, persaingan; perusahaan itu tidak akan pernah sendirian di pasar kecuali terjadi monopoli. Ketika korporasi tidak sesuai dengan kebutuhan pelanggan, yang berarti para pesaing akan mendapatkan peluang yang tepat di pasar.

Karena itu, Kita dapat menganalisis untuk saling melihat pengaruh satu sama lain secara bersamaan. dengan ide penulis adalah "pencocokan kebutuhan antara pelanggan dan perusahaan tidak hanya harus positif, namun harus lebih baik dan lebih kuat daripada kecocokan pelanggan dengan pesaing kita."

Analisis yang pertama adalah analisa internal. Dalam bidang ini, ini mencakup isu-isu utama seperti tujuan organisasi, strategi pemasaran, analisis kinerja, alokasi sumber daya, fitur struktural, dan perebutan kekuasaan politik. Ini adalah salah satu analisis penting untuk menjaga agar sasaran pemasaran perusahaan tetap terhubung dengan misi perusahaan dan mengubah pelanggan dan lingkungan luar. Strategi pemasaran berikut dikendalikan oleh pangs

pemasaran, profitabilitas, dan langkah-langkah lain yang relevan. Kemudian analisis eksternal memperkenalkan tekanan kompetitif, pertumbuhan dan stabilitas ekonomi, dan pengembangan budaya sosial.



Gambar 2.4 Diagram analisa situasional

2.2 Perencanaan strategis pemasaran

2.2.1 Analisa Internal

Analisis internal bisnis akan membantu bagian strategi menjawab pertanyaan-pertanyaan bagaimana seharusnya strategi yang ada ditingkatkan, diperluas, diubah, atau diganti (Aaker, et al., 2006). Analisis internal juga dapat dilakukan di masing-masing level bisnis. Analisis pada tingkat yang berbeda akan berbeda satu sama lain dalam penekanan dan konten, tetapi struktur dan daya dorongnya akan sama. (Aaker, et al., 2006)

Analisis internal terdiri dari empat aspek. "Yang pertama adalah kinerja keuangan, memberikan perkiraan awal tentang bagaimana bisnis sedang dilakukan.

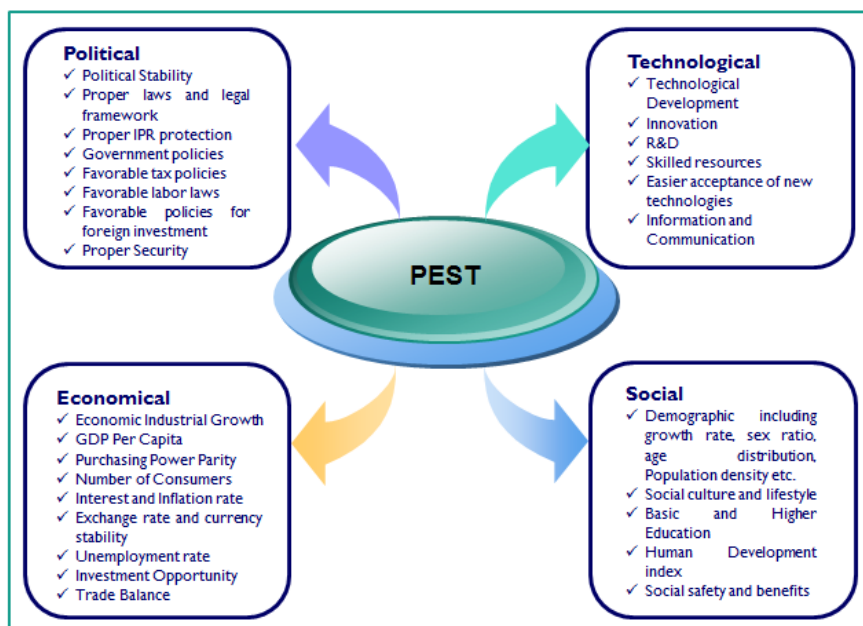
Kemudian analisis dimensi kinerja lainnya seperti kepuasan pelanggan, kualitas produk, asosiasi merek, biaya relatif, produk baru, dan kemampuan karyawan, dapat sering menyediakan hubungan yang lebih kuat dengan profitabilitas masa depan. Yang ketiga adalah analisis kekuatan dan kelemahan yang menjadi dasar dari strategi saat ini dan masa depan. Yang terakhir adalah identifikasi dan penentuan prioritas dari ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan. " (Aaker, et al., 2006)

Kekuatan dan kelemahan terkait dengan kompetisi. Kekuatan mendefinisikan keuntungan perusahaan yang memiliki status memimpin dibandingkan dengan kandidat lain. Dengan kata lain, itu juga disebut kemampuan bersaing perusahaan yang lebih tinggi. Sedangkan kelemahannya adalah kurangnya kondisi dalam kompetisi. Faktor-faktor internal dipandang sebagai kekuatan dan kelemahan internal organisasi dalam bidang-bidang seperti:

- Budaya perusahaan
- Struktur organisasi
- Akses ke sumber daya alam
- Kesadaran merek
- Pangsa pasar
- Kecukupan operasional
- Kontrak eksklusif

2.2.2 Analisa Eksternal

keberhasilan dari analisa eksternal hanya bisa di capai dengan cara analisa terarah. tanpa penentuan arah analisa maka hasil analisa malah akan semakin bias. analisa PEST (Political, Ekonomi, Social, Technological) untuk menganalisa makro dapat dirangkum ke dalam empat kategori berikut: faktor politik, elemen ekonomi, faktor sosial, dan elemen teknis. (Aaker, et al., 2006). Analisis eksternal dapat berdampak pada penyusunan strategi atau keputusan strategis atau mempengaruhi pilihan di antaranya. (Aaker, et al., 2006).



Gambar 2.5 Diagram analisa PEST

Sumber : <https://carpenterstrategytoolbox.com/2016/01/20/add-a-pest-to-your-analysis/>

Ketidakpastian strategis adalah konsep yang sangat berguna dalam melakukan eksternal analisis. Ketidakpastian strategis berfokus pada unsur-unsur tertentu yang tidak diketahui yang akan mempengaruhi hasil keputusan strategis, selanjutnya keputusan strategis akan didorong oleh serangkaian ketidakpastian ini. (Aaker, et al., 2006)

2.2.3 Analisa Kompetitor

Analisis pesaing adalah bagian dari analisis eksternal. Tujuan analisis pesaing mempengaruhi pengembangan strategi bisnis yang sukses. Analisis harus berfokus pada identifikasi peluang, ancaman, atau ketidakpastian strategis yang diciptakan oleh pergerakan, kelemahan, atau kekuatan kompetitor potensial yang muncul atau potensial. (Aaker, et al., 2006)

Analisis pesaing dimulai dengan mengidentifikasi pesaing saat ini dan pesaing potensial. dimana adalah dua jenis pesaing yang berbeda. Yang pertama adalah perspektif pelanggan yang harus membuat pilihan di antara para pesaing

kita. yang Kedua jenis pesaing berusaha menempatkan pesaing dalam kelompok strategis berdasarkan strategi kompetitif mereka. (Aaker, et al., 2006)

2.2.4 Analisa SWOT

Menilai model bisnis secara reguler merupakan aktivitas penting dalam manajemen yang memungkinkan organisasi mengevaluasi keadaan posisi pasarnya dan kemudian menyesuaikannya. Pemeriksaan menyeluruh dapat menjadi basis untuk memperbaiki model bisnis secara bertahap. Salah satu cara untuk menilai dan memeriksa model bisnis saat ini yaitu dengan menggunakan analisis SWOT.

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan dan kelemahan internal digabungkan dengan peluang dan ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan (Cravens, 2006).

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini (Rangkuti, 2009).

Analisis SWOT merupakan alat analisis yang digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan suatu organisasi dan mengenali potensi peluang dan ancaman. Analisis SWOT memberikan empat perspektif untuk menilai setiap blok bangunan suatu model bisnis. Alat analisis ini membantu untuk melihat semua komponen dalam model bisnis secara detail serta membantu mengungkap jalan menarik menuju inovasi dan pembaruan. SWOT memungkinkan penilaian yang terfokus dan evaluasi terhadap strategi pemasarannya. Analisis SWOT ini

memberikan dasar yang baik untuk diskusi lebih lanjut, pengambilan keputusan, dan inovasi disekitar pemilihan strategi (Osterwalder & Pigneur, 2017).

Penggunaan SWOT terstruktur atas memformulasi usulan strategi pemasaran menghasilkan dua hal, yaitu memberikan gambaran tentang di mana perusahaan berada sekarang (kekuatan dan kelemahan) dan memberikan arahan ke depan (peluang dan ancaman). Penilaian ini dapat menjadi masukan yang dapat membantu perusahaan mendesain pilihan strategi pemasaran baru ke arah mana perusahaan dapat berkembang.

2.2.5 Strategi Bauran Pemasaran (*Marketing mix*)

Bauran pemasaran dapat didefinisikan sebagai "campuran variabel pemasaran terkendali yang digunakan perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan yang diinginkan di pasar sasaran." (Kerzner, 2001) secara umum "Bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat elemen, yang disebut 4p (*Produk, Price, Promotion, Place*) : produk, harga, promosi dan tempat, bahwa setiap perusahaan memiliki pilihan untuk menambah, mengurangi, atau memodifikasi untuk menciptakan strategi pemasaran yang diinginkan." (Kotler & Keller, 2016)

Menurut Kotler (Kotler & Keller, 2016), bauran pemasaran adalah alat analisis penting yang digunakan dalam strategi pemasaran, yang mempertimbangkan lingkungan perusahaan, kemampuan, dan kondisi persaingan, melihat ke depan faktor pemasaran, seperti produk, harga, dll. Kemudian untuk mengoptimalkan kombinasi dan penggunaan untuk berkoordinasi, juga digunakan untuk mencapai manfaat ekonomi dan sosial yang lebih baik. (Kotler & Keller, 2016)

Klasifikasi bauran pemasaran yang paling populer untuk bidang jasa adalah model 7Ps (*Produk, Price, Promotion, Place, Process, People, Physical Evident*): produk, harga, tempat, promosi, orang, proses, dan bukti fisik.

Produk: Produk mengacu pada barang, orang, layanan, atau ide. Berarti untuk apa dan apa yang dilakukannya. Dan faktor-faktor termasuk kualitas, fitur, gaya, merek dll. Metode yang digunakan untuk meningkatkan produk atau meningkatkan penjualan target secara lebih efektif untuk mendapatkan keunggulan yang lebih kompetitif. Strategi produk yang efektif harus paling mengetahui

kebutuhan pelanggan dalam pemasaran. Untuk perusahaan, langkah pertama harus jelas memahami jenis produk atau layanan apa yang akan cocok untuk permintaan konsumen. Menggali pengalaman pasar untuk mengenali kebutuhan dan keinginan pelanggan, *productstrategies* 'poin utama berfokus pada kebiasaan dan nilai yang diberikan ke pelanggan untuk mendukung produk atau layanan. (Kotler & Keller, 2016)



Gambar 2.6 Marketing Mix 7Ps (Product, Price, Promotion, Place, People, Process, Physical Evidence)

Sumber: <https://marketingmix.co.uk/>

Harga: Harga adalah salah satu fungsi keputusan yang paling penting dari seorang pemasar atau *marketer*. Untuk sebagian besar, keputusan penetapan harga menentukan jenis pelanggan atau organisasi yang akan tertarik. Demikian juga, kesalahan tunggal dalam harga dapat secara efektif membatalkan semua kegiatan

strategi bauran pemasaran lainnya. (Keller, 2008) Menurut Keller (Keller, 2008) harga merupakan subjek vital tidak hanya bagi pemasar tetapi untuk perusahaan secara keseluruhan. Posisi keuangan suatu organisasi ditentukan oleh efektivitasnya dalam menetapkan harga barang dan jasa.

Oleh karena itu, bagi organisasi untuk mencapai tujuan profitabilitasnya, harga harus ditetapkan sedemikian rupa sehingga target pasar melihatnya sebagai sepadan dengan manfaat yang dirasakan produk. Kebijakan harga yang tidak efektif dapat memiliki konsekuensi komersial yang sangat serius dan mampu mengakibatkan kebangkrutan atau likuidasi. Analisis untuk biaya pelanggan, itu adalah jumlah nilai untuk produk atau layanan dan konsumen ditukarkan untuk keuntungan mereka. Strategi penetapan harga adalah analisis tentang bagaimana harga dalam pemasaran akan menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan pemasaran, bagaimana menyesuaikan harga, dan bagaimana menanggapi penyesuaian harga pesaing. keputusan penetapan harga ini sangat kompleks, dan akan dipengaruhi oleh permintaan pelanggan, biaya, informasi yang tersedia, persaingan, motif keuntungan, dan pertimbangan produk. (Keller, 2008)

Tempat: Ini berarti dimana produk dan layanan bisa di dapat dari produsen ke konsumen dan di mana barang atau layanan dapat diakses oleh konsumen. Tujuan utamanya adalah menyediakan cara yang mudah untuk melayani bagi pelanggan yang disasarkan. hal ini mencakup tentang saluran distribusi, cakupan pasar, lokasi, dan logistik rantai pasokan. perusahaan harus memilih metode distribusi yang sesuai untuk membuat produk tersedia kepada pelanggan. (Kotler & Keller, 2016)

Promosi: Promosi mengacu pada aktivitas untuk menyampaikan layanan kepada pelanggan melalui iklan, promosi penjualan, hubungan masyarakat, dan kampanye pemasaran.

Promosi adalah strategi pemasaran yang penting dalam membentuk dan memelihara hubungan dengan pelanggan yang disasarkan, yang dapat pula secara signifikan mempengaruhi seluruh proses bisnis. strategi promosi yang sukses akan didorong oleh definisi yang jelas tentang pengembangan kedepan. (Kotler & Keller, 2016)

People / Sumber Daya Manusia (SDM) : merupakan aset utama dalam industri jasa, terlebih lagi bisnis yang membutuhkan sumber daya dengan *performance* tinggi. Kebutuhan konsumen terhadap karyawan berkinerja tinggi akan menyebabkan konsumen puas dan loyal. Kemampuan *knowledge* (pengetahuan) yang baik, akan menjadi kompetensi dasar dalam internal perusahaan dan pencitraan yang baik di luar.

Process / Proses atau Aktifitas Bisnis: Layanan jasa ataupun kualitas produk sangat bergantung pada proses penyampaian jasa kepada konsumen. Mengingat bahwa penggerak perusahaan jasa adalah karyawan itu sendiri, maka untuk menjamin mutu layanan (*quality assurance*), seluruh operasional perusahaan harus dijalankan sesuai dengan sistem dan prosedur yang terstandarisasi oleh karyawan yang berkompetensi, berkomitmen, dan loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

Physical Evidence / Bukti Fisik Perusahaan: Bangunan merupakan bagian dari bukti fisik, karakteristik yang menjadi persyaratan yang bernilai tambah bagi konsumen dalam perusahaan jasa yang memiliki karakter. Perhatian terhadap interior, perlengkapan bangunan, termasuk lightning system, dan tata ruang yang lapang menjadi perhatian penting dan dapat mempengaruhi *mood* pengunjung.

Bangunan harus dapat menciptakan suasana dengan memperhatikan *ambience* sehingga memberikan pengalaman kepada pengunjung dan dapat memberikan nilai tambah bagi pengunjung, khususnya menjadi syarat utama perusahaan jasa dengan kelas market khusus.

2.2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya untuk mempermudah dalam pengumpulan data, metode analisis data yang digunakan dalam pengolahan data, maka penulis mencantumkan hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran dalam menyusun kerangka pemikiran dengan harapan hasil penelitian dapat tersaji secara akurat dan mudah dipahami, berikut penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini :

Mu'alifah dalam penelitiannya "Implementasi Strategi Marketing Mix Pada Minimarket Berkah Mandiri Dan Minimarket Putri Cahaya Di Kediri

Perspektif Etika Bisnis Islam", 2017 (Mu'alifah, 2017) membahas tentang bagaimana strategi pemasaran pada kedua minimarket dengan teori bauran pemasaran namun tetap dalam etika bisnis islam. dalam islam pebisnis muslim harus tunduk kepada aksioma (nilai dasar) etika bisnis Islami yang mencakup tauhid, keseimbangan, kehendak bebas, tanggungjawab, dan kebenaran. Peneliti menggunakan metode kualitatif dalam penelitiannya dengan mewawancara responden dan data pendukung lainnya. selanjutnya dilakukan perbandingan atas keduanya dan dilakukan penarikan kesimpulan.

Miftahal Anjar dalam penelitiannya " Strategi Marketing Travel Umrah Lintas Darfiq Dalam Mempertahankan Eksistensi Dan Menghadapi Persaingan ", 2017 (Anjar, 2017) membahas tentang strategi dari pemasaran yang bisa menjadi pilihan sehingga travel umrah darfiq bisa mempertahankan eksistensinya dan menghadapi persaingan. metode yang digunakan adalah menggunakan analisa IFAS dan EFAS matrix dan di plot pada matrik IE dan selanjutnya dilakukan SWOT analisis.

Selanjutnya adalah Rudi Haryadi dalam risetnya "Pengaruh Strategi Green Marketing Terhadap Pilihan Konsumen Melalui Pendekatan Marketing Mix (Studi Kasus pada The Body Shop Jakarta)" (Rudi, 2009) melakukan riset pasar atas pengaruh strategi pemasaran yang memanfaatkan isu lingkungan dalam mengembangkan rencana strategi pemasarannya. rudi haryadi melakukan survey pada kasus bodyshop di jakarta selanjutnya dilakukan pengolahan data secara regresi logistik dan meriviewnya terhadap 4Ps kotler (*Price, Product, Place, Promotion*).

Dwi Prasetyawati Thana dalam penelitiannya "Strategi Pemasaran Kopi Di Kabupaten Tana Toraja" (Dwi, 2017) melakukan perancangan strategi marketing dengan melakukan analisa internal dan external, slanjutnya dari analisa tersebut dilakukan plotting kedalam SWOT matrix untuk dilakukan perumusan strateginya. slanjutnya menggunakan metode AHP untuk dilakukan seleksi mana strategi yang cocok untuk dilakukan.

Seyyed Morteza Hashemi dalam risetnya "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis and Strategic Planning for Iranian Language Institutions Development" (Hashemi, et al., 2017) juga melakukan

pengembangan rencana strategis pemasaran lembaga bahasa di Iran. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Hashemi melakukan analisa SWOT untuk menentukan strategi yang cocok untuk lembaga tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan hal – hal yang menjadi persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu :

- Penggunaan kompetensi inti dalam upaya untuk meningkatkan daya saing dan menciptakan keunggulan kompetitif
- Meninjau faktor internal dan eksternal.
- Menggunakan metode analisa SWOT untuk merumuskan strategi pemasaran.
- Menggunakan teori yang sama yaitu bauran marketing baik 4Ps ataupun 7Ps

2.3 Gambaran Umum PT Biro Klasifikasi Indonesia

A. Sejarah Perusahaan

Indonesia adalah salah satu negara maritim terbesar di dunia. Sebagai negara maritim, Indonesia memiliki aset besar berupa wilayah perairan yang sangat luas yang harus dipergunakan untuk kepentingan nasional baik dari sisi kedaulatan dan pertahanan keamanan, kemandirian ekonomi, pengembangan industri, maupun aspek kehidupan lain yang lebih luas.

Melihat potensi tersebut, Presiden pertama Republik Indonesia Ir Soekarno pada tanggal 24 Agustus 1964, menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1964 tentang Pendirian Perusahaan Negara Biro Klasifikasi Indonesia yang berlaku surut hingga tanggal 1 Juli 1964. Pada tanggal 1 Agustus 1969 Pemerintah RI di bawah kepemimpinan Presiden Soeharto menerbitkan Undang-undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Perpu Nomor 1 Tahun 1969 tentang Bentuk-bentuk Usaha Negara menjadi undang-undang. Atas dasar Undang-undang Nomor 9 Tahun 1969 ini pada tanggal 31 Januari 1977, Presiden Soeharto mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 1977 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Negara Biro Klasifikasi Indonesia menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Pengalihan bentuk perusahaan menjadi Perseroan ini juga menjadi titik awal menuju badan klasifikasi modern karena tujuan, tugas, dan lapangan usaha BKI tidak lagi hanya terbatas pada bidang klasifikasi kapal tetapi juga mencakup

bidang non class matter sebagaimana badan klasifikasi internasional yang lebih dahulu ada. Dengan pengalihan bentuk perusahaan itu tujuan Perusahaan Perseroan Terbatas Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) menjadi semakin fokus dan spesifik, yaitu memajukan, meningkatkan, dan mengembangkan usaha-usaha yang bersangkutan paut dan berkaitan dengan perkapalan, pelayaran, dan Ocean Engineering agar terjamin keselamatan jiwa dan benda di laut.

Kegiatan Usaha

Sesuai Anggaran Dasar yang terakhir, maksud dan tujuan Perseroan adalah melakukan usaha di bidang jasa klasifikasi dan registrasi kapal, jasa konsultasi dan supervisi, serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya Perseroan untuk menghasilkan barang/jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat.

Ruang Lingkup Jasa Klasifikasi BKI

- I. Penerimaan Klas dan Mempertahankan Klas
 - a. Pemeriksaan konstruksi, pengawasan dan pengujian serta penerbitan sertifikat kelas dan registrasi kapal;
 - b. Pemeriksaan dan pengujian alat-alat apung dan fasilitas konstruksi lepas pantai;
 - c. Keagenan dan atau perwakilan badan klasifikasi atau konsultan asing.

- II. Jasa Statutoria
 - a. Melaksanakan pemeriksaan dan sertifikasi di bidang statutoria berdasarkan otorisasi dari Pemerintah Republik Indonesia ataupun dari pemerintah negara lain;
 - b. Melakukan survei dan sertifikasi atas nama Pemerintah Mongolia, Panama, Belize, dan Honduras, bekerjasama dengan IBS;
 - c. Melakukan *drawing/plan approval* yang meliputi *SOPEP/SMPEP, damage control plan, sewage treatment plan, garbage management plan, cargo securing manual,*

fire control and safety plan, P&A manual untuk chemical tanker, operation manual, stability calculation/ booklet;

- d. Melakukan *compliance survey and certification yang meliputi Marpol Annex I s/d VI, Anti Fouling System (AFS), Performance Standard for Protective Coating (PSPC), Cargo Ship Safety Equipment Certification, Cargo Ship Safety Construction Certification, ISM Certificate (DOC & SMC), ISPS Certificate (ISSC), Loadline Certificate (ILLC & KM.3), Cargo Gear Certification , dan CAS Certification.*

III. Jasa Sertifikasi Material dan Komponen

- a. Pengujian dan sertifikasi material dan komponen;
- b. Pengujian dan penerbitan sertifikat kualifikasi juru las, inspektur las, dan keahlian las lainnya;
- c. Sertifikasi Industri.

Dalam menjalankan kegiatannya di bidang klasifikasi, BKI mengemban amanat Undang-undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran Pasal 129 serta Peraturan Menteri Perhubungan PRI Nomor 61 Tahun 2014 tentang Kewajiban Klasifikasi bagi Kapal berbendera Indonesia pada Badan Klasifikasi.

Tabel 2.1 Jenis Jasa Klasifikasi PT BKI

Bisnis jasa klasifikasi
Admission to Class for New Building
Admission to Class for Existing Ship
Admission to Class for New Building
Material/Component Certification
Statutory Certification
Industrial Approval
Company Social Responsibilities
Welder Certification

Sumber : Dokumen Internal BKI

Pelaksanaan kegiatan survei dan sertifikasi statutoria dilakukan atas dasar penugasan dari pemerintah Negara Bendera terutama Pemerintah Republik Indonesia, dan hingga akhir tahun 2016 otorisasi statutoria yang diterima BKI dari Pemerintah RI adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 Tabel Otorisasi Statutori dari Pemerintah RI

No .	Uraian Description	No Penunjukan Number of Appointment	Lingkup Penunjukan Scope of Appointment
1	Lead Line	No. DKP/46/43/12 Tgl.12.6.1976 (ILLC) No. PY.66/1/1-93 Tgl.28-8-1993 (PGMI)	Survei dan Sertifikasi sepenuhnya oleh BKI Survey and Certification, fully by BKI
2	Safety Construction	No. PY.68/1/3-95 Tgl. 6-4-1995	Survei dan Sertifikasi belum sepenuhnya oleh BKI Survey and Certification, partially by BKI
3	Marpol	No. PY.68/1/3-95 Tgl. 6-4-1995	Survei dan Sertifikasi belum sepenuhnya oleh BKI Survey and Certification, partially by BKI
4	Fitness Chemical / Gas Carrier in Bulk	No. PY.68/1/3-95 Tgl. 6-4-1995	Survei dan Sertifikasi belum sepenuhnya oleh BKI Survey and Certification, partially by BKI
5	ISM Code	No. PY/1/7-96 Tgl. 12-7-1996	Survei dan Sertifikasi belum sepenuhnya oleh BKI Survey and Certification, partially by BKI
6	ISPS Code	No. KL.93/2/02-04 Tgl. 14-0502004 (Kpl) No. KL.93/2/11-04 Tgl. 23-06-2004 (PF) BKI sbg Recognized Security Org. (RSO) No. PY.67/1/7/05 Tgl. April 2015	Survei dan Sertifikasi belum sepenuhnya oleh BKI Survey and Certification, partially by BKI
7	Marpol Annex VI	No. PY.67/1/7/05 Tgl. April 2015	Survei dan Sertifikasi sepenuhnya oleh BKI Survey and Certification, fully by BKI
8	Condition Assessment Scheme (CAS)	No. UM.485/3/13/DII-05 Tgl. 27-06-2005	Survei dan Sertifikasi sepenuhnya oleh BKI Survey and Certification, fully by BKI

Sumber : Dokumen Internal Perusahaan

Ruang Lingkup Jasa Non Klasifikasi BKI

Perusahaan memiliki kompetensi profesional untuk melakukan 15 jenis layanan jasa pemastian independen layanan tersebut terbagi ke dalam tiga sektor:

Tabel 2.3 Ruang Lingkup Jasa Non Klasifikasi BKI

Kompetensi Competence	Kelautan Marine	Industri Industry	Energi Energy
Identifikasi & Survey Mapping	Ship condition survey, etc Marine mapping	Lashing Survey, etc Pembuatan Peta Dasar Basic map creation	Petroleum Survey, etc Studi Potensi Sumberdaya Migas, etc Oil and Gas Resources Potency Study
Inspection Test	Floating object inspection, etc WPS and welder test, etc	Crane, forklift, loader, truck, etc Wich load testing, etc	Storage tabk inspection, etc WPS and welder test, etc Oil and Gas Resources Potency Study
Laboratory analysis	Analisa Air Laut, etc Sea water analysis	Mechanical testing laboratory, etc	Analisa Batubara, Minyak, Material Coal, Oil and Material Analysis
Assesment Verification and evaluation	Port assesment, etc Evaluasi kenaikan sarat kapal, etc Ship's load-line increase evaluation	Remaining Life Assesment, etc Verifikasi Harga, etc	Facilities audit, etc Verifikasi Penjualan Batubara, etc Coal Selling Verification
Monitoring Consultancy	Project Monitoring, etc New building design, etc	Monitoring Corrosion, etc Konsultan K-3, etc Occupational Health and	Monitoring Penjualan LNG, etc Sistem Pemantauan
Project management	Planned Maintenance System, etc	Safety Consultant	Sistem Pemantauan Lifting Migas, etc LNG Sales Monitoring
Certification	Workshop certification, etc	Project Supervision and Management, etc Lifting gear inspection & Certification	Studi Potensi Sumberdaya MIGAS, etc Pipeline inspection & certification
Training Investigation Supervision	Marine inspector training, etc Insurance survey, etc New building supervision, etc	Welding Inspector, etc Failure Analysis, etc Project Supervision and Management, etc	Rigging and Signalman, etc Soil investigation, etc Penyaksian inspeksi Batubara, etc
Manpower supply	Operation and Maintenance, etc	Failure Analysis, etc Project Supervision and Management, etc Industrial Inspector, etc	Project Management Team, etc

Sumber: Dokumen Internal BKI

B. Visi dan Misi

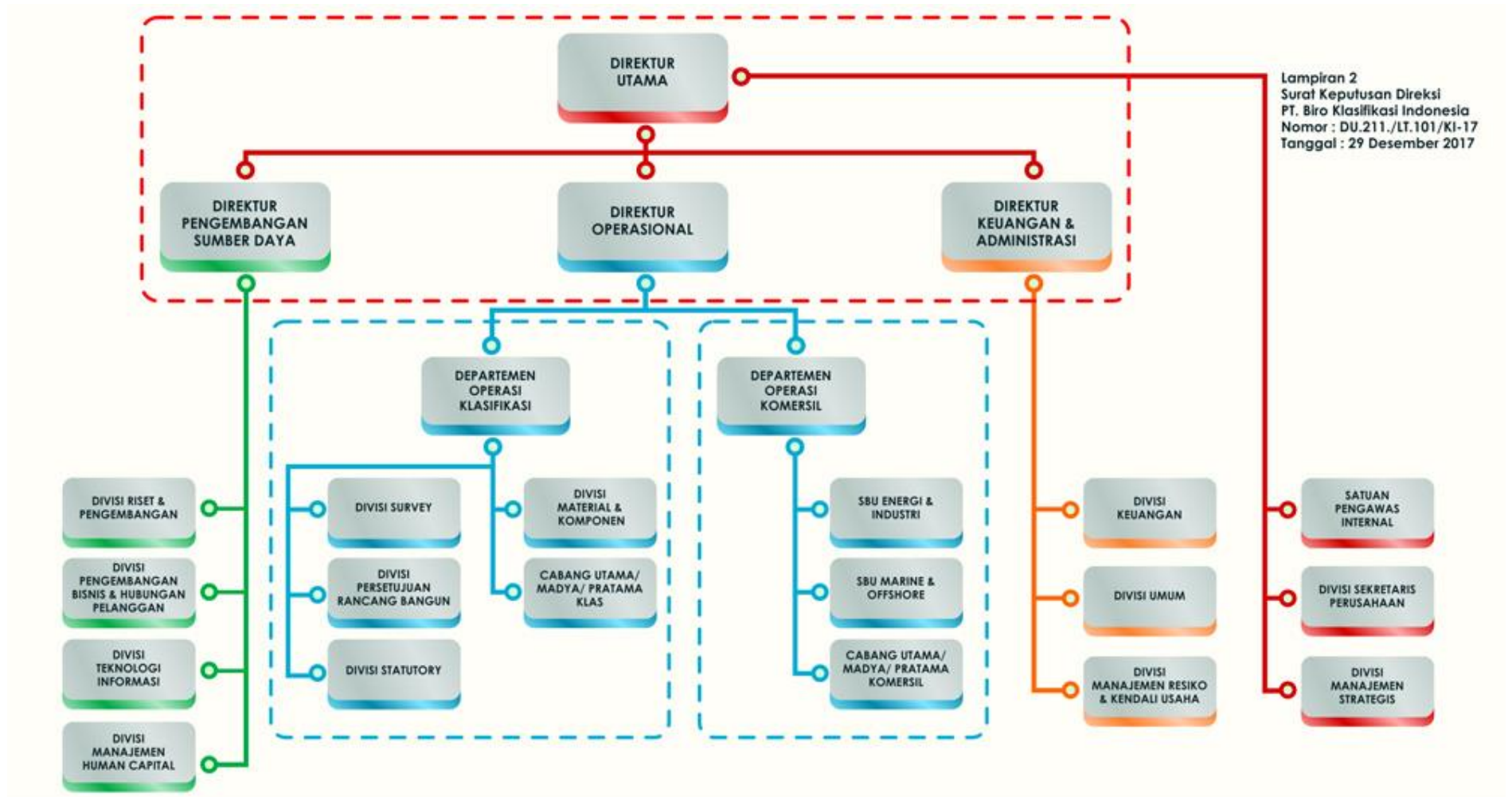
VISI

Menjadikan BKI sebagai badan klasifikasi yang mengutamakan terjaminnya keselamatan jiwa, kapal, harta benda, dan lingkungan laut dan yang setara dengan badan klasifikasi internasional serta perusahaan jasa teknik yang terpercaya dan terbaik dari segi kualitas produk, kualitas SDM, dan kinerja perusahaan, dan yang mampu bersaing dengan perusahaan teknik lainnya baik nasional maupun internasional.

MISI

Segmen Klasifikasi dan Statutoria Mengembangkan dan mengimplementasikan profesionalisme pelayanan jasa klasifikasi ke tingkat standar internasional dalam rangka turut menjamin keselamatan jiwa, kapal, aset, dan lingkungan laut untuk mewujudkan *safer ships and cleaner ocean*. Segmen Komersil Mengembangkan dan mengimplementasikan profesionalisme dalam kegiatan konsultasi dan supervisi yang diakui dan memiliki keunggulan bersaing, baik nasional maupun internasional.

3. Struktur organisasi Perusahaan

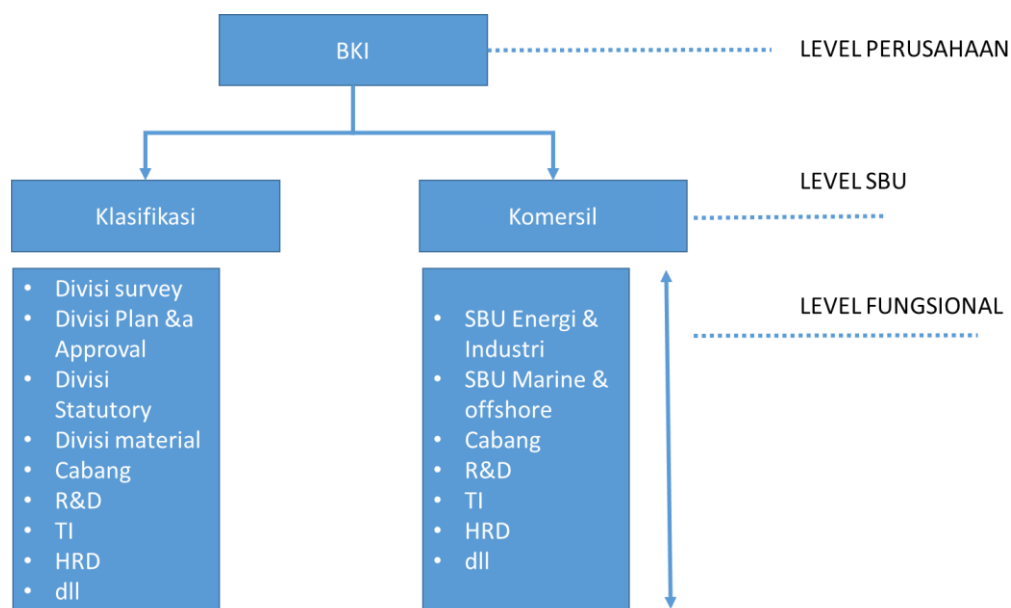


Gambar 2.7 Struktur Organisasi Perusahaan

Pada umumnya, strategi bisnis pada sebuah perusahaan bisnis dapat terbagi atas 3 Tingkatan utama yaitu Strategi di Tingkat Korporasi (Corporate Level Strategy), Strategi di Tingkat Unit Bisnis (Business Unit Level Strategy) dan Strategi di Tingkat Fungsional (Functional Level Strategy). (Robbins & Coutler, 2012) Strategi Korporasi berfokus pada menentukan bisnis mana yang harus dijalankan oleh perusahaan. Strategi Bisnis mengembangkan keunggulan kompetitif dalam segmen bisnis sedangkan Strategi Fungsional beroperasi pada tingkat pemasaran, produksi dan keuangan untuk memastikan bahwa memastikan bahwa setiap unit kerja memiliki strategi untuk mendukung bisnis perusahaannya.

Dilevel korporasi BKI telah menetapkan visi misi yang sesuai dengan arah perusahaan, ditinjau dari visi perusahaan yang menunjukkan BKI akan selalu konsisten pada sisi safety dan terpercaya dan memiliki produk yang berkualitas serta memiliki daya saing nasional dan internasional. Pada bagian misipun telah sesuai dengan cascading dari visinya yaitu tetap konsen terhadap keselamatan dan pengembangan SDM untuk menciptakan integritas dan daya saing yang kuat. Selanjutnya hal yang disiapkan di level perusahaan ini adalah sisi target dan sasaran perusahaan. Pada tahun 2017 BKI membuat sasaran seperti target di tahun 2017 adalah Rp791.816 juta untuk *revenue* namun untuk realisasi adalah Rp675.832 juta yaitu sekitar 85% dari target yang dicapai. (Indonesia, 2017)

Dilevel Strategi Bisnis unit seperti Gambar 2.8 BKI membagi layanannya menjadi dua alur yang besar, yaitu sisi klasifikasi dan sisi komersil. Sisi klasifikasi adalah semua kegiatan terkait dari kegiatan klasifikasi kapal bagian lambung, permesinan dan statutory. Sisi Komersil adalah kegiatan yang merupakan turunan klasifikasi atau lainnya. Disini BKI membagi menjadi 2 (dua) unit utama yaitu sektor *marine* dan *offshore* dan sektor energi dan Industri. Kegiatan sertifikasi kontainer ini akan dilaksanakan di unit sektor *marine* dan *offshore* .

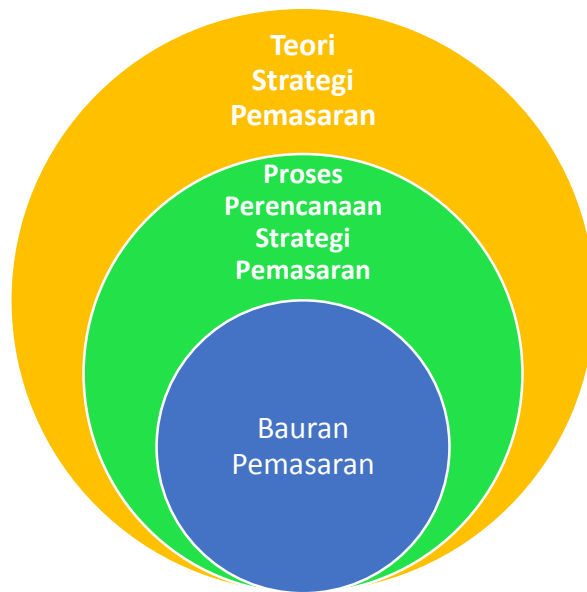


Gambar 2.8 Level Strategi Perusahaan BKI

Strategi Fungsional (Functional Level Strategy). Strategi di Tingkat Fungsional adalah strategi yang dirumuskan secara spesifik pada area fungsional tertentu untuk mendukung strategi unit bisnis. Area fungsional ini meliputi departemen-departemen yang terdapat di unit bisnis divisi survey, *plan approval*, statutory, pemasaran, produksi, , sumber daya manusia, IT serta penelitian dan pengembangan.

2.4 Kesimpulan Kerangka Kerja Konseptual

Sebagai ringkasan, kerangka kerja teoritis fokus pada tesis adalah rencana strategi pemasaran. Untuk membuat strategi marketing yang sukses untuk PT BKI. maka pastinya dengan usaha yang keras. yang pertama harus jelas Visi dan Misi dari tujuan pemasaran. basik teori pemasaran menjadi bagian terluar dan meliputi keseluruhannya, selanjutnya masuk ke proses perencanaan, namun sebelumnya telah dipisahkan antara analisis situasional dan analisis SWOT. strategi bauran pemasaran digunakan untuk menggambarkan secara mendalam rencana strategi pemasaran dalam analisis hasil data lihat Gambar 2.9.



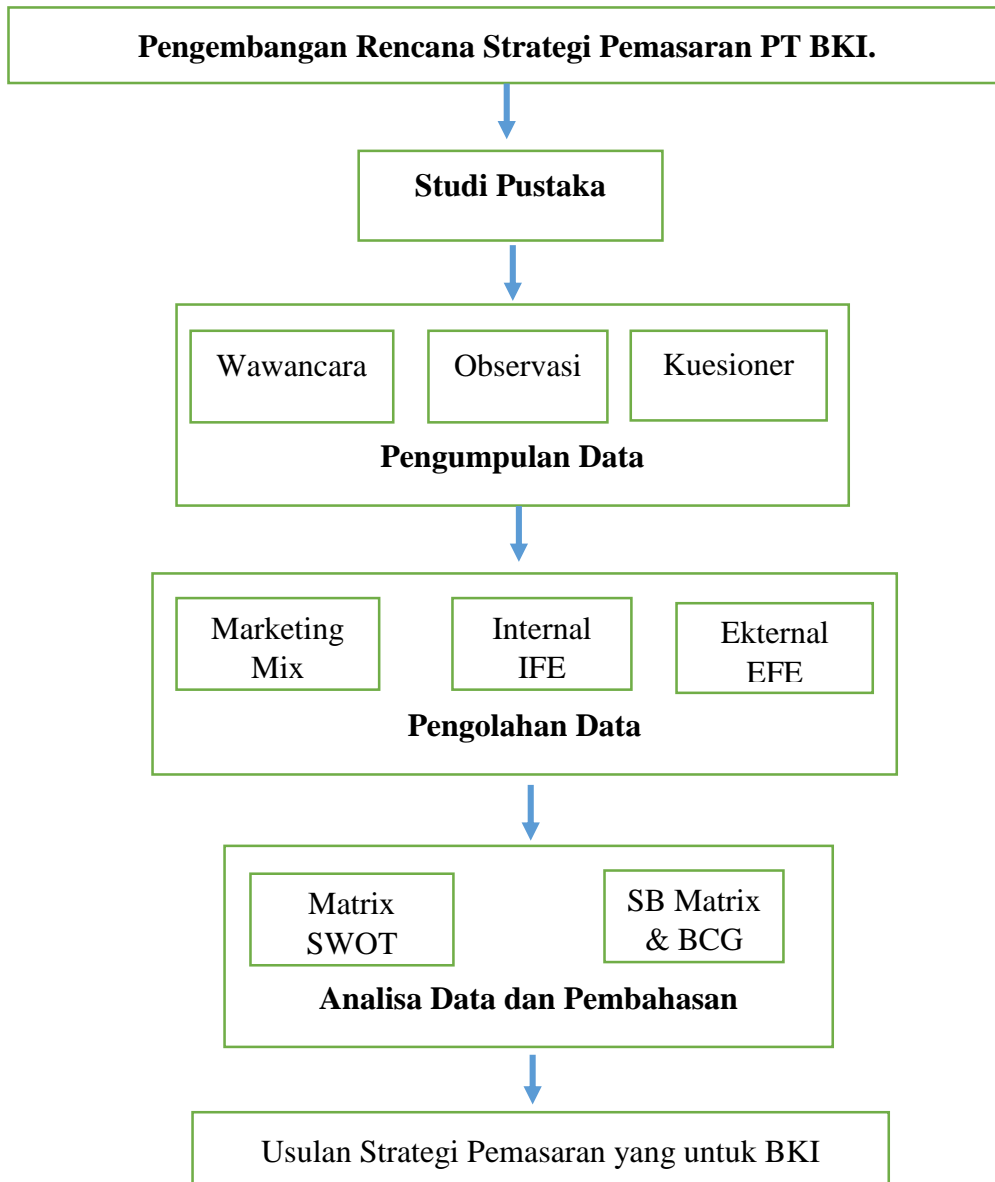
Gambar 2.9 Diagram konsep kerangka kerja

Dengan keseluruhan lingkung kerangka konseptual yang digambarkan diatas pada akhirnya, ini akan memberikan pengembangan strategi pemasaran untuk perusahaan BKI menggunakan teori ini.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Diagram Alir Penelitian Secara Umum



Gambar 3.1 Bagan alir untuk penelitian ini.

3.2 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat penjelasan atau deskriptif tanpa adanya uji-hipotesis dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan berfokus pada analisa strategi yang tepat untuk PT Biro Klasifikasi Indonesia. Penelitian kualitatif adalah menggunakan observasi terstruktur dan interaksi komunikasi menggunakan wawancara mendalam (*Indepth Interview*). Data dalam penelitian ini berbentuk kata -kata, diagram alir, gambar dan angka yang dianalisis dalam terminologi respons individual, kesimpulan deskriptif atau keduanya.

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT. Biro Klasifikasi Indonesia (persero) di Jakarta utara, JL. Yos sudarso 38 - 40. lama waktu penelitian sekitar \pm 2 Bulan dimulai dari bulan Mei 2019 hingga Juli 2019.

3.4 Pengambilan Sampel.

Penentuan responden dilakukan dengan cara penunjukan langsung dengan pertimbangan yaitu mereka yang mempunyai latar belakang sebagai pelaku yang mempengaruhi pengambilan kebijakan pada PT.Biro Klasifikasi Indonesia dan menguasai serta mengetahui informasi yang dibutuhkan terkait dengan penelitian ini. Dalam hal ini pihak manajemen PT. BKI serta pihak-pihak terkait lainnya. Responden inilah yang nantinya akan memberikan informasi mengenai faktor - faktor internal dan eksternal perusahaan. Kemudian akan dianalisis dengan wawancara mendalam dengan para responden (responden) yang telah ditentukan.

3.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber secara langsung, meliputi observasi, wawancara ataupun hasil pengisian kuesioner. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari studi literatur yang terkait seperti buku

referensi, penelitian terdahulu, berbagai situs internet dan bahan pustaka lain yang relevan.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan observasi langsung ke lokasi objek penelitian, melakukan wawancara dengan pihak perusahaan yang terkait untuk mendapatkan data primer, sedangkan untuk memperoleh data sekunder yaitu dengan melakukan studi pustaka yang terkait. Berikut penjelasan teknik pengumpulan data yang dilakukan :

1. Studi pustaka

Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang berasal dari penelitian terdahulu, literatur yang bersumber dari buku maupun internet yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

2. Observasi

Teknik observasi dilakukan untuk mengetahui bagaimana keadaan atau kondisi PT BKI saat ini. Observasi dapat membantu mengetahui nilai-nilai yang dimiliki oleh BKI

3. Wawancara

Wawancara mendalam, pengumpulan data dengan melakukan tanya-jawab secara langsung dengan responden terpilih agar memperoleh informasi yang lebih dalam yang tidak terakomodasi dari kuesioner.

3.7 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis lingkungan internal dan eksternal. Formulasi strategi pada analisis lingkungan internal dan eksternal digunakan metode yang bersumber dari buku. (Cravens, 2006) Pada tahap pemasukan (The Input Stage) digunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Dalam tahap pemaduan (*The Matching Stage*) digunakan alat analisis Matriks IE (*Internal-Eksternal*) dan matriks SWOT. Matriks IE digunakan untuk menentukan posisi usaha. Matriks SWOT digunakan untuk menghasilkan strategi-strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal PT. BKI . Tahap terakhir adalah

Tahap dikusi dan penarikan kesimpulan menentukan marketing strategi yang cocok sesuai dengan kaidah marketing bauran yaitu 7Ps (*Product, Price, Promotion, Place, Person, Process, Physical Evident*) .

3.8 Tahapan Penelitian

Matriks IFE dan EFE

Alat analisis pada tahap masukan yang merupakan tahap awal dari perumusan strategi akan digunakan sebagai masukan informasi dalam tahap selanjutnya. Analisis internal PT. BKI merupakan perumusan kekuatan dan kelemahan PT.BKI. Kemudian analisis eksternal PT. BKI merupakan perumusan peluang dan ancaman PT. BKI.

Tabel 3.1 Matriks Faktor Internal Dan Eksternal

Faktor- Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
1.			
2.			
...			
Kelemahan			
1.			
2.			
...			
Total	1.00		
Faktor- Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
1.			
2.			
...			
Ancaman			
1.			
2.			
...			
Total	1.00		

Sumber : Cravens & David, 2006

Tahap-tahap dalam mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal - eksternal dalam matriks IFE dan EFE adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengisi kolom pertama, buatlah daftar faktor-faktor internal dan eksternal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses identifikasi faktor internal dan eksternal melalui kuesioner. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada

matriks IFE serta peluang dan ancaman pada matriks EFE (diisi pada kolom 1) faktor eksternal dan internal menjadi faktor (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) berdasarkan pada elemen 7Ps Kotler.

2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,00 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya harus sama dengan skor total 1,00. Pada tabel matriks IFE dan EFE dapat dilihat bentuk penilaian pembobotan faktor internal eksternal PT. BKI.
 3. Penentuan peringkat terhadap faktor internal dan eksternal dilakukan dari hasil analisis para responden melalui wawancara mendalam. Untuk mengukur pengaruh masing-masing faktor internal (pada matriks IFE) terhadap kondisi PT. BKI digunakan nilai peringkat dengan menggunakan skala 1 (sangat lemah), 2 (lemah), 3 (kuat), dan 4 (sangat kuat). Untuk menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor eksternal (matriks EFE) dengan memberikan skala mulai dari 4 (peluang sangat tinggi), 3 (Peluang tinggi), 2 (ancaman besar), dan 1 (ancaman sangat besar).
 4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4.
 5. Jumlahkan skor pembobotan (dalam kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal dan internalnya. Nilai rata-rata adalah 2,50, jika nilai di bawah 2,50 menandakan bahwa secara internal atau eksternal perusahaan lemah, sedangkan jika nilai berada di atas 2,50 menandakan posisi internal ataupun eksternal perusahaan tersebut kuat.
- Selanjutnya dilakukan review dari analisa Internal dan eksternal dengan menyesuaikan teori marketing bauran yang ada untuk mendapatkan hasil yang lebih detail untuk usulan strategi tepat dalam implementasi dengan

membahas 7Ps (*Product, Place, Promotion, Person, Process, Physical Evident*).

Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE (Internal - Eksternal) memposisikan organisasi ke dalam matriks sembilan sel (Gambar 3.2). Matriks ini berdasarkan pada dua kunci dimensi, yaitu total pembobotan faktor-faktor internal (IFE) pada sumbu X dan total pembobotan faktor-faktor eksternal (EFE) pada sumbu Y.

		BUSINESS STRENGTH / COMPETITIVE POSITION			
		(Internal factor evaluation total weighted scores)			
		STRONG	AVERAGE	WEAK	
INDUSTRY ATTRACTIVENESS (External factor evaluation total weighted scores)	HIGH	WINNER - grow and build	WINNER - grow and build	QUESTION MARK -hold and maintain	4.0
	MEDIUM	WINNER - grow and build	AVERAGE -hold and maintain	LOSER -harvest or divest	3.0
	LOW	PROFIT PRODUCER -hold and maintain	LOSER -harvest or divest	LOSER -harvest or divest	2.0
		4.0	3.0	2.0	1.0

Gambar 3.2 Matrik IE

Sumber : <https://www.mbaknol.com/strategic-management/internal-external-ie-matrix/>

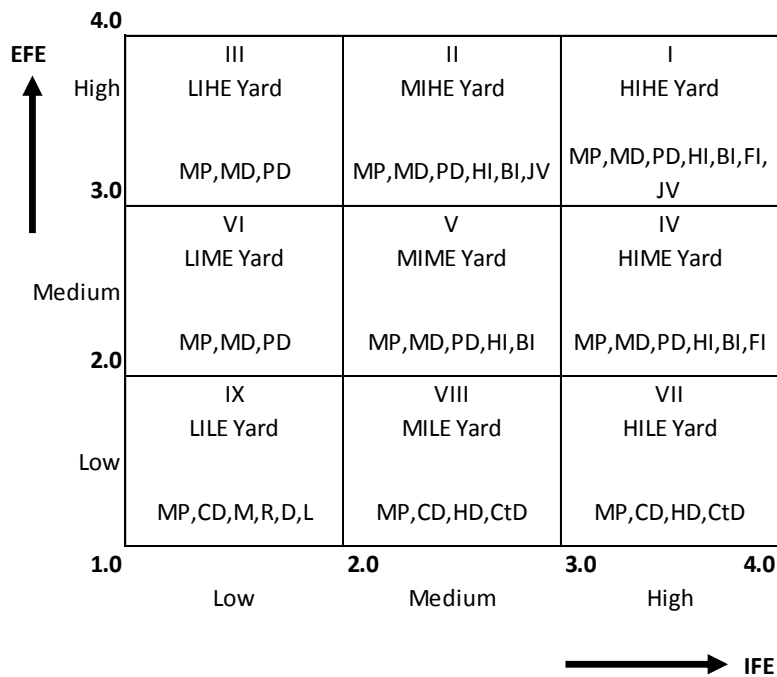
Pada sumbu X dari matriks IE, pembobotan total IFE yang bernilai 1,00 sampai dengan 1,99 menggambarkan posisi internal yang lemah; skor 2,00 sampai dengan 2,99 menggambarkan posisi internal rata-rata; dan skor 3,00 sampai 4,00 menggambarkan posisi internal kuat. Kemudian, pada sumbu Y, total pembobotan EFE dengan nilai 1,00 sampai dengan 1,99 menggambarkan posisi eksternal yang rendah; skor 2,00 sampai dengan 2,99 menggambarkan posisi eksternal yang sedang; dan skor 3,00 sampai 4,00 menggambarkan posisi eksternal tinggi.

Matriks Internal-Eksternal dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. Grow and built strategies (pertumbuhan dan pembangunan), yang terletak pada sel I, II atau IV. Strategi yang layak diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, perkembangan pasar dan perkembangan produk) dan strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal).
2. Hold and maintain strategies (mempertahankan dan memelihara), jika hasil pembobotan terletak pada sel III, V, atau VII. Strategi yang layak digunakan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Harvest or divest strategies (mengambil hasil atau melepaskan) jika hasil pembobotan terletak pada sel VI, VIII, atau IX adalah usaha untuk memperkecil atau menutup usaha yang dilakukan PT. BKI.

Matrik SB

Matrik SB adalah pengembangan matrik IE dan GS matrik yang digunakan untuk mengidentifikasi strategi perusahaan. pengembangan ini bertujuan untuk membuat pendekatan yang lebih realistis atas industri maritim khususnya galangan kapal. matrik ini terdiri dari sembilan kuadran. didalam matrik ini terdiri dari 14 strategi yaitu Market penetration(MP), market development (MD), product development (PD), Backward integration (BI), Forward Integration (FI), horizontal Integration (HI), Joint Venture (JV), Concentric diversification (CD), horizontal diversification (HD), conglomerate diversification (CD), Merger (M), Retrenchment (R), Divestiture (D), and Liquidation (L) (Ma'ruf, et al., 2006).



Gambar 3.3 SB Matrik. Pengembangan matrik IE dan GS disesuaikan dengan dunia maritim

Sumber : (Ma'ruf, et al., 2006)

Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi PT. BKI dengan memadukan atau menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT. BKI dengan peluang dan ancaman yang dihadapi PT. BKI.

Dalam menyusun matriks SWOT, terdapat langkah-langkah yang harus dilakukan. Dalam menentukan strategi melalui analisis matriks SWOT maka dilakukan delapan tahapan, yaitu:

1. Membuat daftar kekuatan kunci internal PT. BKI
2. Membuat daftar kelemahan kunci internal PT. BKI
4. Membuat daftar peluang eksternal PT. BKI
5. Membuat daftar ancaman eksternal PT. BKI
6. Mencocokkan kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal kemudian catat hasilnya dalam sel strategis S-O
7. Mencocokkan kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal kemudian catat hasilnya dalam sel strategis W-O

8. Mencocokkan kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal kemudian catat hasilnya dalam sel strategis S-T
9. Mencocokkan kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal kemudian catat hasilnya dalam sel strategis W-T

Internal External	Kekuatan (S) Daftar Kekuatan	Kelemahan (W) Daftar Kelemahan
Peluang (O) Daftar Peluang	S - O Strategi yang menggunakan Kekuatan dengan Memanfaatkan Peluang	W - O Strategi yang memanfaatkan Peluang untuk mengatasi kelemahan
Ancaman (T) Daftar Ancaman	S - T Strategi yang menggunakan Kekuatan untuk menghindari Ancaman	W - T Strategi yang meminimalkan Kelemahan dan menghindar Ancaman

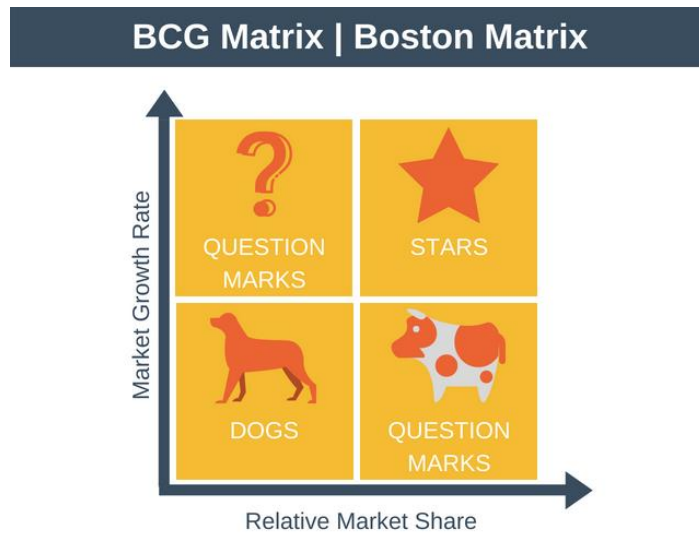
Gambar 3.4 Matrik SWOT

Hasil dari matriks SWOT ini diharapkan dapat memberikan beberapa alternatif strategi yang dapat dipilih oleh pihak manajemen PT. BKI agar tujuan awal dari organisasi tercapai dan kegiatan pemasaran PT. BKI mampu memberikan hasil yang maksimal.

Matriks Boston Consulting Grup (BCG)

Metode analisis Boston Consulting Group (BCG) merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategi dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan.

Matriks BCG terdapat 4 kuadran yang menggambarkan posisi suatu unit bisnis dipandang dari segi pertumbuhan pasar serta pangsa pasarnya, keempat kuadran atau kategori tersebut adalah :



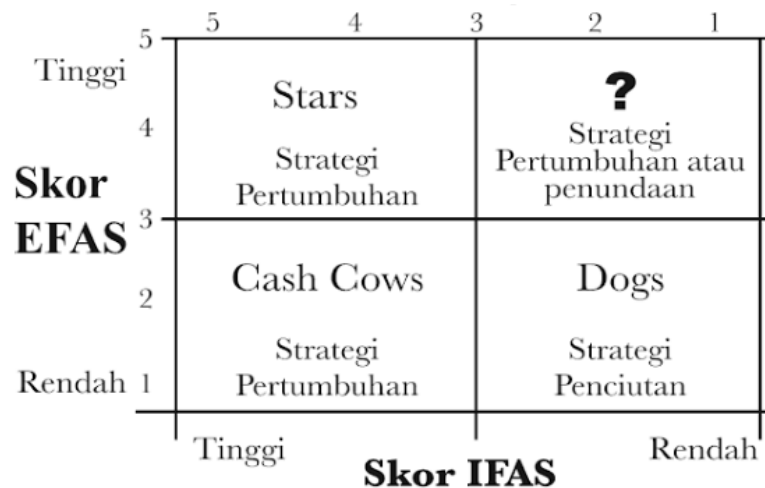
Gambar 3.5 Matrik BCG
 Sumber : expertprogrammanagement.com

1. Dog (Anjing). Kategori Anjing memiliki pangsa pasar yang rendah dan tingkat pertumbuhan yang rendah dan dengan demikian tidak menghasilkan atau mengkonsumsi uang dalam jumlah besar. Unit ini biasanya 'impas', menghasilkan sedikit uang untuk mempertahankan pangsa pasar bisnis.
2. Question Mark (Tanda Tanya). Kategori ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Biasanya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatan kasnya rendah. Bisnis ini disebut tanda Tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif atau menjualnya.
3. Star (Bintang). Kategori ini memiliki peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relative yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi seharusnya menerima investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan mereka.
4. Cash Cow (Kas sapi)/Sapi Perah. Kategori ini memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Disebut sapi perah karena menghasilkan kas yang lebih dari yang dibutuhkannya, mereka seringkali diperah. memiliki pangsa pasar relatif

yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Banyak sapi perah saat ini adalah bintang di masa lalu, divisi sapi perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin.

Modifikasi Matrik BCG

Salah satu kekurangan dari matrix BCG adalah sulit mendapatkan data pangsa pasar maupun tingkat pertumbuhan pasar. Maka Popy Rufaidah dalam bukunya memberikan alternatif untuk menggunakan matrik BCG dengan menggunakan analisa Internal dan eksternal (Rufaidah, 2013). Kemudian detail strategi yang digunakan menggunakan Tabel 3.2 dibawah ini.



Gambar 3.6 Matrik BCG modifikasi.
Sumber : (Rufaidah, 2013).

Tabel 3.2 Penjelasan Setiap Kuadran pada Matriks BCG Modifikasi

Uraian	Stars	Cash Cows	Question Marks	Dogs
Ciri	<i>High growth High</i>	<i>Low growth</i>	<i>High growth</i>	<i>Low growth</i>
Utama	<i>market share</i>	<i>High market share</i>	<i>Low market share</i>	<i>Low market share</i>
	Atau	Atau	Atau	Atau
	<i>High IFAS score</i>	<i>High IFAS score</i>	<i>Low IFAS score</i>	<i>Low IFAS score</i>
	<i>High EFAS score</i>	<i>Low EFAS score</i>	<i>High EFAS score</i>	<i>Low EFAS score</i>

Saran Alternatif Strategi	Integrasi horizontal, Integrasi kebelakang, Integrasi ke depan,	Pengembangan produk, Penciutan, Divestasi, Diversifikasi,	Pengembangan pasar, Penetrasi pasar, Pengembangan produk, Divestasi	Penciutan, Divestasi, Likuidasi
----------------------------------	---	---	---	---------------------------------

Sumber (Guntara, et al., 2017)

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Identitas Responden

Identitas responden adalah hal yang penting untuk menjaga penelitian menjadi jelas dan transparan. Peranan responden ini adalah sangat penting bagi penelitian ini dikarenakan bisa untuk membantu memberikan informasi - informasi yang diperlukan oleh peneliti. responden yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari orang yang berperan sebagai pelaku kegiatan, yang mempengaruhi pengambilan kebijakan serta menguasai dan mengetahui informasi yang dibutuhkan terkait dengan penelitian ini. Peranan yang tidak kalah penting juga adalah responden akan memberikan informasi terkait dengan pembobotan matrik faktor internal (IFE) dan matrik faktor eksternal (EFE) dan juga skala prioritas dari elemen kunci tertentu.

Tabel 4.1 Identitas Responden

<i>Responden</i>	<i>Nama lengkap</i>	<i>Pendidikan</i>	<i>Usia</i>	<i>Jabatan</i>	<i>Lama bekerja(Th)</i>
1	Sugeng yulianto	S1	52	Kadiv. Pengembangan Usaha dan hubungan pelanggan	28
2	Abdul Ghofar	S1	54	Kadiv. Riset dan Pengembangan	30
3	Agung Prihanto	S1	55	Kadiv. SBU Marine & Offshore	30
4	Agah Dirgapatria D.	S1	41	SM. Pengembangan Usaha	14
5	Taufik Arie w	S1	45	SM. Hubungan Pelanggan	17
6	Munir Muradi	S2	32	Staff R&D	7

Dari data di atas adalah bapak Sugeng Yulianto beliau adalah kepala divisi pengembangan bisnis dan hubungan pelanggan, beliau adalah yang mendesain bagaimana produk dan layanan PT. BKI dilakukan proses pemasaran, sekaligus kegiatan yang berhubungan untuk menarik potensial pelanggan dan menjaga pelanggan yang ada. Responden ke 2 selanjutnya adalah bapak Abdul Ghofar beliau menjabat sebagai kepala divisi Riset dan Pengembangan. Disini beliau mempunyai peranan utama untuk mengembangkan aturan tentang sertifikasi dari kontainer, Aturan ini memiliki peranan yang sangat penting untuk bisnis ini. Karena akan menjadi acuan dalam proses sertifikasi. Responden selanjutnya adalah bapak Agung Prihanto beliau menjabat sebagai kepala Bisnis Strategic Unit Marine dan Offshore dalam bisnis kontainer ini beliau adalah orang yang bertanggung jawab dalam implementasi proses sertifikasi kontainer. Responden selanjutnya adalah bapak Agah Dirgapatria D. Beliau menjabat sebagai Senior Manajer Pengembangan Usaha. Di tangan beliau ini lah bisnis ini di rencanakan dan dijalankan. Selanjutnya adalah bapak Taufik Arie Wijaya. Beliau adalah Senior Manajer Dari Hubungan Pelanggan beliau bertugas untuk melakukan *maintenance* terhadap pelanggan, layanan pelanggan serta menanggapi keluhan pelanggan. Selanjutnya adalah bapak Munir Muradi beliau adalah staff divisi RND dan ekspert di bidang kontainer ini. Beliau sebagai ketua WG (Working Group) pengembangan RND untuk bidang kontainer ini. Beliau yang bertugas untuk mengembangkan aturan terkait sertifikasi kontainer ini. Selanjutnya para responden tersebut yang akan dilakukan wawancara dan pengisian kuisisioner serta diskusi tentang bisnis kontainer.

4.2 Analisa Internal Eksternal

Hal pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi posisi perusahaan, posisi perusahaan bisa dilakukan dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal. Faktor internal akan terkait dengan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, kemudian untuk faktor eksternal atau faktor-faktor luar dari perusahaan adalah faktor ancaman dan faktor peluang. Dari ke empat aspek tersebut akan dikombinasikan dalam analisa matrik SWOT untuk melakukan perumusan strategi.

a. Analisa Internal

Analisa internal perusahaan dibagai menjadi dua faktor utama, yaitu faktor kekuatan dan faktor kelemahan, berikut ini adalah faktor faktor yang menjadi kekuatan dari PT Biro Klasifikasi Indonesia.

Untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan maka disusunlah kuisoner untuk mencari faktor internal dan eksternal. kuisoner akan dikembangkan berdasarkan Kotler Amstrong (Philip & Gary, 2011) elemen dari bauran marketing (7Ps). untuk tiap tiap 7Ps (*Product, Place, Promotion, Price, Process, Physical Evident, Person*). tabel berikut ini adalah sub element yang dikembangkan dari (7Ps) tersebut berdasarkan kebutuhan dari BKI. (Hashemi, et al., 2017)

Tabel 4.2 Elemen kunci(Key Element) diturunkan dari 7Ps

Product	Variasi produk yang di tawarkan
	Kecepatan layanan sertifikasi
	Jasa layanan yang sama dengan kompetitor (sucofindo / SI)
Place	Lokasi cabang dekat dengan pelabuhan / depo
	Persebaran cabang di seluruh indonesia
Promotion	Penggunaan brosur untuk sarana promosi
	Pengiklanan di jalan – jalan (Public Place)
	Kehadiran di event - event pameran industri
	Penyelenggaraan <i>Event Customer care</i>
Price	Harga layanan jasa BKI
	Fleksibilitas pembayaran layanan jasa BKI
	Penawaran discount
	Variasi harga untuk tiap segmen
Process	SOP yang jelas
	Bisnis proses yang efisien
	konsistensi pelaksanaan standart yang berlaku (ISO 9001, ISO 14000, etc)
Physical	Fasilitas survei yang lengkap (laboratorium & tools)
Facilities	Peralatan pendukung untuk <i>surveyor & engineer</i>

people	Kompetensi sumber daya manusia
	Integritas sumber daya manusia
	Reputasi sumber daya manusia
	Kualitas staf teknik (Enginner & Surveyor)
	Kualitas staff Supporting

Dalam pengembangan elemen kunci faktor-faktor internal di Tabel 4.2 tersebut, penulis menggunakan rujukan dari paper Hashemi membagi 7 elemen dalam marketing mix menjadi sub komponen (Hashemi, et al., 2017). Kotler Amstrong (Armstrong & Kotler, 2011) memberikan scope dari masing masing element sebagai berikut :

- **Product** : Terkait dengan *desain* dari barang, variasi produk, nilai dari barangnya, kualitasnya, kemasannya, brandingnya, aksesorisnya, kegiatan after servisnya. Sehingga jika dibisnis sertifikasi kontainer ini yang relevan adalah :
 - Variasi produk yang di tawarkan
 - Kecepatan layanan sertifikasi
 - Jasa layanan yang sama dengan kompetitor (sucofindo / SI)
- **Place** : Terkait dengan lokasi layanannya. Sehingga untuk kasus BKI ditentukan sebagai berikut:
 - Lokasi cabang dekat dengan pelabuhan / depo
 - Persebaran cabang di seluruh indonesia
- **Promotion** : Terkait dengan bagaimana mengiklankan produknya, *endorment*. Sehingga untuk BKI ditentukan sebagai berikut:
 - Penggunaan brosur untuk sarana promosi
 - Pengiklanan di jalan – jalan (Public Place)
 - Kehadiran di event - event pameran industri
 - Penyelenggaran Event Customer care

- **Price** : Terkait dengan strategi harga yang ditawarkan, semakin variatif semakin baik, misal harga akan berbeda pada tiap tiap segemen, kemudahan pembayaran. Sehingga untuk BKI di tentukan sebagai berikut :
 - Harga layanan jasa BKI
 - Fleksibilitas pembayaran layanan jasa BKI
 - Penawaran discount
 - Variasi harga untuk tiap segmen
- **Process** : Terkait dengan bagaimana layanan itu dibuat atau dilakukan. Sehingga untuk BKI ditentukan sebagai berikut..
 - SOP yang jelas
 - Bisnis proses yang efisien
 - konsistensi pelaksanaan standart yang berlaku (ISO 9001, ISO 14000, etc)
- **Physical Evident** : Terkait dengan hal-hal fisik yang mendukung terkirimnya nilai sampai ke pelanggan, sehingga untuk BKI ditentukan sebagai berikut :
 - Fasilitas survei yang lengkap (laboratorium & tools)
 - Peralatan pendukung untuk surveyor & engineer
- **People** : Terkait dengan pegawainya, managementnya, budaya perusahaan dan layanan pelanggannya (*Customer services*) , sehingga untuk BKI ditentukan sebagai berikut :
 - Kompetensi sumber daya manusia
 - Integritas sumber daya manusia
 - Reputasi sumber daya manusia
 - Kualitas staf teknik (Enginner & Surveyor)
 - Kualitas staff Supporting

Selanjutnya setelah didefinisikan di atas adalah tahap awal pengembangan faktor-faktor internal telah dilakukan, maka selanjutnya mengkonfirmasi faktor - faktor tersebut pada nara sumber. Narasumber diberikan kesempatan melakukan review terhadap faktor tersebut sekaligus bisa melakukan penambahan dan pengurangan

berdasarkan dari pengalaman yang selama ini beliau lakukan. Dari hasil review dari daftar faktor internal tersebut ditambahkan faktor sbb:

1. “Satu - satunya badan klasifikasi nasional” akan masuk dalam scope produk terkait branding
2. “Komitmen manajemen dalam menjalankan kebijakan” akan masuk dalam scope *People* terkait dengan Management.

Sehingga Tabel 4.3 Merupakan hasil akhir setelah dilakukan review dengan narasumber. Sehingga faktor faktor yang diperoleh akan cocok dengan kondisi BKI.

Tabel 4.3 Elemen kunci(Key Element) sesuai dengan BKI

Product	Variasi produk yang di tawarkan
	Kecepatan layanan sertifikasi
	Jasa layanan yang sama dengan kompetitor (sucofindo / SI)
Place	Lokasi cabang dekat dengan pelabuhan / depo
	Persebaran cabang di seluruh indonesia
Promotion	Penggunaan brosur untuk sarana promosi
	Pengiklanan di jalan – jalan (Public Place)
	Kehadiran di event - event pameran industri
	Penyelenggaraan <i>Event Customer care</i>
Price	Harga layanan jasa BKI
	Fleksibilitas pembayaran layanan jasa BKI
	Penawaran discount
	Variasi harga untuk tiap segmen
Process	SOP yang jelas
	Bisnis proses yang efisien
	konsistensi pelaksanaan standart yang berlaku (ISO 9001, ISO 14000, etc)
Physical	Fasilitas survei yang lengkap (laboratorium & tools)
Facilities	Peralatan pendukung untuk surveyor & engineer
people	Kompetensi sumber daya manusia
	Integritas sumber daya manusia
	Reputasi sumber daya manusia

Dalam pengembangan faktor Eksternal perusahaan, maka digunakan lah analisa PEST. Analisis PEST dapat membantu mengidentifikasi tren atau faktor di luar industri fokus perusahaan yang pada akhirnya akan memengaruhi industri tersebut. PEST Itu singkatan dari faktor-faktor Politik, Ekonomi, Sosial-budaya, dan Teknologi. Kerangka kerja PEST sederhana tetapi memiliki keuntungan memfokuskan upaya analisis tren sehingga Anda dapat mempelajari cara yang lebih sistematis. Gambar 4.1 merupakan pengembangan eksternal faktor dari analisa PEST



Gambar 4.1 Factor eksternal dari analisa PEST

Political

- kondisi pasar domestik yang siap (Sudah ada regulasi pemerintah). aturan regulasi tentang sertifikasi kontainer sudah sejak lama ada. Mulai dari Kepres No 33 tahun 1989 tentang ratifikasi CSC, hingga peraturan menteri nomer 53 2018 yang mengatur tentang kelayakan kontainer.
- Banyak kontainer yang tidak bersertifikat beredar. Data dari penelitian SUCOFINDO di pemaparannya di depan Asosiasi GINSI (Gabungan

Importir Nasional Indonesia), Sabtu (25/4/2015) bahwa 60% kontainer yang digunakan di Indonesia adalah rusak.

- Aturan pemerintah yang kurang jelas dan kuat. Walaupun secara aturan sudah ada KEPRES dan PERMEN namun detail teknis dirjen masih belum ada sekaligus sosialisasi aturan juga belum, sehingga seiring hal tersebut penegakan aturan ini pun belum dilakukan.

Ekonomical

- Biaya logistik angkutan barang Indonesia yang tinggi (24%GDP). Hal ini sesuai dengan data dari katadata (Katadata, 2019) bahwa biaya logistik di Indonesia paling tinggi per GDP nya.
- Jumlah kenaikan angkutan barang dengan kontainer yang meningkat. Berdasarkan data dari (CEIC Holdings Limited, 2018)
- Kelas asing yang siap menjadi kompetitor (CSC). Dalam hal ini kelas IACS yang sudah beroperasi di Indonesia dan dari segi *track record* mereka biasa mengsertifikasi kontainer di negara-negara lain.

Social

- Kebiasaan masyarakat dalam penggunaan kontainer tanpa sertifikat. Karena bertahun-tahun penegakan CSC tidak dilakukan, maka hal ini akan menjadi kebiasaan dalam operasional kontainer.
- Kesadaran aspek keselamatan dalam transportasi. Faktor safety akan menyakut banyak pihak sehingga tanpa kesadaran dari seluruh stakeholder maka safety tak akan tercapai.

Technological

- Penguasaan teknologi terkait jasa sertifikasi kontainer, hal ini penting terkait dengan pemenuhan kualitas dari layanannya.
- Kemampuan RND BKI.

Selanjutnya hal yang sama dengan faktor Internal juga dilakukan yaitu dengan melakukan review faktor tersebut. Narasumber diberikan kesempatan melakukan review terhadap faktor tersebut sekaligus bisa melakukan penambahan dan

pengurungan berdasarkan dari pengalaman yang selama ini beliau lakukan. Dari hasil ulasan Tabel 4.4 adalah faktor eksternal finalnya.

Setelah itu dilakukan wawancara dan pengisian kuisisioner untuk para responden dan mendapat hasil mana-mana faktor internal yang mempunyai kekuatan atau kelemahan dan faktor external untuk mengetahui mana yang merupakan peluang atau ancaman. Dari hasil kuisisioner dilakukan perhitungan dengan hasil terbanyak adalah menjadi kesimpulan elemen kunci tersebut, Hasil dari perhitungan kuisisioner dihasilkan sbb:

Tabel 4.4 Faktor kelemahan kekuatan Internal perusahaan

Faktor - Faktor Internal	KESIMPULAN
Variasi produk yang di tawarkan	S
Kecepatan layanan sertifikasi	W
Jasa layanan yang sama dengan kompetitor (sucofindo / SI)	W
Lokasi cabang dekat dengan pelabuhan / depo	S
Persebaran cabang di seluruh Indonesia	S
Pengiklanan layanan atau jasa di BKI	W
Kehadiran di event event pameran industry	W
Penyelenggaraan Event customer care	W
Harga layanan jasa BKI	S
Fleksibilitas pembayaran layanan jasa BKI, Discount	S
Variasi harga untuk tiap segmen	W
SOP yang jelas & pelaksanaan standart yang digunakan(ISO 9001, ISO 14000,rules,etc)	W
Bisnis process yang efisien	W
Fasilitas survey yang lengkap (laboratorium & tools)	S
Peralatan pendukung untuk surveyor & engineer	S
Integritas sumber daya manusia	W
Kualitas staf teknik (Enginner & Surveyor)	S
Kualitas staff Supporting	S
Citra/ reputasi perusahaan	S

Sistem reward untuk karyawan	W
Jumlah tenaga kerja	S
Efisiensi biaya produksi	W
Jumlah tenaga pemasaran	W
Satu - satunya badan klasifikasi nasional	S
Komitmen manajemen dalam menjalankan kebijakan	W

Kemudian untuk faktor eksternal juga dilakukan hal yang sama dengan hasil perhitungan sebagai berikut.

Tabel 4.5 peluang dan ancaman eksternal perusahaan

Faktor - Faktor Eksternal	KESIMPULAN
kondisi pasar domestik yang siap (Sudah ada regulasi pemerintah)	O
Banyak kontainer yang tidak bersertifikat beredar	O
Jumlah kenaikan angkutan barang dengan kontainer yang meningkat	O
Biaya logistik angkutan barang indonesia yang tinggi	T
Aturan pemerintah yang kurang jelas dan kuat.	T
Kelas asing yang siap menjadi competitor (CSC)	T
Penguasaan teknologi terkait jasa sertifikasi kontainer	O
Kemampuan RND BKI	O
Kebiasaan masyarakat dalam penggunaan kontainer tanpa sertifikat	T
Kesadaran aspek keselamatan dalam transportasi	O
Reputasi sumber daya manusia	O

Faktor Internal Perusahaan

Setelah dilakukan penentuan faktor internal dari hasil perhitungan kuisisioner maka dilakukan analisa kondisi perusahaan terhadap faktor internal tersebut. Untuk mempermudah proses analisa supaya lebih komprehensif maka dilakukan klusterisasi berdasarkan keterkaitan item dan process bisnis. Pengelompokan tersebut dibagi menjadi 6 pembahasan sbb :

- a) Layanan jasa

- b) Strategi Promosi
- c) Lokasi Layanan
- d) Harga
- e) Proses Bisnis
- f) Sumber daya manusia

Dengan detail sebagai berikut :

a) Tinjauan layanan jasa

Dalam bagian ini akan dianalisa variasi produk / layanan BKI dan jasa layanan yang sama dengan kompetitor (Sucofindo / SI (Surveyor Indonesia)).

Layanan jasa yang disasar BKI dalam bisnis kontainer ini yang utama adalah CSC. Hal ini terkait dengan aspek keselamatan, sesuai dengan tujuan pendirian BKI adalah untuk mengamankan aspek nasional, menjaga keselamatan nasional. CSC akan terkait kelaikan kontainer. BKI akan melakukan design type approval adalah me-review desain peti kemas yang akan dibuat, melakukan uji beban terhadap prototipe sesuai desain tadi, melakukan uji beban acak dari peti kemas yang diproduksi, melakukan pengujian ketepatan dimensi peti kemas, dan melakukan inspeksi proses produksi peti kemas tersebut. Desain yang memenuhi standar CSC dan ISO akan diberikan nomor CSC yang akan ditulis di plat safety approval yang ditempel di pintu tiap-tiap peti kemas yang desainnya sudah di-approved oleh badan klasifikasi, begitu juga logo badan klasifikasi yang melakukan sertifikasi.

Bagi BKI aspek hukum yang menjadi payung dalam bisnis ini adalah sbb :

- IMO SOLAS CSC 1972 & CSC Circ.
- Kepres 33 Tahun 1989; Ratifikasi CSC
- KM. 78 Tahun 1989; Penunjukan BKI
- UU No. 17 Tahun 2008 tentang pelayaran
- PP 51 Tahun 2002 tentang perkapalan
- Peraturan Menteri Perhubungan No. 53 Tahun 2018

Pemilihan CSC sebagai usaha pertama yang harus di target dalam bisnis kontainer ini adalah untuk menciptakan brand awarnes yang kuat (Penciptaan

Image). Selama ini BKI dikenal sebagai badan klasifikasi nasional yang mengelompokkan kapal – kapal niaga. Bisnis CSC ini masih dekat dalam ranah kapal dan masih menjadi ranah klasifikasi dalam melaksanakan aturan konvensi. Sehingga akan lebih mudah BKI dalam penetrasi pasar dalam bisnis ini.

Selain itu dari bisnis CSC ini juga nantinya akan tercipta potensi bisnis baru yang bisa dikerjakan oleh BKI. Seperti Bisnis Approval workshop, Approval material komponen, Welder sertification, Bisnis pelatihan. Market yang disasar BKI dalam bisnis CSC ini prioritas utama adalah melakukan sertifikasi CSC pada kontainer eksisting, dan prioritas selanjutnya adalah kontainer baru. Selain dari bisnis CSC itu, bisnis kontainer lain yang dapat dikerjakan adalah untuk Survey kondisi dan VGM. Sehingga disini untuk bisnis CSC BKI memiliki dua jenis variasi layanan existing dan pembuatan baru kontainer.

Untuk keunikan bisnis CSC dibanding kompetitor BUMN lainnya seperti SUCOFINDO dan SI (Surveyor Indonesia). Karena CSC masih ranah klasifikasi maka akan sulit bagi mereka untuk masuk dibidang CSC kecuali masuk di bisnis kontainer lainnya yaitu survei kondisi ataupun *damage survey*.

b) Tinjauan Strategi Promosi

Dalam bagian ini akan dianalisa Item item kunci sbb :

- Pengiklanan layanan atau jasa di BKI
- Jumlah tenaga pemasaran
- Kehadiran di event event pameran industry
- Penyelenggaran Event customer care

BKI dalam melakukan kegiatan pemasarannya biasanya menggunakan yang namanya direct selling atau dengan didatangi satu persatu para potensial pelanggan untuk diberikan informasi / presentasi tentang produk yang dijual. Keuntungan penggunaan direct selling adalah dapat lebih efektif karena unsur-unsur pemasar sekaligus perusahaan dapat langsung mengetahui reaksi pelanggan dengan begitu cepat karena unsur-unsur pemasar dapat dilakukan dengan interaksi langsung. Namun kekurangan dari metode ini adalah :

- Biaya yang tinggi. Karena harus mengerahkan perorang atau tim untuk dating ke calon prospektif pelanggan untuk dilakukan penawaran.
- Jangkauanya lebih rendah karena pasar sasaran yang luas.
- Membutuhkan tenaga marketing yang banyak.

Dilain pihak Responden 3 dan 4 mengatakan bahwa BKI sangat kekurangan tenaga pemasaran, tenaga pemasaran ini yang dimaksud adalah orang pemasaran murni yang mampu membuat marketing plan atau program pemasaran. DI BKI kebanyakan kompetensinya adalah staff teknik murni untuk produk layanan. Sehingga perlu ditinjau untuk penambahan orang atau kualifikasi tersebut. Selanjutnya kalau ditinjau dari hal- hal diatas maka direct selling seharusnya hanya kepada pelanggan yang memiliki potensi volume kontainer yang besar. Sehingga bisa meminimalisasi biaya operasional.

BKI untuk promosi masih dirasa kurang, kegiatan promosi yang dilakukan BKI masih belum terprogram dengan jelas dan saling tumpang tindih dengan yang dilakukan oleh divisi korporate sekertari ataupun cabang cabang. Sehingga capaian dari promosi belum bisa diukur. Selama ini promosi yang dilakukan BKI bersifat Event customer care, event pameran industry namun itu juga jarang dilakukan.

c) **Tinjauan Lokasi**

Dalam bagian ini akan dianalisa Item item kunci sebagai berikut :

- Lokasi cabang dekat dengan pelabuhan / Depo kontainer
- Persebaran cabang di seluruh Indonesia

BKI mengawali bisnis di bisnis klasifikasi dan membawa keuntungan strategis untuk masuk ke bisnis kontainer ini. BKI dalam bisnis klasifikasi mempunyai kantor cabang yang menyebar di kota - kota pelabuhan di Indonesia. dengan total 22 cabang di Indonesia, 1 cabang singapura, 3 prosepktif cabang di Jepang, Korea dan china). Untuk layanan diluar negeri BKI mempunyai kerjasama mutual representatif yang kuat dengan kelas IACS atas nama BKI.



Gambar 4.2 Sebaran lokasi cabang PT biro Klasifikasi Indonesia
Sumber BKI 2017

Dengan dukungan kantor cabang yang menyebar seluruh Indonesia merupakan salah satu kekuatan utama dalam BKI untuk melakukan bisnis kontainer ini menjadi lebih cepat dan efisien. Lebih muda dalam pelaksanaan survei hingga lebih menjangkau ke tempat pelanggan langsung kedaerah - daerah.

d) Tinjauan Harga layanan BKI

Dalam bagian ini akan dianalisa Item item kunci sbb :

- Harga layanan jasa BKI
- fleksibilitas pembayaran layanan jasa BKI, Discount
- Variasi harga untuk tiap segmen

BKI mempunyai keunggulan dari segi harga yang cukup kompetitif, hal ini merupakan salah satu strategi utama yang di gunakan BKI. dan juga dalam bisnisnya BKI cukup fleksible dalam melayani pembayaran. Bahkan pada kasus kasus tertentu diskon dapat di berikan. Menurut Responden 1 “kasus pemberian diskon biasanya untuk melancarkan piutang macet ” sehingga dapat di cairkan. Atau dengan mekanisme pembayaran yang dicicil.

Dengan demikian BKI sudah bagus dalam menerapkan strategi harga. Namun dalam prakteknya pemberian discount atau fleksibilitas dalam pembayaran

masih merupakan suatu kebijakan yang di tinjau kasus per kasus. Bukan suatu yang terprogram menjadi satu di rencana pemasaran.

Untuk variasi harga pada tiap segmennya, BKI belum melakukan hal tersebut. Walaupun saat ini di BKI sudah membedakan pelanggannya menjadi dua kriteria. Yaitu pelanggan premium dan pelanggan biasa. Perbedaan keduanya adalah pada layanan yang diberikan yaitu fleksibilitas pembayaran tagihan jatuh tempo pada pelanggan premium.

e) **Tinjauan Proses Bisnis BKI**

Dalam bagian ini akan dianalisa Item item kunci sebagai berikut :

- SOP yang jelas & pelaksanaan standart yang digunakan(ISO 9001, ISO 14000,rules,etc)
- Bisnis process yang efisien
- kecepatan layanan sertifikasi
- efisiensi biaya produksi
- fasilitas survey yang lengkap (laboratorium & tools)

Dalam menjalankan proses bisnisnya BKI menerapkan beberapa standart internasional untuk menjadi acuan dari proses bisnis yang dimiliki. Untuk kualiti manajemen sistem menggunakan ISO 9001:2015 akreditasi KAN (komite akreditasi nasional), untuk lingkungan dengan ISO 14001, OSHAS, IACS QSCS. Dalam proses bisnisnya BKI mempunyai SOP yang berjumlah cukup banyak tidak kurang dari 356 dokumen prosedur. Prosedur yang cukup banyak ini pastinya akan menambah rantai alur briokrasi sehingga proses bisnis menjadi lambat atau kurang efisien. selanjutnya dengan aturan yang banyak, seringkali ada beberapa sop pekerjaan yang saling tumpang tindih maupun ada blank spot antar sop nya. Hal ini karena pembuatan SOP kewenangannya adalah di departemen kerja masing - masing. Namun kontrol antar departemen sering terjadi kesalahan (miss). Sehingga kordinasi tidak berjalan cepat dan efisien. hal ini pastinya akan mempengaruhi kecepatan layanan sertifikasi.

Untuk efisiensi biaya produksipun dari hasil wawancara seluruh responden sepakat masih belum efisien. beban operasional yang masih tinggi di tiap – tiap projectnya.

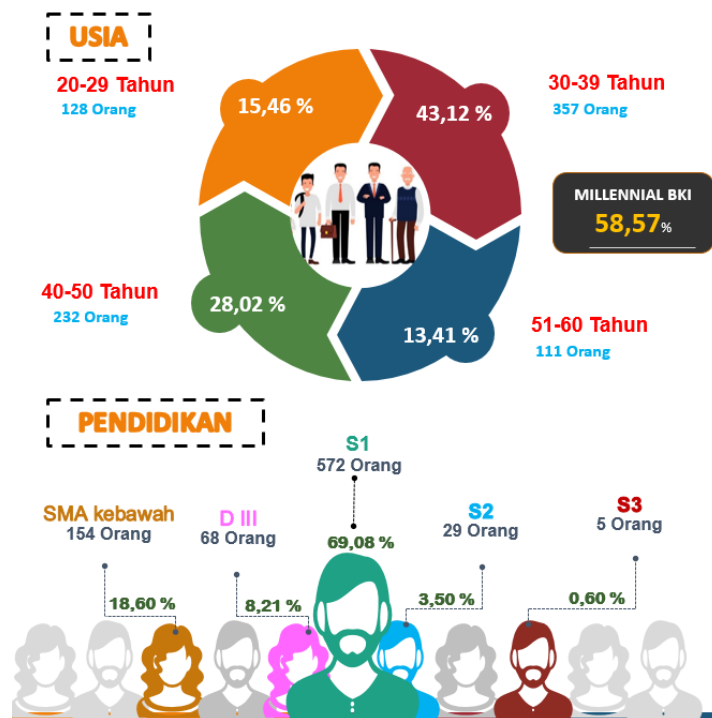
Untuk fasilitas pendukung bisnisnya BKI sudah dirasa cukup lengkap, mulai dari alat pelindung diri bagi surveyor dan inspektornya hingga laboratorium serta alat penunjang lain seperti tools pengujian dll.

f) Tinjauan Sumber Daya Manusia

Dalam bagian ini akan dianalisa Item item kunci sebagai berikut :

- Kualitas staf teknik (Enginner & Surveyor)
- Kualitas staff Supporting
- Jumlah tenaga kerja
- Integritas sumber daya manusia
- Sistem reward untuk karyawan
- Komitmen manajemen dalam menjalankan kebijakan

BKI merupakan perusahaan jasa klasifikasi dan inspeksi. Sehingga peranan manuaasi dalam menghasilkan produk adalah yang utama. Sumberdaya manusia adalah salah satu kekuatan utama dari BKI. Perusahaan sangat konsen dalam kualitas SDM yang dimiliki baik staff teknik maupun staff support. hal ini tercermin dari mulai dari fase requirement yang berlapis. Proses mulai dari seleksi administrasi hingga kesehatan. Karena keunikan bisnis BKI, seorang pegawai staff teknik minimal memerlukan waktu 2 tahun untuk menjadi seorang surveyor (Training selama 2 tahun). Waktu dua tahun tersebut untuk melengkapi kompetensinya saat menjalankan aktifitas survei dan inspeksi. Dari sisi demografi BKI sangat banyak pegawai yang usianya produktif sekitar 58.58% bahkan mereka termasuk kaum milenia dan persebaran latar belakang pendidikanpun mayoritas adalah S1 atau sarjanah strata 1. Sehingga mestinya BKI akan lebih muda dalam menghadapi tantangan kedepan.



Gambar 4.3 Infografis sumberdaya manusia di PT BKI
 Sumber : Dokumen Internal BKI

Sehingga tidak heran SDM BKI dalam melaksanakan pekerjaannya akan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi.

Dari segi jumlah karyawan BKI adalah total adalah sebanyak 828 orang pegawai, jumlah ini sudah cukup untuk melaksanakan kegiatan usaha perusahaan. Kemudian dari sisi integritas hasilnya cukup mengejutkan, dari hasil survei ternyata integritas pegawai masih dinilai lemah, data ini diperkuat dari hasil wawancara. Meskipun jumlah pegawai yang mempunyai integritas rendah itu jumlahnya 5% namun sebagai BKI perusahaan jasa citra buruk akan menjadi imbasnya. Dari hasil wawancara juga dapat disimpulkan bahwa ternyata sistem reward and punishment pegawai belum berjalan secara benar. Hal ini dikarenakan kurangnya komitmen dari manajemen untuk menegakkan aturan perusahaan.

2. Analisa Eksternal

Analisa eksternal ini untuk mengetahui kondisi external dari perusahaan, mengenai tantangan kedepan sekaligus peluang yang ada. Analisa ini berdasarkan

elemen kunci yang telah dibuat sebelumnya. Berikut adalah analisa external sebagai berikut :

Tinjauan “Kondisi Pasar Domestik Yang Siap (Sudah Ada Regulasi Pemerintah)”

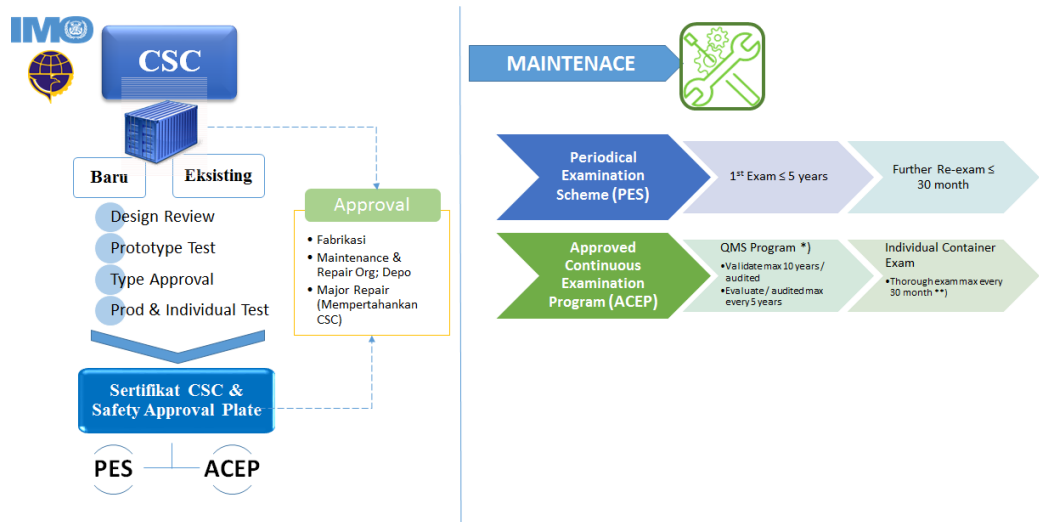
BKI sejak tahun 1989 telah mendapatkan penunjukan oleh kementerian perhubungan sesuai dengan keputusan menteri no KM. 78 1989 tentang “penunjukan pelayanan jasa pemeriksaan dan sertifikasi ete kemas kepada PT. (Persero) Biro Klasifikasi Indonesia. Namun pada saat itu industri kontainer di tanah air belum berkembang seperti sekarang. Sehingga BKI lebih fokus dalam bidang klasifikasi dari pada kontainer. Selanjutnya juga penerapan aturan oleh pemerintah juga belum ketat. Kontainer yang sertifikasi telah mati masih dibolehkan digunakan untuk operasi.

Pada tanggal 7 Juni 2018 pemerintah mengeluarkan aturan baru yang mencabut aturan yang lama. Aturan baru tersebut tentang “kelaikan peti kemas dan berat kotor peti kemas terverifikasi” diaturan tersebut penunjukan BKI sebagai satunya – satunya yang melakukan layanan sertifikasi kontainer menjadi dihilangkan dan diganti dengan badan klasifikasi di tunjuk atau badan usaha yang ditunjuk (sesuai pasal 6 km 53). Hal ini berarti bahwa didalam aturan yang baru maka untuk sertifikasi kelaikan kontainer maka siapa saja bisa mengajukan untuk menjadi badan yang di tunjuk ke pemerintah. Artinya dari segi aturan aturan maka BKI akan bisa memiliki kompetitor dari badan usaha atau klasifikasi lain yang di tunjuk oleh pemerintah. Selanjutnya adalah ketika aturan ada namun dari pihak pemerintah enforcemen kurang kuat maka tetap saja maka kontainer kontainer yang beredar di Indonesia akan tidak terjaga kondisinya dan tidak sesuai dengan aturan CSC, padahal negara telah meratifikasi aturan tersebut dengan KEPRES nomer 33 tahun 1989. Sehingga hal ini bisa menjadi peluang yang bagus bagi BKI.

Tinjauan “Banyak Kontainer Yang Tidak Bersertifikat Beredar”

Selama ini di Indonesia pemenuhan kontainer harus sealalu terjaga sertifikasinya menggunakan aturan standart yang ada sesuai dengan ketentuan CSC

belum ada enforcement yang kuat dari pemerintah. sehingga dilapangan kontainer yang awalnya punya sertifikasi yang valid lama



Gambar 4.4 Skema CSC berdasarakan rules BKI Pt.6 Vol 8 Guideline for Freight Container

Dari alur diatas maka secara alur normal maka saat pembuatan kontainer baru maka dilakukan review atas desaind kontainer dan approval terhadap fasilitas terkait (Depo, pabrik dll) tahap selanjutnya adalah fase testing. Setelah kontainer melewati fase tersebut maka kontainer akan memasuki fase maintenance untuk seslalu mempertahankan sertifikat CSC nya. Fase maintenance terdiri dari dua jenis yaitu sbb :

- Periodical examination scheme (PES), Kontainer yang dioperasikan dibawah PES perlu di periksa kembali 5 tahun setelah tanggal produksi. Interval pemeriksaan selanjutnya dilakukan pada maksimum 30 bulan setelah pemeriksaan terakhir bergantung pada kondisi penggunaan kontainer. Tanggal pemeriksaan wajib tertera pada safety approval plate atau stiker/decal.
- Approval Continuous Examination Program (ACEP). dalam mekanisme ACEP bahwa pemilih kontainer meberikan QMS Program untuk diajukan persetujuan selanjutnya kontainer akan dilakukan pengecekan sesuai dengan program yang sudah dibuat. Dengan kata lain, peti kemas yang

dioperasikan dengan ACEP harus diperiksa dengan baik dan teratur sebagai bagian dari operasi reguler dan minimal, dalam interval yang ditentukan dalam PES. Wadah yang dioperasikan di bawah skema ACEP harus menampilkan nomor skema di pelat CSC; ini sering dalam bentuk stiker. Perhatikan bahwa pemerintah atau badan yang ditunjuk diharuskan untuk meninjau kembali Program yang disetujui setiap 10 tahun, minimal dan untuk melakukan audit berkala (disarankan setiap 5 tahun).

Dari mekanisme diatas dan praktik dilapangan sejak Indonesia meratifikasi CSC konvensi dimana belum ada pegakan aturan yang berarti terhadap aturan CSC ini. Maka lambat laut dapat dipastikan bahwa kontainer kontainer yang dioperasikan akan mati sertifikat CSC nya. Sehingga ini merupakan peluang yang bagus untuk BKI untuk melakukan Sertifikasi kontainer existing tersebut.

Tinjauan “Jumlah Kenaikan Angkutan Barang Dengan Kontainer Yang Meningkat”

Trend kontainerisasi dunia sejak tahun 1960 juga terjadi di indonesia, Menurut responden 4 Senior Manager Pengembangan Bisnis di BKI “Bahwa 90% kargo barang diangkut di indonesia menggunakan kontainer”. Selanjutnya dari data KEMENHUB data dari PELINDO I - IV terlihat trend peningkatan Kontainer di setiap tahunnya. Mulai tahun 2013 sebesar 13.7 juta Teus menjadi 14.9 Teus di tahun 2017. Hal ini diperidiksi semakin meningkat seiring dari perubahan pasar dan maraknya e-commerce di tanah air.

Tabel 4.6 Arus petikemas di Pelindo I-IV

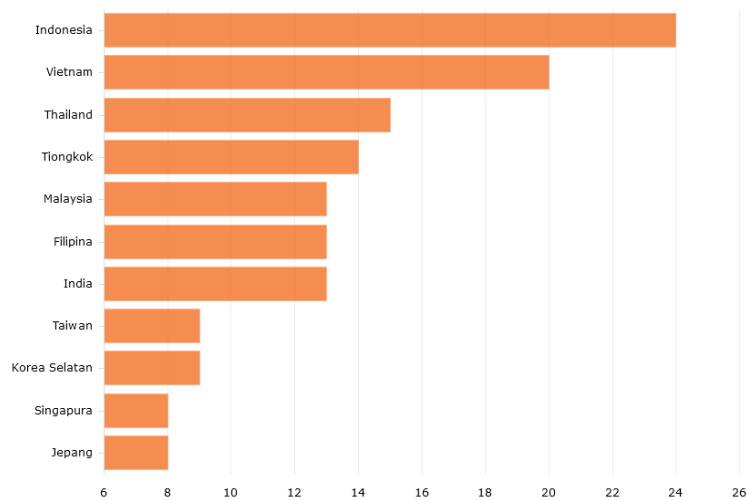
URAIAN	SATUAN	2013	2014	2015	2016	2017
Pelindo I	Teus	1,335,139	1,421,251	1,196,691	1,151,942	1,146,944
	Box	1,065,155	1,115,651	962,045	952,059	949,176
Pelindo II	Teus	6,589,982	6,442,018	5,935,330	6,222,798	5,917,124
	Box	4,970,169	4,857,089	4,441,096	4,673,090	5,184,037
Pelindo III	Teus	4,130,874	4,337,555	4,611,262	4,611,262	4,919,719
	Box	3,415,780	3,569,017	3,569,017	3,764,398	3,989,126
Pelindo IV	Teus	1,733,207	1,793,574	1,756,422	1,846,420	1,940,968
	Box	1,589,268	1,640,201	1,590,625	1,657,287	1,732,078
Total	Teus	13,789,202	13,994,398	13,249,312	13,832,442	14,924,755
	Box	11,060,372	11,181,710	10,582,783	11,046,834	11,854,417

Sumber: Kemenhub

Ditinjau dari data data diatas maka, bisnis ini kedepan akan semakin menjajikan, dikarena jumlah kotainer yang akan semakin terus meningkat, dan ini merupakan peluang yang bagus untuk bisa dimanfaatkan maksimal oleh BKI.

Tinjauan “Biaya Logistik Angkutan Barang Indonesia Yang Tinggi”

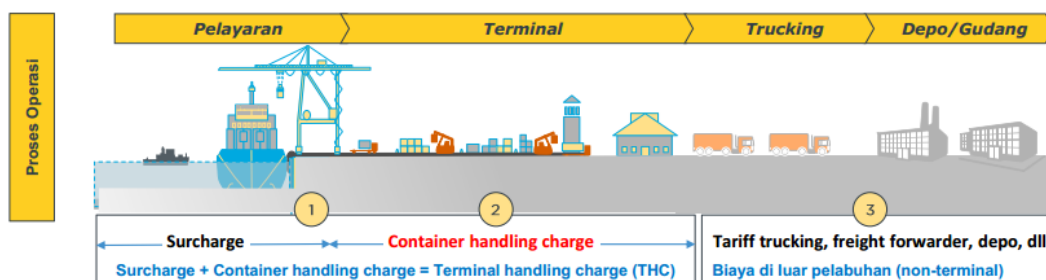
Data menyebutkan bahwa diasia, bahwa biaya logistik di indonesia masih sangat mahal. Mahalnya biaya logistik terutama terjadi di Indonesia bagian timur. Hal ini disebabkan tidak meratanya pembangunan infrastruktur di beberapa daerah. Meskipun begitu, usaha pemerintah membangun infrastruktur selama empat tahun terakhir cukup membantu mengurangi kesenjangan di daerah-daerah tersebut. Negara Asia lainnya yang memiliki biaya logistik tinggi adalah Vietnam, Thailand, dan Tiongkok. Secara berturut-turut biaya logistik dari Vietnam mencapai 20% PDB, Thailand 15% PDB, dan Tiongkok 14% dari PDB. Sementara itu, biaya logistik di Malaysia, Filipina, dan India sebesar 13% terhadap PDB, Taiwan dan Korea Selatan sebesar 9% terhadap PDB, sedangkan Singapura dan Jepang sebesar 8% terhadap PDB.



Gambar 4.5 Statistik biaya logistik terhadap PDB di asia
 Sumber : <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/06/12/biaya-logistik-indonesia-tertinggi-di-asia>

Dari fakta diatas gambar dibawah ini berikut ini adalah detail dari komponen dari biaya – biaya tersebut :

1. Surcharge, adalah tarif yang ditagihkan ke customer yang timbul dari biaya operasional agen pelayaran seperti Biaya crew kapal, Bahan bakar kapal, dll, di Indonesia Penetapan surcharge berdasarkan Surat Menteri Perhubungan No. PR.302/2/3/18 PHB 2008 tanggal 21 Oktober 2008 perihal Pelaksanaan THC, CHC dan Surcharge di Pelabuhan



Gambar 4.6 Komponen biaya kontainer
 Sumber Pelindo II 2018

2. *Container handling charge*, Sering disebut CHC dan terdiri dari tarif dermaga, tarif bongkar muat, tarif lift on – lift off dan tarif penumpukan, selanjutnya Terminal dapat menerapkan tarif VGM sebagai kompensasi dari investasi terminal dalam menyediakan alat timbang yang terkalibrasi dan tersertifikasi oleh badan metrology. Penetapan tarif tertuang dalam SK Dir No HK.56/1/14/PI-II-11 dan Diketahui otoritas pelabuhan
3. Non-terminal charge adalah biaya diluar pelabuhan seperti :
 - a. Kegiatan terkait non-terminal charge – Pindah lokasi penumpukan (PLP)
 - b. *Less container load (LCL)*
 - c. Proses jalur merah (pemeriksaan behandle beacukai dan karantina di TPFT)
 - d. Proses jalur hijau (pengiriman menuju pabrik / gudang pemilik barang)

Dari uraian diatas maka memang pembangunan infrastruk indonesia yang tidak merata merupak salaha satu penyebab tingginya biaya logistik indonesia. dengan kondisi indonesia yang seperti itu, maka penerapan CSC atau sertifikasi kelaikan kontainer berpotensi besar akan menambah pos biaya dalam rantai tersebut. Selanjutnya akan berdampak sistemik dan paling ujung adalah kenaikan harga barang. Sehingga hal ini merupakan ancaman yang nyata untuk bisnis kontainer ini. Perlu dicarikan langkah – langkah kreatif untuk menjebatani pemenuhan CSC ini tanpa menambah biaya logistik nasional.

Tinjauan “Aturan Pemerintah Yang Kurang Jelas Dan Kuat”.

Pemerintah memerankan fungsi yang penting bagi kelaikan CSC ini. Sehingga kejelasan aturan merupakan hal yang ditunggu pelaku usaha dalam kaitanya kepastian investasi di Indonesia. Sebagai contoh kadang kebijakan yang dikeluarkan pemerintah masih kurang kuat dan jelas dalam implementasinya. Tanggal 24 Juli 2017 Dirjen perhubungan laut mengeluarkan surat edaran No **UM.003/55/9/DJPL.17** tentang kelaikan petikemas, tentang kewajiban pemilik petikemas untuk menjamin kelaikan petikemas yang dimilikinya. Kontainer akan dilakukan sertifikasi dan dinyatakan layak. Dalam rangka memberikan jaminan

keselamatan pelayaran. selanjutnya hal ini menjadi polemik dilapangan oleh pelaku usaha karena edaran ini belum jelas ketentuan teknisnya. Sehingga pada tanggal 14 September 2017 Dirjen perhubungan mengeluarkan kembali surat **No. UM.003/69/10/DJPL.17** tentang penanguhan surat edaran sebelumnya.

INSA (Indonesian National Shipowners' Association) mengatakan dalam acara FGD “Implementasi Kelaikan Peti kemas dalam menunjang keselamatan pelayaran” 2 Oktober 2018, Luwansa Hotel, Jakarta. penerapan kelaikan kontainer harus matang, karena terkait dengan kepastian hukum dan tentunya akan ada efek seperti peningkatan pos biaya operasional, berpotensi ekonomi tinggi, penigkatan biaya logistik nasional. Sehingga dalam penerapannya setelah PM 53 di berlakukan paling tidak ada tahapan pelaksanaan Gambar 4.7 dibawah.



Gambar 4.7 Diagram implementasi PM 53.

Sumber INSA: FGD “Implementasi Kelaikan Peti kemas dalam menunjang keselamatan pelayaran” 2 Oktober 2018, Luwansa Hotel, Jakarta

Yang pertama peraturan dirjennya harus sudah ada kemudian petunjuk pelaksanaanya, selanjutnya ada sosialisasi kepada seluruh stakeholder terkait. Dari sini terlihat apabila aturan pemerintah belum jelas, maka penerapan aturan masih menjadi angan - angan. Dari sisi BKI ini adalah ancaman utama yang terkait dari bisnis kontainer ini. Untuk BKI ini merupakan PR (Pekerjaan Rumah) bagaimana BKI sebagai peranannya sebagai BUMN, bisa untuk memberikan masukan tentang implementasi yang benar sesuai dengan aturan CSC internasional.

Tinjauan “Kelas Asing Yang Siap Menjadi Kompetitor”

Alasan kenapa pesaing sektor klasifikasi

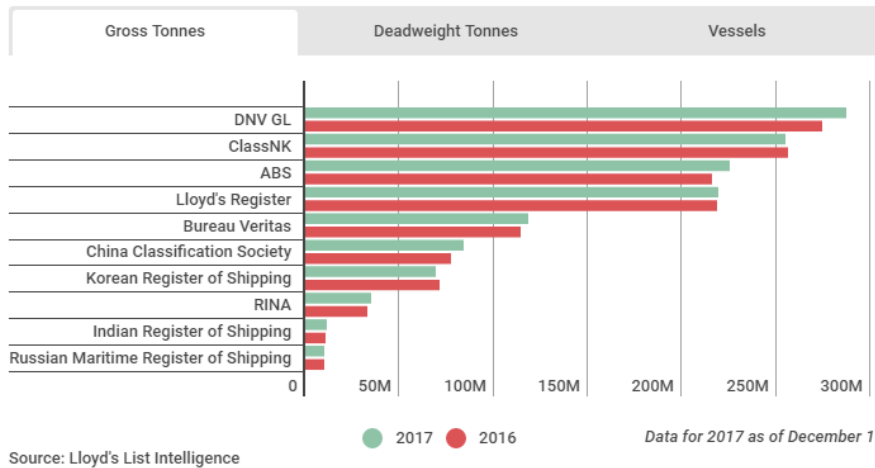
Dalam industri sertifikasi kontainer cukup banyak kompetitor yang bisa masuk dalam bisnis ini. Seperti perusahaan jasa survey dan inspeksi dan badan klasifikasi. jumlah perusahaan jasa survey dan inspeksi cukup banyak namun yang besar dan merupakan perusahaan negara adalah Sucofindo dan Surveyor Indonesia (SI). sedangkan untuk badan klasifikasi yang beroperasi di indonesia yaitu BKI sebagai badan klasifikasi nasional dan 8 klasifikasi asing kelas IACS yaitu :

1. American bureau of shipping (ABS).
2. Lloyds Register (LR).
3. ClassNK
4. China Classification Society (CCS).
5. Korean Register (KRS).
6. Bureau Veritas (BV).
7. DNVGL
8. Registro Italiano Navale (RINA).

Untuk bidang bisnis yang disasar adalah sertifikasi petikemas CSC maka perusahaan jasa Inspeksi seperti Sucofindo dan SI menjadi kurang relevan untuk menjadi pesaing dikarenakan bisnis CSC ini secara natural adalah bisnis yang menjadi turunan dari bisnis klasifikasi. dan selama ini penerapan didunia untuk sertifikasi CSC kontainer ini dilakukan oleh badan klasifikasi.

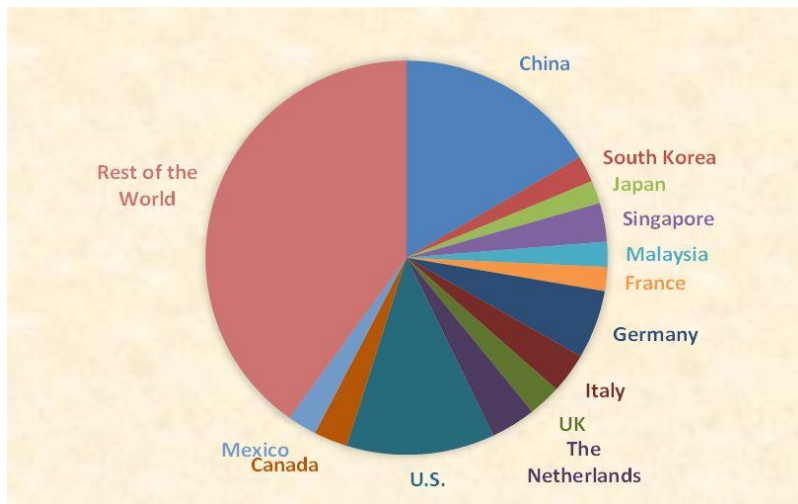
Karena ada keterkaitan kuat antara klasifikasi dan bisnis CSC ini maka market klasifikasi juga perlu dilakukan review. Hal ini terkait biasanya pemilik kontainer adalah perusahaan pelayaran yang mempunyai kapal niaga. Dan pemilik kapal sesuai regulasi dari SOLAS maka wajib mengklasifikasikan kapalnya.

Ternyata *Market share* Industri klasifikasi dunia dikuasai oleh 8 klasifikasi yang juga masuk ke indtri klasifikasi indonesia. Dari Gambar 4.8 terlihat bahwa DNVGL memimpin pasar klasifikasi dengan jumlah GT 300JT lebih. Hal ini wajar sejak DNV dan Germanischer lioyd (GL) *merger* maka jumlah armada mereka otomatis disatukan. Sehingga menjadi yang terbesar didunia.



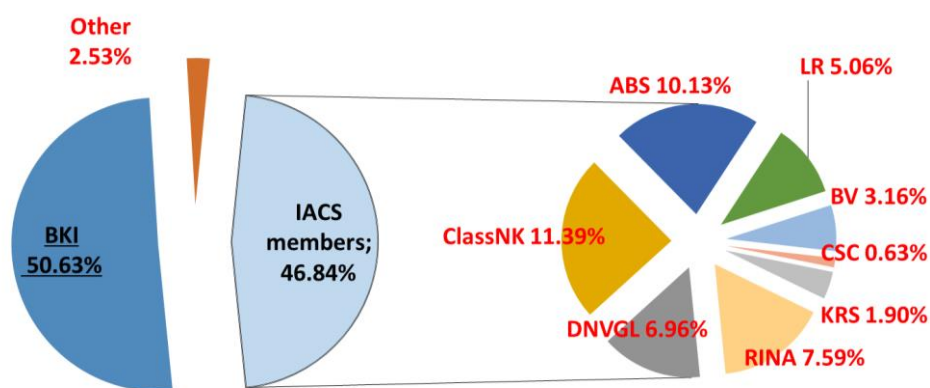
Gambar 4.8 Market share klasifikasi di dunia tahun 2017
 Sumber : Lioyd Intelegence 2017

Selanjutnya apabila melihat market produksi kontainer seperti gambar Asia-Pasifik memegang pangsa pasar terbesar dari pasar peti kemas global pada 2015 dan menyumbang sekitar 35% dari total pasar. Hal ini terutama disebabkan oleh meningkatnya permintaan komoditas dan ketergantungan besar pada perdagangan lintas laut di negara-negara seperti India, Cina, dan Indonesia. Ketersediaan garis pantai yang besar dan kehadiran mayoritas produsen kontainer pengiriman global di Asia Pasifik memicu pertumbuhan kontainer pengiriman di Asia-Pasifik. Juga, peningkatan inisiatif pemerintah, dan ekspansi di pasar yang belum dimanfaatkan di Asia Pasifik seperti India, dan Indonesia dapat membuka berbagai peluang bagi pertumbuhan pasar di masa depan.



Gambar 4.9 Market share Produksi Kontainer di Tahun 2015
 Sumber : alliedmarketresearch

Dipasar Indonesia untuk sektor industri klasifikasi BKI menjadi *market leader* lebih dari 50% kapal kapal yang wajib kelas di Indonesia menggunakan klasifikasi BKI. Jumlah register aktif hingga tahun 2018 ini tercatat 12rb lebih kapal. Sebesar 46.84 % adalah menggunakan klasifikasi IACS.



Gambar 4.10 Market share Industri Klasifikasi di Indonesia 2017 dalam Juta Ton
 Sumber : Dokumen Internal BKI

Sehingga untuk tahap awal bila dilihat dari data diatas. Maka BKI masih mempunyai keunggulan, kekuatan dan peluang yang cukup kuat untuk merebut pasar sertifikasi CSC kontainer di Indonesia. Dengan market share lebih dari 50% BKI akan mudah dalam melakukan penetrasi pasar untuk kontainer yang dimiliki perusahaan yang sudah menjadi register aktif di BKI.

Dari hasil wawancara dengan responden 3 dan 4 ditemukan informasi “Kelas asing (IACS) tidak tertarik dengan bisnis CSC di indonesia, mereka lebih focus untuk sertifikasi kontainer di negara - negara pembuat kontainer, volume yang besar dalam pembuatan kontainer dapat menurunkan biaya sertifikasi”. Selanjutnya dari info INSA diacara FGD kontainer bahwasanya sejak tahun 2000 tidak ada lagi pabrik peti kemas di Indonesia, mungkin inilah hal selain kejelasan regulasi, yang membuat calon kompetitor di BKI tidak tertarik masuk ke bisnis CSC di Indonesia.

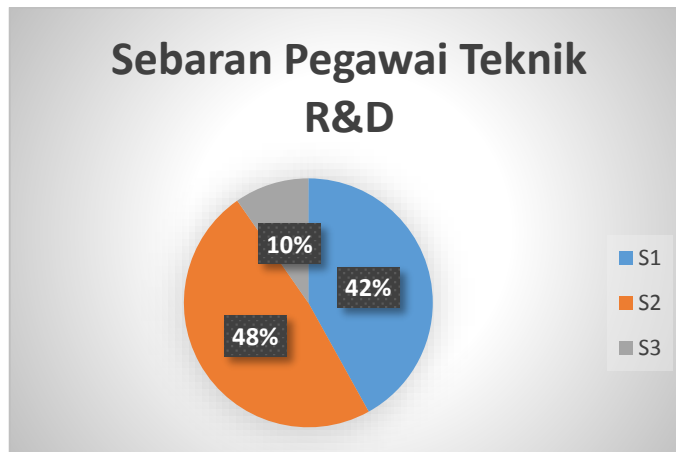
Namun untuk BKI sebagai BUMN, BKI dituntut untuk membangun negeri. Pelaksanaan CSC merupakan upaya untuk meningkatkan aspek keselamatan dibidang transportasi. Sehingga secara tanggung jawab moral maka keikutsertaan BKI merupakan kewajiban, selanjutnya walaupun bila di indonesia kontainer baru tidak ada pabrik pembuatannya, namun jutaan kontainer yang beredar di indonesia sekarang ini merupakan prospek bisnis yang besar. Apabila bisnis turunan dari kontainer. Bila dilihat secara makro, industri CSC ini belum terbentuk sempurna karena aturan yang ada belum jelas mengenai detail pelaksanaan dari pihak pemerintah. jadi untuk BKI kompetitor asing ini bisa menjadi ancaman apabila industri sudah terbentuk.

Tinjauan “Penguasaan Teknologi Terkait Jasa Sertifikasi Kontainer”

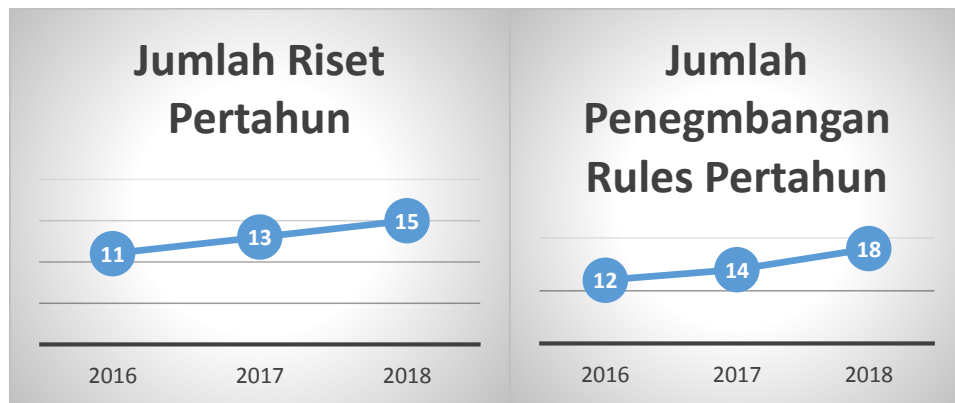
Dari hasil wawancara didapat kesimpulan bahwa BKI mampu melakukan sertifikasi kontainer ini disini terlihat dari peralatan penunjang dan SDM yang handal dalam pengoperasian. Seperti laboratorium pengujian yang sudah tersertifikasi ISO 17025, R&D yang kuat dalam mendukung bisnis ini dan software aplikasi pendukung(Ansys, Nastran, dll) untuk melakukan perhitungan kekuatan dengan analisa numerik. Sehingga mestinya BKI tidak ada kendala berarti dalam implementasi sertifikasi kontainer ini.

Tinjauan Kemampuan RND BKI

R&D BKI memiliki keunggulan dalam bidang sumber daya manusianya. hal ini terlihat dari kualitas SDM yang unggul, dilihat dari sisi keilmuan Staff R&D sekitar 58% lulusan S2 dan S3 dari kampus ternama di dunia dan 42 % lainnya adalah orang yang professional dan telah memiliki pengalaman beratusan tahun dalam bidang klasifikasi dan survei. Tiap tahun riset yang dilakukan tidak kurang dari 11 judul dan pengembangan rules tidak kurang 12 per tahun. Dengan total jumlah pegawai teknik R&D yang berjumlah 31 orang maka produktifitas staff R&D cukup membanggakan.



Gambar 4.11 Sebaran SDM R&D BKI dengan latar belakang ke Ilmuan



Gambar 4.12 Grafik Produktifitas R&D

Dari dukungan R&D pula maka aturan untuk melakukan bisnis sertifikasi kontainer telah di terbitkan. Aturan itu adalah BKI *Guidelines for Freight Container Part 6. Volume 8*

Tinjauan “Kesadaran Aspek Keselamatan Dalam Transportasi & Kebiasaan Penggunaan Kontainer Tanpa Sertifikat”

Kesadaran keselamatan masyarakat di Indonesia masih tergolong rendah. Menurut data dari kepolisian dan dikeluarkan oleh kementerian perhubungan, bahwa setiap jam ada 3 orang meninggal akibat kecelakaan jalan di indonesia. selanjutnya data dari koran jakarta bahwasanya kecelakaan dari tahun 2013 – 2017 mencapai angka 500,4 rb kejadian (Tabel 4.7) . Pastiya setiap kecelakaan akan menimbulkan

kerugian materiil dan immateriil, sedangkan untuk korban jiwa sendiri mencapai 116,6 ribu jiwa. Merupakan angka yang besar dalam waktu 4 tahun.



Gambar 4.13 Infografis kecelakaan transportasi
Sumber data kepolisian Indonesia

Tabel 4.7 Data Kecelakaan dan Korban Jiwa Pada Transportasi Darat, Laut udara

Tahun	Darat		Laut		Udara	
	Jumlah Kecelakaan	Korban Meninggal	Jumlah Kecelakaan	Korban Meninggal	Jumlah Kecelakaan	Korban Meninggal
2013	101 ribu	25,1 ribu	6	65	34	2
2014	95,9 ribu	20,2 ribu	7	22	30	169
2015	99 ribu	22,1 ribu	11	85	28	65
2016	106,1 ribu	25,8 ribu	18	46	45	30
2017	98,4 ribu	24,2 ribu	34	42	37	1
Total	500,4 ribu	117,6 ribu	76	260	174	267

Sumber: Korlantas Polri, KNKT – Litbang KJ/and

KORAN JAKARTA/ONES

Hal ini bisa menjadi ancaman sekaligus peluang untuk BKI. disini terlihat akan peranan BKI menjadi agen keselamatan. Untuk BKI untuk sering dalam membuat event seminar untuk para stakeholder tentang pentingnya aspek keselamatan.

Tinjauan “Reputasi Sumber Daya Manusia”

Dari hasil wawancara didapat bahwa reputasi SDM BKI untuk bisnis kontainer ini sudah cukup bagus dan diakui didunia marine kualitasnya. SDM BKI

memiliki kompetensi yang cukup dan punya integritas. Sehingga merupakan citra positif untuk perusahaan dan meningkatkan branding awareness.

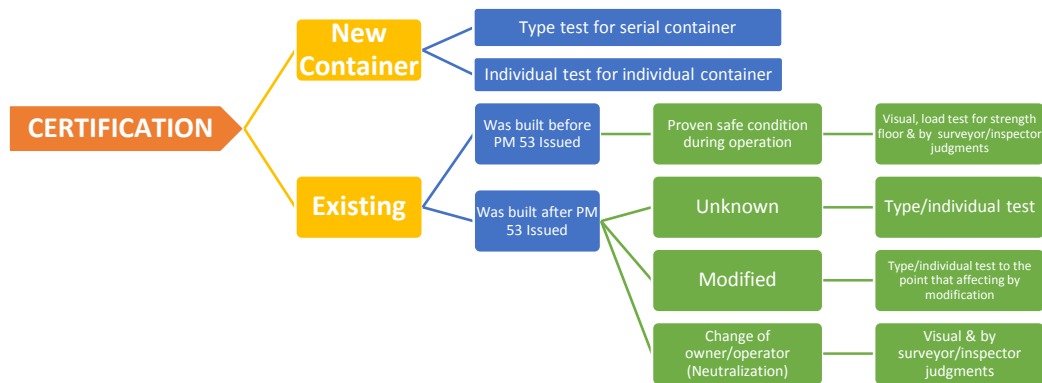
4.3 Strategi Bauran Pemasaran

Disini kita telah melakukan analisa kondisi perusahaan baik dari kondisi Internal maupun Eksternal perusahaan. Selanjutnya adalah dari kondisi internal dan external perusahaan dilakukan review terhadap strategi pemasaran bauran pemasaran (*Marketing Mix*). Hal ini bertujuan untuk membuat usulan kemungkinan strategi pemasaran yang dapat di terapkan sesuai dengan teori bauran pemasaran atau marketing mix. Dalam marketing mix ada 7 item dikenal menjadi 7Ps yang menjadi faktor utama untuk membuat strategi pemasaran, ketujuh item tersebut adalah:

1. *Product* (Product)
2. *Promosi* (Promotion)
3. *Place* (Tempat)
4. *Price* (Harga)
5. *Process* (Proses dari bisnis)
6. *People* (SDM yang melakukan)
7. *Physical Enviroment* (Bukti fisik, semacam rasa yang dirasakan pelanggan)

a. Produk jasa

Produk dari BKI di bisnis sertifikasi kontainer ini adalah jasa inspeksi. Disini BKI akan melakukan serangkaian penilaian sehingga dapat dikatakan kontainer menjadi laik. Kontainer yang telah memenuhi kriteria mulai dari desain dan pengujian akan dikeluarkan sertifikat. Sertifikat ini akan berlaku selama lima tahun. Berikut ini adalah alur proses sertifikasi CSC yang akan diterapkan oleh BKI.



Gambar 4.14 Proses CSC kontainer PT BKI

Dilihat dari alur proses yang ada maka jasa yang ditawarkan BKI dibagi menjadi dua bagian besar utama. Yang pertama adalah pembuatan sertifikasi kontainer baru. Saat mensertifikasi kontainer baru maka dari sejak desain awal harus dilakukan submit di BKI untuk dilakukan review hingga fase uji coba. Standart atau aturan yang menjadi bahan acuan menggunakan *BKI Guidelines For Freight Container Part 6. Volume 8*. Sertifikasi kontainer baru ini pun dibagi menjadi dua bagian, apakah kontainer yang disertifikasi itu masal(berjumlah banyak), atau individual. Hal ini dibedakan karena akan ada perbedaan proses pengujian. Pada kontainer yang jumlahnya banyak dan sejenis cukup dilakukan type test tanpa perlu dilakukan pengujian satu persatu seperti pada kontainer yang individual.

Selanjutnya adalah untuk kontainer - kontainer yang existing dan telah digunakan di indonesia. disinilah jumlah volume kontainer terbanyak. Hingga saat belum diketahui angka pasti berapa jumlah dari kontainer yang beroperasi di indonesia dan bagaimana status dari sertifikasinya. Karena tidak adanya regulasi yang mewajibkan melakukan hal tersebut maka dipastikan lambat laut semua kontainer pasti akan habis masa berlaku sertifikatnya. Di kontainer existing maka bisa dibagi menjadi apakah kontainer ini dibuat sebelum PM 53 2018 atau sesudah aturan tersebut. Hal ini penting karena aturan tidak berlaku surut maka terdapat perbedaan dalam proses sertifikasinya.

- Untuk kontainer yang dibuat sebelum aturan PM 53 2018 maka untuk mendapatkan sertifikat CSC cukup dengan pembuktian keamanan saat operasi. Hal yang dilakukan adalah cukup dengan pemeriksaan visual dan load test pada kekuatan lantainya yang dilakukan berdasarkan pertimbangan surveyor / inspektor
- Untuk kontainer yang dibuat setelah PM 53 2018 maka ada beberapa sub kondisi yang diatur dalam aturan tersebut yaitu
 - Kondisi kontainer benar - benar tidak diketahui asal muasalnya. Tidak ada dokumen yang mendukungnya. Maka untuk kasus ini maka akan diperlukan type test atau individual test.
 - Kondisi modifikasi. Kontainer dilakukan modifikasi tertentu sehingga sudah tidak sesuai dengan desain yang ada. Maka untuk kasus ini perlu dilakukan pengujian type/individual test pada titik yang terpengaruh terhadap modifikasi tersebut.
 - Perubahan kepemilikan atau operator. Maka dalam kasus ini hanya perlu dilakukan inspeksi secara visual dengan pertimbangan dari surveor atau inspektor.

Dilihat dari layanan yang diberikan oleh BKI untuk bisnis CSC kontainer ini sudah bisa dikatakan variatif, di sini sudah dilakukan pemetahan terhadap layanan layanan yang akan diberikan oleh BKI. selanjutnya usulan selanjutnya yang bisa dilakukan oleh BKI untuk memperkuat sisi produk adalah memeberikan garansi atas pelayanan. Pemberian garansi pada layanan tentunya akan menambah rasa percaya pelanggan untuk terus menggunakan layanan jasa BKI.

b. Promosi

Promosi didefinisikan sebagai tindakan yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk memprakarsai minat pembeli, untuk mengintensifkan keinginan membeli pelanggan, untuk mencapai permintaan potensial, dan dapat meningkatkan volume penjualan, dengan cara mentransmisikan informasi terkait layanan dan saluran untuk menargetkan klien. Strategi promosi adalah bauran pemasaran yaitu

komunikasib dasar untuk memperkenalkan produk atau layanan kepada klien potensial, dan meningkatkan kesadaran merek perusahaan.

Dari hasil wawancara ditemukan bahwasanya strategi promosi dari BKI yang paling utama adalah direct selling yaitu mendatangi satu persatu dari potensial pelanggan untuk diberikan penawaran terkait bisnis sertifikasi kontainer BKI. Namun hal ini masih ditemui beberapa kendala seperti:

- Kurangnya tenaga – tenaga pemasaran di BKI. mayoritas SDM di BKI untuk staff operasional adalah staff teknik yang memiliki backgroud kuat di bidang *marine*. Sehingga pemahaman kompetensi untuk melakukan marketing masih dirasah sangat kurang.
- Tidak memiliki program pemasaran yang jelas. Jadi promosi dilakukan mengalir saja, tanpa ada kejelasan dari tujuan promosinya.

Menurut penulis masih banyak hal yang bisa dilakukan BKI untuk tujuan promosi. Masih sering tumpang tindik antara kegiatan promosi yang dilakukan oleh sekretaris perusahaan , promosi yang dilakukan divisi pengembangan usaha dan huubungan pelanggan dan kantor cabang. BKI belum mengoptimalkan seluruh chanel yang ada untuk kebutuhan promosi seperti :

- BKI memiliki register aktif sebesar 12 ribu kapal yang menjadi kelas BKI. dari jumlah tersebut bisa di indetifikasi mana mana perusahaan pelayaran yang memilki potensi besar untuk menjadi target pelanggan bisnis ini. Selanjutnya dilakukan klasifikasi dan segmentasi dan dibuat rencana pemasaran untuk target pelanggan.
- Internet Marketing. BKI bisa Memanfaatkan email *newsletter* dari register aktif BKI untuk menambahkan informasi ke pengguna jasa bahwasanya terdapat portofolio baru di BKI tentang sertifikasi kontainer.
- Memanfaatkan media sosial yang ada seperti FB, Youtube, IG, Twitter untuk menciptakan Band awarnes, bahwa BKI merupakan perusahaan yang bergerak dibidang marine dan energi.

- Memprogramkan kegiatan event customer dan menghadiri pameran pameran industri yang potensial. Dan dilakukan sinergi BKI seluruh indonesia. kemudian dilakukan evaluasi hasil dan sasaran yang dicapai.
- BKI merupakan lead dari Holding BUMN jasa sertifikasi dan survei. Maka lebih baik daripada bersaing antar BUMN (Sucofindo dan SI) maka bisa dibuat sinergi dengan membuat KSO (Kerjasama Operasi) dengan pembagian yang jelas antar segmen marketnya.
- Dengan memanfaatkan Sinergi BUMN. Sinergi BUMN merupakan program pemerintah untuk menciptakan kolaborasi antar BUMN sehingga akan meningkatkan efisiensi dari BUMN. Tujuannya adalah menyatukan dan menyinergikan perusahaan BUMN untuk memajukan perekonomian Indonesia. sehingga dengan memanfaatkan sinergi BUMN ini, Maka BKI akan lebih mudah untuk masuk keperusahaan BUMN lain yang bergerak dibidang transportasi yang memiliki kontainer. (Samudra Indonesia, Pertamina, Djakarta Liloyd, PELNI, PELINDO, dll).
- Merekrut tenaga marketing profesional atau menambahkan kompetensi marketing untuk staff operasional di bagian pengembangan bisnis.

c. Harga

Selama ini untuk strategi harga yang dilakukan oleh PT BKI sudah cukup menarik dan kompetitif, BKI biasanya memiliki tarif yang lebih murah daripada kompetitor kelas IACS. Menurut wawancara dari responden 4 Senior Manager Pengembangan bisnis. Bahwa satu buah kontainer untuk dilakukan sertifikasi CSC dengan harga dibawah 10 juta (*Individual Test*) .

Namun harga ini menurut penulis masih belum cukup harus bisa dikombinasikan dengan strategi yang lain, seperti semakin banyak jumlah kontainernya. Maka harga sertifikasi bisa diturunkan. Sebagai gambaran, di China banyak pabrikan kontainer disana. Kelas IACS yang mensertifikasi kontainer disana mampu meberikan harga yang kecil untuk sertifikasinya yaitu sekitar 2.5 Jt dengan mekanisme *type tes*. Sehingga BKI seharusnya memepertimbangkan hal tersebut.

Membuat segmentasi produk dan harga misal dari lini produk terlihat ada kondisi kontainer existing sebelum diberlakukannya PM 53. Disana terlihat bahwa testnya hanya perlu dilakukan visual dan test load saat di perlukan. Maka seharusnya di segmen tersbut untuk harga bisa dilakukan pengurangan yang besar. Karena test tidak komplek seperti halnya saat pembuatan kontainer baru.

d. Tempat

Data KEMENKOMAR 2016 (KEMENKOMAR, 2016) memperlihatkan bahwa persebaran kotainer terbesar di indonesia terdapat di 5 kota di Indonesia. Seperti Jakarta, Surabaya, Belawan, Makasar, Bitung. Untuk masalah kantor cabang, BKI mempunyai kekuatan utama dari lokasi kantor cabang yang berada menyebar di Indonesia dan berada didekat dengan pelabuhan - pelabuhan. Dari kelima kota besar tersebut BKI memili kantor cabang dilokasi tersebut. Sehingga keuntungan utama dari BKI adalah akan lebih mudah dan efisien dalam melakukan pelaksanaan survei dan sertifikasi.

Di era milenia dan industri 4.0 banyak hal yang bisa digunakan untuk mebuat chanel komunikasi dengan client. Dari hasil wawancara didapat bahwa di BKI kadang lama dalam melakukan respon saat ada permintaan survei atau komunikasi, hal ini karena rantai process yang panjang dan masih manual dalam melaksanakannya. BKI seharusnya bisa mempermudah layanan untuk menjangkau client lebih mudah menggunakan sbb:

- Call center satu pintu (jadi permintaan survei dimanapun bisa melalui call center).
- Membuat portal di web , aplikasi mobile yang memudahkan client untuk melakukan pengajuan survei.
- Menerapkan SLA (*Service Level Agreement*) untuk respon waktu.

e. Manusia

Dari sisi SDM (Sumber daya Manusia), SDM di BKI mayoritas adalah pegawai dengan strata 1 dan dan berasal dari lulusan universitas unggulan yang ada di indonesia. ditambah bonus demografi di BKI yang mayoritas pegawai adalah

usia mudah dan produktif. Sehingga ini menjadi salah satu andalan BKI untuk menciptakan keunggulan daya saing. Cuman kekurangan di BKI adalah tidak adanya / kurangnya staff dengan kompetensi manajemen / pemasaran. Hal ini bisa segera diatasi dengan memberikan training / memberikan beasiswa untuk staff untuk belajar di bidang manajemen, merekrut pegawai pemasaran yang profesional. Selanjutnya adalah menjaga kompetensi yang sudah ada dengan training berkala.

f. Proses

Dari hasil kuisioner didapatkan bahwa proses bisnis di BKI masih belum cukup efisien. disini dikarenakan adanya rantai proses yang panjang, banyak pekerjaan masih dilakukan manual dan banyak birokrasi yang lama. Sehingga BKI harus mereview process bisnisnya dan melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan bisnis yang ada. Hal ini bisa diperbaiki dengan membuat sistem IT yang handal yang tersambung end-to-end process (mulai dari permohonan hingga diterbitkans sertifikat adalah dengan perantara sistem IT). Dengan seperti itu maka proses akan lebih efisien dan transparant. Selanjutnya konsistensi pelaksanaan SOP yang ada bisa ditingkatkan dengan pelaksanaan audit internal yang ketat.

g. Bukti Fisik (Physical Evidence)

Physical Evidence termasuk salah satu dari tujuh elemen bauran pemasaran jasa yang terdiri dari semua variabel yang bisa dikendalikan oleh perusahaan-perusahaan dalam komunikasinya dengan dan akan dipakai untuk memuaskan konsumen sasaran. Physical Evidence atau bukti fisik adalah lingkungan tempat jasa disampaikan dan tempat penyedia jasa dengan konsumen berinteraksi beserta dengan semua komponen lainnya yang mendukung terwujudnya atau terkomunikasinya jasa.

Di BKI maka hal hal yang bisa dilakukan untuk elemen ini seperti :

- Penggunaan alat kerja yang terkalibrasi dan lengkap.
- Penggunaan APD untuk setiap perkeja lapanganya (budaya safety)
- Membangun budaya / iklim interaksi yang yaman di semua pegawai dan ramah ke pengguna jasa. Dengan 3S (Senyum, Salam, Sapa).

- Kemudahan komunikasi. *Customer services* yang handal (Call center 24 jam)

4.4 Matriks IFE dan EFE

Untuk merumuskan strategi yang cocok digunakan BKI maka sebelumnya diperlukan dua buah matriks sebagai tahap input dari strategi tersebut, yaitu matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*). Oleh karena itu, dibutuhkan data mengenai pembobotan dan penilaian (rating) untuk setiap masing-masing faktor tersebut. Nilai pembobotan dan penilaian dilakukan berdasarkan hasil kuesioner dengan para Responden dari pihak BKI. Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui bobot dari masing - masing sub faktor dari faktor internal dan eksternal.

a. Pembobotan

IFE atau faktor evaluasi internal (*Internal Factor Evaluation*) merupakan matrix yang bisa untuk dilakukan analisa kekuatan dan kelemahan dari BKI yang akan mempengaruhi perusahaan. EFE (*External Fator Evaluation*) untuk melihat peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Kedua faktor tersebut nantinya di kombinasikan untuk mendapatkan kondisi perusahaan dan strategi yang tepat untuk dilakukan perusahaan. Angka pembobotan tersebut menunjukkan betapa pentingnya faktor itu jika sebuah perusahaan ingin berhasil dalam suatu industri. Jika tidak ada bobot yang ditetapkan, semua faktor akan sama pentingnya, yang merupakan skenario mustahil di dunia nyata. Jumlah semua bobot harus sama dengan 1,0. Dalam pembuatan pembobotan matrix ini berikut adalah step yang dilakukan sbagai berikut :

- 1) Elemen kunci yang telah didefinisikan sebelumnya dan telah dipilih oleh responden di berikan penilaian. Penilai ini menjadi 4 nilai utama yaitu (Paling penting, Penting, Cukup Penting, Kurang Penting, Tidak Penting)
- 2) Selanjutnya tabel pembobotan tersebut diberikan ke responden untuk diberikan penilaian

- 3) Selanjutnya dari hasil penilaian responden, ditabulasi dan di rata – rata yang mana total dari nilai pembobotan adalah 1.

Hasil dari pembobotan dapat dilihat di Tabel 4.8 dan Tabel 4.9

b. Rating / Peringkat

Untuk mendefinisikan rating maka perlu membedakan antara EFE (Eksternal) dan IFE(Internal).

Matriks IFE. Rating atau Peringkat dalam matriks internal mengacu pada seberapa kuat atau lemah setiap faktor dalam suatu perusahaan. Bilangan berkisar dari 4 hingga 1, di mana 4 berarti kekuatan utama, 3 - kekuatan kecil, 2 - kelemahan kecil dan 1 - kelemahan utama. Kekuatan hanya dapat menerima peringkat 3 & 4, kelemahan - 2 & 1. Proses penetapan peringkat dalam matriks.

Matriks EFE. Peringkat dalam matriks eksternal merujuk pada seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menanggapi peluang dan ancaman. Angka-angkanya berkisar dari 4 hingga 1, di mana 4 berarti respons peluang sangat tinggi, 3 di atas rata-rata respons peluang tinggi, 2 rata-rata respons ancaman besar, dan 1-buruk atau ancaman sangat besar. Peringkat, serta bobot, ditugaskan secara subyektif untuk masing-masing faktor. Selanjutnya kuisiner diberikan kepada para responden untuk dilakukan pemilihan. Hasilnya kemudian dilakukan perhitungan rata- rata maka didapat angka seperti Tabel 4.8 dan Tabel 4.9 .

Tabel 4.8 Rating Faktor Internal PT. BKI

Faktor - Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
kekuatan			
variasi produk yang di tawarkan	0.034	3.00	0.114
Lokasi cabang dekat dengan pelabuhan / depo	0.039	4.00	0.165
Persebaran cabang di seluruh indonesia	0.036	4.00	0.159
Harga layanan jasa BKI	0.039	3.00	0.119
fleksibilitas pembayaran layanan jasa BKI, Discount	0.034	3.00	0.133
fasilitas survei yang lengkap (laboratorium & tools)	0.041	3.00	0.129
Peralatan pendukung untuk surveyor & engineer	0.041	3.00	0.124

Kualitas staf teknik (Enginner & Surveyor)	0.046	3.00	0.133
Kualitas staff Supporting	0.041	3.00	0.114
Citra/ reputasi perusahaan	0.043	3.00	0.129
jumlah tenaga kerja	0.036	3.00	0.110
Satu - satunya badan klasifikasi nasional	0.034	3.00	0.095
Kelemahan			
kecepatan layanan sertifikasi	0.046	1.00	0.046
jasa layanan yang sama dengan kompetitor (sucofindo / SI)	0.031	2.00	0.070
Pengiklanan layanan atau jasa di BKI	0.036	1.00	0.040
Kehadiran di event event pameran industri	0.039	2.00	0.073
Penyelenggaraan Event customer care	0.039	2.00	0.073
Variasi harga untuk tiap segmen	0.039	2.00	0.076
SOP yang jelas & pelaksanaan standart yang digunakan(ISO 9001, ISO 14000,rules,etc)	0.046	2.00	0.073
Bisnis process yang efisien	0.046	2.00	0.092
Integritas sumber daya manusia	0.048	2.00	0.089
Sistem reward untuk karyawan	0.041	1.00	0.040
cost efisiensi produksi	0.041	2.00	0.079
Jumlah tenaga pemasaran	0.039	2.00	0.073
Komitmen manajemen dalam menjalankan kebijakan	0.048	1.00	0.046
Total	1		2.394

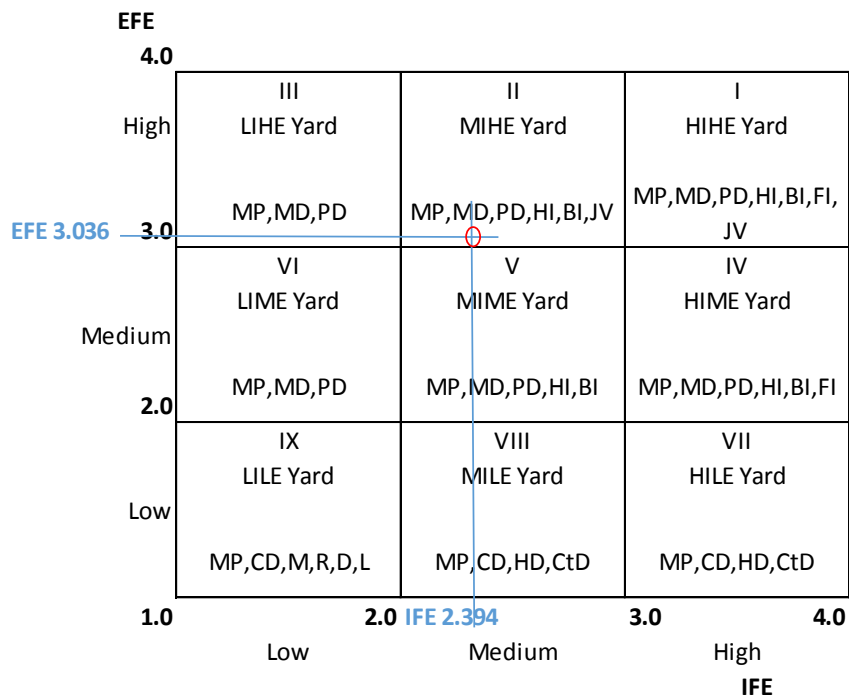
Tabel 4.9 Rating Faktor Eksternal PT. BKI

Faktor - Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
kondisi pasar domestik yang siap (sudah ada regulasi pemerintah)	0.096	3.00	0.280
Banyak kontainer yang tidak bersertifikat beredar	0.085	4.00	0.356

jumlah kenaikan angkutan barang dengan kontainer yang meningkat	0.085	4.00	0.338
Penguasaan teknologi terkait jasa sertifikasi kontainer	0.090	3.00	0.267
Kemampuan RND BKI	0.096	4.00	0.373
kesadaran aspek keselamatan dalam transportasi	0.107	3.00	0.320
Reputasi sumber daya manusia	0.107	4.00	0.427
Ancaman			
Biaya logistik angkutan barang indonesia yang tinggi	0.085	2.00	0.160
Aturan pemerintah yang kurang jelas dan kuat.	0.107	2.00	0.213
kelas asing yang siap menjadi kompetitor	0.062	2.00	0.133
kebiasaan penggunaan kontainer tanpa sertifikat	0.079	2.00	0.169
Total	1		3.036

4.5 SB Matrix

Matrik SB adalah pengembangan dari matrik IE dan matrik GS (Ma'ruf, et al., 2006). Dalam penggunaan matrik ini juga didasarkan pada analisis faktor internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model sugestif. Matriks SB merupakan kelanjutan dari matriks IFE dan EFE. Matriks SB didasarkan pada dua kriteria, yaitu total pembobotan faktor - faktor internal (IFE) pada sumbu X dan total pembobotan faktor faktor eksternal (EFE) pada sumbu Y. Dalam model SB, penetapan strategi ditentukan berdasarkan pertemuan antara garis horizontal dan vertical dalam sembilan sel pada matriks SB. Gambar 4.15 adalah hasil plotting dari nilai matrik IFE dan EFE. Dari perhitungan yang ada BKI memiliki faktor Internal dengan nilai 2.39 dan faktor eksternal adalah 3.03, disini apabila di plotkan ke grafik kartesius seperti dengan Gambar 4.15.



Gambar 4.15 SB Matrik dari PT BKI

Dari hasil plotting IFE dan EFE maka didapat strategi dari kuadran kedua . sehingga PT Biro klasifikasi Indonesia mempunyai pilihan strategi-strategi sebagai berikut yaitu MP, MD, PD, HI, BI,J V dengan detail sebagai berikut :

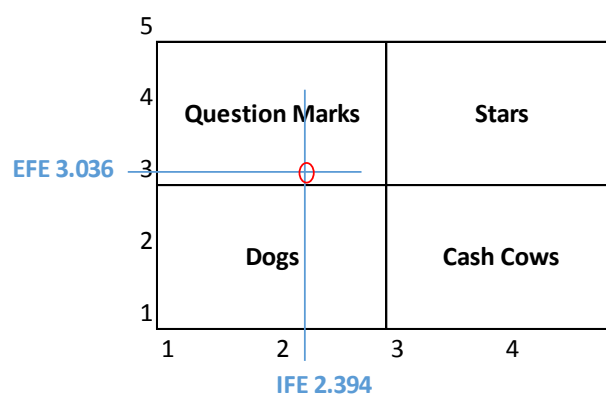
- Market Penetration (MP). Penetrasi pasar, dalam pola ini, kita memasarkan produk yang sudah ada kepada existing *customers*. Para pelanggan diharapkan makin lebih banyak membeli produk kita. Hal ini dilakukan melalui promosi produk secara gencar ataupun resposisi bran. Disini produk tidak diubah sama sekali dan juga tidak mencari pelanggan baru.
- Market Development (MD). Pengembangan pasar, dalam pola ini, kita memasarkan produk yang sudah ada kepada pasar baru. Pasar dikembangkan supaya muncul para pelanggan baru.
- Product Development (PD). Pengembangan Produk, Dalam pola ini, kita membuat dan memasarkan produk baru kepada para pelanggan yang sudah ada. Disini kita melakukan inovasi produk atau

pengenalan produk baru kepada para pelanggan yang sudah kita miliki.

- Horizontal Integration (HI). Integrasi horizontal adalah keadaan dimana sebuah perusahaan mengintegrasikan produksi dari barang atau jasa yang masih ada di dalam satu tahap produksi di dalam rantai suplai, baik melalui ekspansi internal, akuisisi, ataupun merger
- Backward Integration (BI). Strategi integrasi ke belakang digunakan dengan memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Seperti membuat anak perusahaan untuk mengamankan supply perusahaan.
- Join Venture (JV). Kerjasama dengan mendirikan perusahaan baru dari kerjasama anatar perusahaan.

4.6 Matrix BCG Modifikasi

Analisa BCG matrik yang dimodifikasi sebenarnya memiliki tujuan yang sama dengan matrix SB di atas. Namun hal ini dirasa perlu dilakukan analisa supaya hasil strategi yang diharapkan menjadi lebih terfokus. Penggunaan matrik BCG yang telah dimodifikasi ini bertujuan untuk mempermudah penggunaan dimana kadang data pasar di suatu perusahaan tidak di temukan. (Rufaidah, 2013). Mekanisme penggunaan hampir sama dengan matrik IE dan matrik SB. Yaitu dengan melakukan plotting matrik IFE di sumbu X dan EFE disumbu Y. Sehingga titik pertemuan seperti pada gambar 4.16.



Gambar 4.16 Matrik BCG modifikasi.

Hasil plotting matrik BCG digambar 4.16 menunjukkan di kuadran “Question Mark ?” ini berarti sesuai dengan Tabel 3.2 maka strategi yang dapat diterapkan BKI adalah sebagai berikut :

- Pengembangan pasar yaitu kita memasarkan produk yang sudah ada kepada pasar baru. Pasar dikembangkan supaya muncul para pelanggan baru
- Penetrasi pasar kita memasarkan produk yang sudah ada kepada existing *customers*. Para pelanggan diharapkan makin lebih banyak membeli produk kita.
- Pengembangan produk kita membuat dan memasarkan produk baru kepada para pelanggan yang sudah ada. Disini kita melakukan inovasi produk atau pengenalan produk baru kepada para pelanggan yang sudah kita miliki.
- Divestasi adalah strategi menjual asset nonproduktif ataupun selanjutnya asset produktif seperti tanah, bangunan, dan aktiva tetap lainnya perlu dilakukan untuk memperoleh dana segar untuk selanjutnya digunakan mendanai akuisisi atau investasi.

4.7 Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah salah satu alat bantu yang dapat digunakan untuk mengembangkan empat pilihan, antara lain strategi S-O (*Strength and Opportunity*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada, strategi W-O (*Weakness and Opportunity*) adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk menutupi semaksimal mungkin kekurangan yang ada dengan memanfaatkan peluang yang ada, strategi S-T (*Strength and Threat*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi ancaman yang ada, dan strategi W-T (*Weakness and Threat*) adalah strategi untuk meminimalkan kekurangan dan menghindar dari ancaman yang ada. Kunci keberhasilan matriks SWOT adalah mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk membentuk suatu strategi.

Matriks SWOT merupakan suatu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Matriks ini didasarkan pada logika yang memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan Peluang (*Opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Disini dari perumusan bauran pemasaran di sub bab sebelumnya untuk dilakukan analisa kecocokan dengan kondisi perusahaan. Sehingga nantinya hasil strategi yang dihasilkan adalah cocok dengan kondisi perusahaan dan tetap dalam konteks pemasaran yang baik. Berikut ini adalah matrik SWOT dari BKI tabel 4.10.

Perumusan strategi dengan melakukan interaksi dari ke empat faktor kekuatan kelemahan, peluang dan ancaman, hal ini akan menghadirkan pilihan antara lain strategi S-O (*Strength and Opportunity*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada, strategi W-O (*Weakness and Opportunity*) adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk menutupi semaksimal mungkin kekurangan yang ada dengan memanfaatkan peluang yang ada, strategi S-T (*Strength and Threat*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi ancaman yang ada, dan strategi W-T (*Weakness and Threat*) adalah strategi untuk meminimalkan kekurangan dan menghindari dari ancaman yang ada. Kunci keberhasilan matriks SWOT adalah mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk membentuk suatu strategi. Proses pemetaannya dilakukan dengan diskusi dengan narasumber sehingga didapat hasil di Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Matrik Strategi SWOT PT. BKI

		Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
		1	1 variasi produk yang di tawarkan
	2 Lokasi cabang dekat dengan pelabuhan / depo	2 jasa layanan yang sama dengan kompetitor (sucofindo / SI)	
	3 Persebaran cabang di seluruh Indonesia	3 Pengiklanan layanan atau jasa di BKI	
	4 Harga layanan jasa BKI	4 Kehadiran di event pameran industri	
	5 SOP yang jelas & pelaksanaan standart yang digunakan(ISO 9001, ISO 14000,rules,etc)	5 Penyelenggaraan Event customer care	
	6 fasilitas survey yang lengkap (laboratorium & tools)	6 Variasi harga untuk tiap segmen	
	7 Peralatan pendukung untuk surveyor & engineer	7 fleksibilitas pembayaran layanan jasa BKI, Discount	
	8 Kualitas staf teknik (Enginner & Surveyor)	8 Bisnis process yang efisien	
	9 Kualitas staff Supporting	9 Integritas sumber daya manusia	
	10 Citra/ reputasi perusahaan	10 Sistem reward untuk karyawan	
	11 jumlah tenaga kerja	11 cost efisiensi produksi	
	12 Satu - satunya badan klasifikasi nasional	12 Jumlah tenaga pemasaran	
		13 Komitmen manajemen dalam menjalankan kebijakan	
Peluang (O)		Strategi S-O	Strategi W-O
1	1 kondisi pasar domestik yang siap (sudah ada regulasi pemerintah)	1 Buat acara - acara seminar / customer care tentang produk -produk BKI. (S1,O1,O2)	1 Mempercepat layanan BKI dengan memanfaatkan teknologi terkini dan kolaborasi RND(W1,O4,O5)
2	2 Banyak kontainer yang tidak bersertifikat beredar	2 Direct selling kepada calon konsumen potensial dan juga memanfaatkan sinergi BUMN(S10,S12,S4,S2,O1,O2)	2 melakukan sinergi dengan (sucofindo, SI) seperti cross selling dengan memanfaatkan holding sehingga tidak terjadi persaingan yang saling mematikan (W2,W3,O5,O1)
3	3 jumlah kenaikan angkutan barang dengan kontainer yang meningkat	3 Memberikan layanan After service (Garansi, maitenance)(S8,S9,O2,O4,O7)	3 Minta RND untuk Mengevaluasi bisnis proses yang ada dan diefisienkan (W1,W8,O5)
4	4 Penguasaan teknologi terkait jasa sertifikasi kontainer	4 Buat Program discount terhadap pelanggan loyal dan pelanggan dengan volume transaksi besar (S1,S4,O2,O1)	4 Gunakan register aktif BKI untuk pemasaran dengan mengundang di event customer care, seminar,dll (W12,O4,O5,O6)
5	5 Kemampuan RND BKI	5 Buat branding sebagai perusahaan nasional dan pelopor safety di transportasi melalui media sosial (S12,S10,O2,O6,O7)	
6	6 kesadaran aspek keselamatan dalam transportasi	6 Tambah lini produk dengan mengambil bisnis turunan dari sertifikasi kontainer. (S1,O5)	
7	7 Reputasi sumber daya manusia		
Ancaman (T)		Strategi S-T	Strategi W-T
1	1 Biaya logistik angkutan barang Indonesia yang tinggi	1 Memberikan stimulus diskon untuk customer yang memiliki jumlah kontainer yang besar (S4,T1)	1 meningkatkan efisiensi biaya produksi (W11,T1)
2	2 aturan pemerintah yang kurang jelas dan kuat.	2 Melakukan pendekatan ke pemerintah untuk meminta otorisasi (S10,S12,S8,T2)	2 Beri masukan ke pemerintah untuk memperjelas regulasi dan keberpihakan nasional.(W13,T2,T3)
3	3 kelas asing yang siap menjadi kompetitor	3 Membuat promosi dan jargon nasionalisme (S12,S10,T3)	
4	4 kebiasaan penggunaan kontainer tanpa sertifikat	4 Memberikan pelatihan pelatihan gratis masalah safety Sebagai ajang branding BKI pelopor keselamatan Transportasi(S6,S8,T4)	

Berdasarkan matriks SWOT PT. BKI pada tabel di atas, maka beberapa strategi yang dapat dirumuskan yaitu sebagai berikut.

Strategi S – O

- Membuat acara - acara seminar / customer care tentang produk -produk BKI. (S1,O1,O2)
- Direct selling kepada calon konsumen potensial dan juga memanfaatkan sinergi BUMN(S10,S12,S4,S2,O1,O2)
- Memberikan layanan After service (Garansi, maitenance) (S8,S9,O2,O4,O7)

- Buat Program discount terhadap pelanggan loyal dan pelanggan dengan volume transaksi besar (S1,S4,O2,O1)
- Buat branding sebagai perusahaan nasional dan pelopor safety di transportasi melalui media sosial (S12,S10,O2,O6,O7).
- Tambah lini produk dengan mengambil bisnis turunan dari sertifikasi kontainer. (S1,O5)

Strategi W – O

- Mempercepat layanan BKI dengan memanfaatkan teknologi terkini dan kolaborasi RND(W1,O4,O5)
- Melakukan sinergi dengan (Sucofindo, SI) seperti cross selling dengan memanfaatkan holding sehingga tidak terjadi persaingan yang saling mematikan (W2,W3,O5,O1)
- Minta RND untuk Mengevaluasi bisnis proses yang ada dan diefisienkan (W1,W8,O5)
- Gunakan register aktif BKI untuk pemasaran dengan mengundang di event customer care, seminar,dll (W12,O4,O5,O6)

Strategi S – T

- Memberikan stimulus diskon untuk customer yang memiliki jumlah kontainer yang besar (S4,T1)
- Melakukan pendekatan ke pemerintah untuk meminta otorisasi (S10,S12,S8,T2)
- Membuat promosi dan jargon nasionalisme (S12,S10,T3)
- Memberikan pelatihan pelatihan gratis masalah safety Sebagai ajang branding BKI pelopor keselamatan Transportasi(S6,S8,T4)

Strategi W – T

- Meningkatkan efisiensi biaya produksi (W11,T1)
- Beri masukan ke pemerintah untuk memperjelas regulasi dan keberpihakan nasional.(W13,T2,T3)

Dengan mengkombinasikan matrik IE dan strategi yang dihasilkan SWOT ini maka mestinya yang paling cocok digunakan untuk PT. BKI adalah strategi S-O kekuatan dan peluang.

4.8 Evaluasi Strategi

Setelah dilakukan analisa Matrik SB dan matrik BCG ditemukan hasil yang relatif sama, kedua metode analisis memberikan strategi bisnis yang sama untuk kegiatan Pengembangan pasar, Penetrasi pasar, Pengembangan produk. Untuk strategi yang berbeda misal strategi disvestasi, Joint Venture, Horizontal Integration, Backward integration. Disini penulis akan lebih fokus untuk faktor kesamaan karena sudah di dukung dengan dua metode yang berbeda. Sehingga kecenderungan strateginya menjadi lebih kuat. Hal ini diperlukan sehingga hasil output dari rekomendasi yang dikeluarkan menjadi lebih fokus dan jelas.

Dari analisa matrik SWOT juga ditemukan strategi-strategi pemasaran yang lebih detail namun agak bias yang terdiri dari kelompok S-O (*Strengths-Opportunities*), W-O (*Weaknesses-Opportunities*), S-T (*Strengths-Threats*) and W-T (*Weaknesses-Threats*). kemudian dari kelompok strategi tersebut akan dipilih dan dikombinasikan dengan hasil analisa matrix SB dan matrix BCG dengan hasil sebagai berikut

- **Penetrasi pasar**
 - Membuat acara - acara seminar / *customer care* tentang produk - produk BKI. (S1,O1,O2).
 - Direct selling kepada calon konsumen potensial dan juga memanfaatkan sinergi BUMN(S10,S12,S4,S2,O1,O2)
 - Buat branding sebagai perusahaan nasional dan pelopor safety di transportasi melalui media sosial (S12,S10,O2,O6,O7)
- **Pengembangan produk**
 - Tambah lini produk dengan mengambil bisnis turunan dari sertifikasi kontainer. (S1,O5)
- **Pengembangan pasar**

- Memberikan layanan After service (Garansi, maintenance) (S8,S9,O2,O4,O7)
- Memberikan pelatihan pelatihan gratis masalah safety Sebagai ajang branding BKI pelopor keselamatan Transportasi(S6,S8,T4).
- Melakukan pendekatan ke pemerintah untuk meminta otorisasi (S10,S12,S8,T2)

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

Posisi perusahaan dan kecocokan strategi perusahaan yang didapat dari analisa internal dan external yang utamanya adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Berikut ini adalah dari detail strategi pemasaran yang bisa dilakukan oleh PT BKI.

- **Penetrasi pasar**
 - Membuat acara - acara seminar / *customer care* tentang produk - produk BKI. (S1,O1,O2).
 - Direct selling kepada calon konsumen potensial dan juga memanfaatkan sinergi BUMN(S10,S12,S4,S2,O1,O2)
 - Buat branding sebagai perusahaan nasional dan pelopor safety di transportasi melalui media sosial (S12,S10,O2,O6,O7)
- **Pengembangan produk**
 - Tambah lini produk dengan mengambil bisnis turunan dari sertifikasi kontainer. (S1,O5)
- **Pengembangan pasar**
 - Memberikan layanan After service (Garansi, maitenance) (S8,S9,O2,O4,O7)
 - Memberikan pelatihan pelatihan gratis masalah safety Sebagai ajang branding BKI pelopor keselamatan Transportasi(S6,S8,T4).
 - Melakukan pendekatan ke pemerintah untuk meminta otorisasi (S10,S12,S8,T2).

Strategi marketing merupakan suatu hal yang fleksible sesuai dengan perkembangan kondisi yang ada, sehingga barisan strategi dalam SWOT matrik lainnya yang terdiri dari strategi S-O (*Strengths Opportunities*) S-T (*Strengths Threats*), WO (*Weaknesses Opportunities*), WT (*Weaknesses Threats*) bisa tetap digunakan sebagai alternatif strategi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang bisa diberikan untuk pihak BKI adalah sebagai berikut:

- PT BKI harus pro aktif memberikan masukan pemerintah, karena tanpa dukungan regulasi yang jelas dari pemerintah. maka bisnis kontainer ini akan terus mengambang. Karena pastinya walaupun regulasi induk sudah di buat PM. 53 namun tanpa regulasi pendukung seperti keputusan dirjen dan penunjuk keselamatan.maka aturan ini akan tetap seperti sekarang dalam status quo.
- Untuk meningkatkan Integritas dari Pegawai, maka selayaknya pemberian Reward dan Punishment di gencarkan. Hal ini perlu dukungan dari pihak manajemen untuk senantiasa komit terhadap kebijakan yang sudah diputuskan.
- PT BKI harus bertransformasi menjadi perusahaan yang lebih efisien, baik dari proses bisnis maupun briokrasi. Mengingat tuntutan industri 4.0 kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A., K., Leone, R. P. & Day, G. S., 2006. *marketing Research*. s.l.:Hoboken.
- Alsem, K. J. & Wittink, D. R., 2007. *Strategic Marketing*. s.l.:McGraw-Hill.
- Anjar, M., 2017. *Strategi Marketing Travel Umrah Lintas Darfiq Dalam Mempertahankan Eksistensi Dan Menghadapi Persaingan*, s.l.: Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Armstrong, G. & Kotler, P., 2011. *Marketing An Introduction*. s.l.:Pearson.
- Arthur A, T., A. J., S. & John, T., 1998. *Strategic management. Crafting*. s.l.:McGraw-Hill Companies.
- Assauri, S., 2010. *Management Pemasaran*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- CEIC Holdings Limited, 2018. *CEIC Holdings Limited*. [Online] Available at: <https://www.ceicdata.com/id/indicator/indonesia/container-port-throughput>
- C, L. & J, W., 2004. *ervices marketing: people, technology*. New Jersey: Prentice-Hill..
- Cravens, D. W., 2006. *Strategic marketing*. s.l.:McGraw Hill..
- Dwi, P., 2017. *Strategi Pemasaran Kopi Di Kabupaten Tana Toraja*, s.l.: Program Studi Agribisnis Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
- Gerry, J. et al., 2017. *Exploring Strategy Text and Cases 11th edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Guntara, S. R., Yogaswara, B. & Aurachman, R., 2017. Strategi Transformasi Pt Greeneration Indonesia Menuju Perusahaan Ramah Lingkungan Yang Unggul Dengan Pendekatan Matriks Boston Consulting Group. *e-Proceeding of Engineering*, 4(3), p. 4436.
- Hashemi, S. M., Samani, F. S. & Shahbazi, V., 2017. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis and Strategic Planning for Iranian Language Institutions Development. *Journal of Applied Linguistics and Language Research*, 4(2), pp. 139 - 149.
- Hooley, G., Piercy, N. F., Nicoulaud, B. & Rudd, J. M., 2004. *marketing Strategy & competitive Positioning 3rd Edition*. London: Prentice Hall International.
- Indonesia, B. K., 2017. *Laporan Tahunan 2017*, Jakarta: PT. BKI.

- Jain., S. C., 2006. *Marketing Planning & Strategy*. s.l.:South-Western College Publishing..
- Katadata, I. C., 2019. *katadata*. [Online] Available at: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/06/12/biaya-logistik-indonesia-tertinggi-di-asia> [Accessed 1 July 2019].
- Keller, K., 2008. *Strategic brand management*. Harlow: Pearson International Limited..
- KEMENKOMAR, 2016. *Presentasi Indonesia Poros Maritim Dunia*. Makasar: Kementerian Koordinator Bidang Keamaritiman.
- Kerzner, H., 2001. *Project Management; Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: Wiley.
- Kotler, P. & Keller, K. L., 2016. *Marketing Management*. harlow: Pearson Education Limited.
- Ma'ruf, B., Okumoto, Y. & Widjaja, S., 2006. Environment-Based Strategic Management Model for Indonesia's Medium-Sized Shipyards. *Jurnal of Ship Production*, 22(4), pp. 195 -202.
- Mu'alifah, 2017. *Implementasi Strategi Marketing Mix Pada Minimarket Berkah Mandiri Dan Minimarket Putri Cahaya Di Kediri Perspektif Etika Bisnis Islam*, s.l.: Pascasarjana IAIN Tulungagung.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2017. *Business Model Generation*. s.l.:PT Elex Media Komputindo.
- Philip, K. & Gary, A., 2011. *Principles of Marketing 14E*. s.l.:Pearson.
- Rangkuti, F., 2009. *Teknik Membedah Kasus Bisnis*. s.l.:PT Gramedia Pustaka Utama..
- Robbins, S. P. & Coutler, M., 2012. *Manajemen*. 11 ed. Jakarta: PT Indeks.
- Rudi, H., 2009. *Pengaruh Strategi Green Marketing Terhadap Pilihan Konsumen Melalui Pendekatan Marketing Mix*, s.l.: Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Rufaidah, P., 2013. *Manajemen Strategik*. Bandung: Humaniora.
- Santoso, S. Y., 2010. *Marketing in Practice*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sexton, D., 2006. *Trump University – Marketing 101*. New Jersey: John Wiley .
- Siagian, S. P., 1995. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Stainer, G. & Minner, J., n.d. *Manajemen Stratejik*. Jakarta : Erlangga.

Statista GmbH, 2018. *The Statistics Portal*. [Online]
Available at: <https://www.statista.com/topics/1367/container-shipping/>

Uchyana, O., 2017. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. s.l.:rosda.

UNCTAD, 2008. *The modal split of international goods. Newsletter, UNTAD/SDTE/TLB/MISC/2008/1*, s.l.: UNCTAD.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D., 2006. *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. s.l.:Pearson.

Halaman ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN 1. CONTOH FORM KUESIONER

Assalamu'alaikum Wr. Wb. dan Salam Sejahtera.

Kuesioner ini dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa atas nama Triyan Indrawan NRP 09211750077008 mahasiswa Departemen Manajemen Teknologi Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi institut Teknologi Sepuluh November Surabaya. Hasil data kuesioner ini akan digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan secara internal serta peluang dan ancaman secara eksternal PT. Biro Klasifikasi Indonesia.

Atas partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu diucapkan terima kasih.

I. Identitas Informan/Responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Alamat
 Jalan :

 RT/RW :
- Desa :

- No. Telepon :

4. Pendidikan : 1. SD 2. SLTP 3. SLTA 4. Diploma (D3, D4)
 5. Sarjana strata 1 (S1) 6. Sarjana strata 2,3 (S2, S3)
5. Jabatan :
6. Lama Bekerja :Tahun.....Bulan

Berikut ini adalah faktor-faktor internal dan eksternal secara umum yang dapat dijadikan panduan dalam menentukan faktor internal dan eksternal PT. Biro klasifikasi Indonesia yang mencakup pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Peneliti tidak menutup kemungkinan bagi bapak/ibu untuk memberikan jawaban diluar dari daftar yang ada karena menyesuaikan dengan kondisi dan situasi PT. Biro klasifikasi Indonesia.

1. Faktor Internal

Menurut Bapak/Ibu, hal-hal apa saja yang menjadi kekuatan PT. Biro Klasifikasi Indonesia ?

.....

Menurut Bapak/Ibu, hal-hal apa saja yang menjadi kelemahan PT. Biro Klasifikasi Indonesia ?

.....

Faktor - Faktor Internal	S/W
variasi produk yang di tawarkan	
kecepatan layanan sertifikasi	
jasa layanan yang sama dengan kompetitor (scofindo / SI)	
Lokasi cabang dekat dengan pelabuhan / depo	
Persebaran cabang di seluruh indonesia	
Pengiklanan layanan atau jasa di BKI	
Kehadiran di event event pameran industri	
Penyelenggaraan Event customer care	
Harga layanan jasa BKI	

fleksibilitas pembayaran layanan jasa BKI, Discount	
Variasi harga untuk tiap segmen	
SOP yang jelas & pelaksanaan standart yang digunakan(ISO 9001, ISO 14000,rules,etc)	
Bisnis process yang efisien	
fasilitas survei yang lengkap (laboratorium & tools)	
Peralatan pendukung untuk surveyor & engineer	
Integritas sumber daya manusia	
Kualitas staf teknik (Enginner & Surveyor)	
Kualitas staff Supporting	
Citra/ reputasi perusahaan	
Sistem reward untuk karyawan	
jumlah tenaga kerja	
Efisiensi Biaya operasional	
tenaga pemasaran kurang	

2. Faktor Eksternal

Menurut Bapak/Ibu, hal-hal apa saja yang menjadi peluang PT. Biro Klasifikasi Indonesia ?

.....

Menurut Bapak/Ibu, hal-hal apa saja yang menjadi ancaman PT.Biro Klasifikasi indonesia ?

.....

Faktor - Faktor Eksternal	O/T
kondisi pasar domestik yang siap (sudah ada regulasi pemerintah)	
Banyak kontainer yang tidak bersertifikat beredar	
jumlah kenaikan angkutan barang dengan kontainer yang meningkat	
Biaya logistik angkutan barang indonesia yang tinnggi	
aturan pemerintah yang kurang jelas dan kuat.	
kelas asing yang siap menjadi kompetitor	
Penguasaan teknologi terkait jasa sertifikasi kontainer	
Kemampuan RND BKI	
kebiasaan penggunaan kontainer tanpa sertifikat	
kesadaran aspek keselamatan dalam transportasi	
Reputasi sumber daya manusia	

LAMPIRAN 2. PERTANYAAN WAWANCARA PARA RESPONDEN

1	Bagaimana pandangan/pendapat tentang potensi dari bisnis kontainer ini?, turunan bisnisnya
2	Apa saja bisnis yang bisa di kerjakan Oleh PT BKI di bisnis kontainer ini
3	Menurut Bapak / Ibu Kenapa PT BKI harus masuk ke bisnis ini?
4	Apabila BKI masuk kedalam bisnis ini apakah hal hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari PT BKI.?
5	Bagaimana kesiapan BKI dalam masuk ke bisnis kontainer ini?
6	Apakah PT BKI memiliki SDM yang mencukupi, baik dari segi kualitas & kuantitas.
7	Apabila BKI masuk kedalam bisnis ini, apakah BKI mampu melakukannya(pergerakan kontainer yang sangat dinamis kadang di depo,pelabuhan, truck,dll)
8	Apakah PT BKI pernah melakukan kegiatan pengiklanan? Apa saja bagaimana efektifitasnya?
9	Apakah BKI membagi segemen terhadap customernya? Apa ada variasi harga pada tiap segemen?
10	Apakah PT BKI memberikan fleksibilitas pembayaran, discount? Bagaimana mekanismenya?
11	Apa value proporsi yang akan diberikan ke pelanggan?
12	Apakah layanan BKI sudah cukup cepat dan memuaskan pelanggan?
13	Apakah SDM BKI ditunjang dengan fasilitas yang memadai (alat kerja, alat tes, lab)?
14	Bagaimana pandangan bapak atas kualitas SDM dari PT BKI? Apakah jumlahnya cukup? Bagaimana untuk tenaga pemasaran? Reputasi SDM nya?
15	Bagaimana citra PT BKI dalam dunia maritim khususnya bisnis kontainer?
16	Apa kendala dan tantang BKI apabila masuk kedalam bisnis ini (kompetitor, regulasi)?
17	Apakah ada efek dari peranan regulator / pemerintah terhadap Bisnis kontainer BKI?

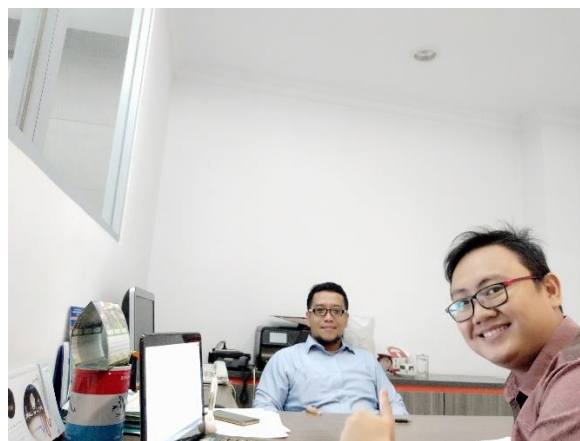
LAMPIRAN 3. FOTO WAWANCARA RESPONDEN



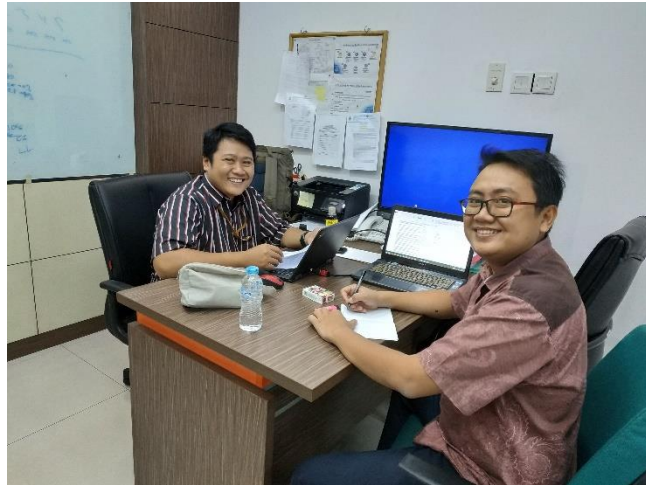
Wawancara dengan Kepala Divisi Strategic Bisnis Unit Marine & Offshore (Agung prihanto)



Wawancara dengan Kepala Divisi Riset dan Pengembangan (Abdul Ghofar)



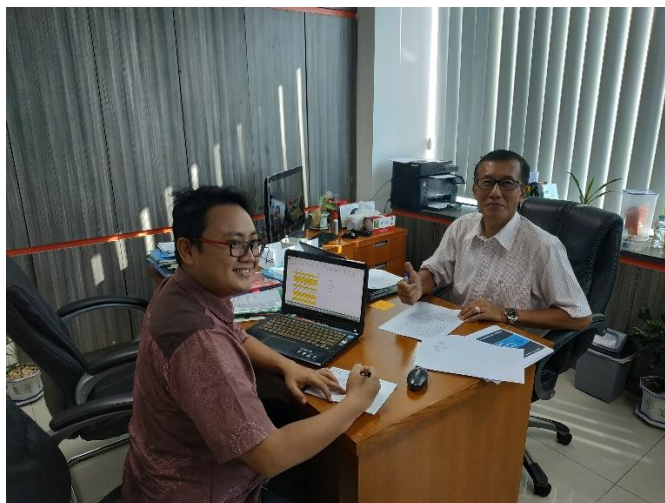
Wawancara dengan Senior Manager Hubungan Pelanggan (Taufik Arie W)



Wawancara dengan Senior Manager Pengembangan Bisnis (Agah Dirgapatria)



Wawancara dengan Ketua WG Pengembangan Rules Kontainer (Munir Muradi)



Wawancara dengan Kepala Divisi Hubungan Pelanggan dan Pengembangan Bisnis (Sugeng Yulianto)

LAMPIRAN 4. KUISIONER PEMBOBOTAN

Daftar kuisisioner pembobotan Key Faktor Internal					
Faktor Faktor Internal	Paling penting	Penting	Cukup Penting	Kurang Penting	Tidak Penting
variasi produk yang di tawarkan					
kecepatan layanan sertifikasi					
jasa layanan yang sama dengan kompetitor (SUCOFINDO / SI)					
Lokasi cabang dekat dengan pelabuhan / depo					
Persebaran cabang di seluruh indonesia					
Pengiklanan layanan atau jasa di BKI					
Kehadiran di event event pameran industri					
Penyelenggaran Event customer care					
Harga layanan jasa BKI					
fleksibilitas pembayaran layanan jasa BKI, Discount					
Variasi harga untuk tiap segmen					
SOP yang jelas & pelaksanaan standart yang digunakan(ISO 9001, ISO 14000,rules,etc)					
Bisnis process yang efisien					
fasilitas survey yang lengkap (laboratorium & tools)					
Peralatan pendukung untuk surveyor & engineer					
Integritas sumber daya manusia					
Kualitas staf teknik (Enginner & Surveyor)					
Kualitas staff Supporting					
Citra/ reputasi perusahaan					
Sistem reward untuk karyawan					
jumlah tenaga kerja					
cost efisiensi produksi					
Jumlah tenaga pemasaran					
Satu - satunya badan klasifikasi nasional					
Komitejne manajemen dalam menjalankan kebijakan					
Daftar kuisisioner pembobotan Key Faktor Eksternal					
Faktor Faktor Ekternal	Paling penting	Penting	Cukup Penting	Kurang Penting	Tidak Penting
kondisi pasar domestik yang siap (sudah ada regulasi pemerintah)					
Banyak kontainer yang tidak bersertifikat beredar					
jumlah kenaikan angkutan barang dengan kontainer yang meningkat					
Biaya logistik angkutan barang indonesia yang tinggi					
Aturan pemerintah yang kurang jelas dan kuat.					
kelas asing yang siap menjadi kompetitor					
Penguasaan teknologi terkait jasa sertifikasi kontainer					
Kemampuan RND BKI					
kebiasaan penggunaan kontainer tanpa sertifikat					
kesadaran aspek keselamatan dalam transportasi					
Reputasi sumber daya manusia PT BKI					

LAMPIRAN 5. KUISIONER PERINGKAT / RATING

Daftar kuisisioner peringkat Key Faktor Internal				
Faktor Faktor Internal	sangat lemah	lemah	kuat	sangat kuat
variasi produk yang di tawarkan				
kecepatan layanan sertifikasi				
jasa layanan yang sama dengan kompetitor (SUCOFINDO / SI)				
Lokasi cabang dekat dengan pelabuhan / depo				
Persebaran cabang di seluruh Indonesia				
Pengiklanan layanan atau jasa di BKI				
Kehadiran di event event pameran industri				
Penyelenggaraan Event customer care				
Harga layanan jasa BKI				
fleksibilitas pembayaran layanan jasa BKI, Discount				
Variasi harga untuk tiap segmen				
SOP yang jelas & pelaksanaan standart yang digunakan(ISO 9001, ISO 14000,rules,etc)				
Bisnis process yang efisien				
fasilitas survey yang lengkap (laboratorium & tools)				
Peralatan pendukung untuk surveyor & engineer				
Integritas sumber daya manusia				
Kualitas staf teknik (Enginner & Surveyor)				
Kualitas staff Supporting				
Citra/ reputasi perusahaan				
Sistem reward untuk karyawan				
jumlah tenaga kerja				
cost efisiensi produksi				
Jumlah tenaga pemasaran				
Satu - satunya badan klasifikasi nasional				
Komitmen manajemen dalam menjalankan kebijakan				
Daftar kuisisioner peringkat Key Faktor Eksternal				
Faktor Faktor Eksternal	Peluang sangat tinggi	Peluang tinggi	Ancaman besar	Ancaman sangat besar
kondisi pasar domestik yang siap (sudah ada regulasi pemerintah)				
Banyak kontainer yang tidak bersertifikat beredar				
jumlah kenaikan angkutan barang dengan kontainer yang meningkat				
Biaya logistik angkutan barang Indonesia yang tinggi				
Aturan pemerintah yang kurang jelas dan kuat.				
kelas asing yang siap menjadi kompetitor				
Penguasaan teknologi terkait jasa sertifikasi kontainer				
Kemampuan RND BKI				
kebiasaan penggunaan kontainer tanpa sertifikat				
kesadaran aspek keselamatan dalam transportasi				
Reputasi sumber daya manusia PT BKI				

Halaman ini sengaja dikosongkan

BIODATA PENULIS



Triyan Indrawan, lahir di Gresik tanggal 6 januari 1988, menyelesaikan sarjana (S1) pada program studi Teknik Sistem Perkapalan (Sarjanah Teknik) pada fakultas teknologi kelautan Universitas teknologi sepuluh november. Selanjutnya penulis melanjutkan program magister manajemen teknologi (S2) di MMT ITS Surabaya.

Saat buku ini di tulis, Merupakan staf peneliti permesinan, tim pengembangan software

DEWARUCI, dan tim *ship machinery incident investigation* di Div. Riset dan Pengembangan dimana sebelumnya pernah bekerja di PT Swadaya Sarana Berlian sebagai *Maintenance Supervisor* di *Mobile offshore Unit (MOU) SEAPUP*.

Penulis aktif dalam bidang penelitian permesinan, komputer vision, *automation*, selain itu Penulis juga aktif menulis jurnal nasional dan internasional. Karya- karya penulisa dapat di dilihat dengan register **SCOPUS author ID 57189006767**.