



TESIS - BM185407

**ANALISA STRATEGI PERUSAHAAN UNTUK SERTIFIKASI
KAPAL WISATA DALAM LAYANAN KLASIFIKASI: STUDI
KASUS BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (BKI)**

MUHAMMAD YUDI OKTOVIANTO
09211750077003

Dosen Pembimbing:
Prof. Semin, S.T., M.T., Ph.D.

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



THESIS - BM185407

**ANALYSIS OF CORPORATE STRATEGY FOR CRUISE
SHIP CERTIFICATION IN CLASSIFICATION SERVICES:
CASE STUDY OF BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (BKI)**

MUHAMMAD YUDI OKTOVIANTO
09211750077003

Thesis Advisor:
Prof. Semin, S.T., M.T., Ph.D.

Department of Management of Technology
Faculty of Business and Technology Management
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2019

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Muhammad Yudi Oktovianto

NRP: 09211750077003

Tanggal Ujian: 16 Juli 2019

Periode Wisuda: September 2019

Disetujui oleh:

Pembimbing:

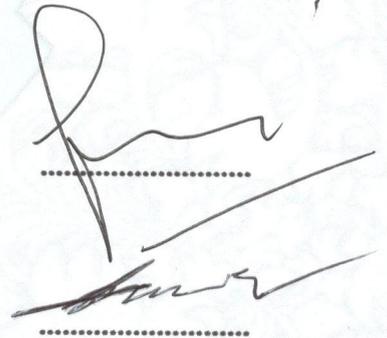
1. Prof. Semin, S.T., M.T., Ph.D.
NIP: 197101101997021001



.....

Penguji:

1. Raja Oloan Saut Gurning, S.T., M.Sc., Ph.D.
NIP: 197107201995121001
2. Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng., Ph.D., CSCP.
NIP: 196912311994121076



.....

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

ANALISIA STRATEGI PERUSAHAAN UNTUK SERTIFIKASI KAPAL WISATA DALAM LAYANAN KLASIFIKASI: STUDI KASUS BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (BKI)

Nama mahasiswa : Muhammad Yudi Oktovianto
NRP : 09211750077003
Pembimbing : Prof. Semin, S.T., M.T., Ph.D.

ABSTRAK

PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) adalah satu-satunya badan klasifikasi nasional yang bertugas untuk mengklaskan kapal-kapal niaga berbendera Indonesia. Kegiatan klasifikasi BKI mencakup pengklasifikasian kapal berdasarkan konstruksi lambung, mesin dan listrik kapal dengan tujuan memberikan penilaian teknis atas laik tidaknya kapal tersebut untuk berlayar. Kapal wisata sangat baik dalam mendukung wisata bahari di Indonesia. Sertifikasi kapal wisata sangat membantu terutama mendapat kepercayaan wisatawan bahwasannya kapal yang dinaiki adalah kapal yang sudah tersertifikasi atau sudah patuh dengan peraturan perundang-undangan internasional atau nasional. Potensi bisnis sertifikasi kapal wisata di Indonesia sangatlah besar. Dilakukan analisa dalam menentukan strategi perusahaan, strategi pemasaran dan strategi pendukung strategi pemasaran tersebut untuk menggait pasar bisnis sertifikasi kapal wisata di Indonesia. Metode yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif dengan wawancara dan menyebarkan kuisioner terhadap responden. Metode analisa yang digunakan IE Matrix, SWOT dan QSPM. Strategi perusahaan yang didapat dari analisa IE Matrix adalah grow dan build. Strategi pemasaran yang didapat dari analisa QSPM adalah diversifikasi produk sertifikasi kapal wisata bersetandar ocean going dan domestik. Strategi yang mendukung sertifikasi kapal wisata bersetandar ocean going adalah penetrasi pasar, meyakinkan ke stakeholder dan pemerintah bahwa tidak harus menjadi anggota IACS dalam mensertifikasi kapal wisata, menyampaikan pencapaian BKI, memberikan penyuluhan dan pendampingan dalam proses klasifikasi kapal, dan mengoptimalkan setiap cabang untuk menggait pelanggan serta mengembangkan market baru. Strategi yang mendukung sertifikasi kapal wisata bersetandar domestik adalah penetrasi pasar, mempertahankan citra baik perusahaan, memberikan penyuluhan dan pendampingan dalam proses klasifikasi kapal, penyelesaian dan publikasi rule domestik sesegera mungkin, menyampaikan pencapaian BKI, dan mengoptimalkan setiap cabang untuk menggait pelanggan serta mengembangkan market baru.

Kata kunci: Analisa strategi, Kapal wisata, Biro Klasifikasi Indonesia

Halaman ini sengaja dikosongkan

ANALYSIS OF CORPORATE STRATEGY FOR CRUISE SHIP CERTIFICATION IN CLASSIFICATION SERVICES: CASE STUDY OF BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (BKI)

Student name : Muhammad Yudi Oktovianto
NRP : 09211750077003
Supervisor : Prof. Semin, S.T, M.T., Ph.D.

ABSTRACT

PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) is the only national classification body tasked with classifying Indonesian flagged commercial vessels. The BKI classification activity covers the classification of ships based on the hull construction, engine and electrical of the ship with the aim of providing a technical assessment of the ship's worthiness to sail. Cruise ship are very good at supporting marine tourism in Indonesia. Cruise ship certification is very helpful, especially getting tourists' trust that the boarded ship is a ship that has been certified or has complied with international or national legislation. The potential of the cruise ship certification business in Indonesia is very large. Analyzes were carried out in determining the company's strategy, marketing strategy and supporting strategies for the marketing strategy to the tourist ship certification business in Indonesia. The method used is qualitative and quantitative by interviewing and distributing questionnaires to respondents. The analytical method used is IE Matrix, SWOT and QSPM. The company strategy obtained from IE Matrix analysis is grow and build. The marketing strategy obtained from the QSPM analysis is the diversification of ocean going and domestic standard for tourist ship certification products. The strategy that supports the certification of ocean going standard ships is market penetration, convincing stakeholders and the government that BKI does not have to be a member of IACS in certifying cruise ship, conveying the achievement of BKI, providing counseling and assistance in the ship classification process, and optimizing each branch to attract customers and develop new markets. The strategy that supports domestic standardized cruise ship certification is market penetration, maintaining the good image of the company, providing counseling and assistance in the ship classification process, settlement and publication of domestic rule as soon as possible, conveying BKI achievements, and optimizing each branch to attract customers and develop new markets.

Keywords: Strategy analysis, Cruise Ship, Biro Klasifikasi Indonesia

Halaman ini sengaja dikosongkan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas kasih karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Analisis Strategi Perusahaan untuk Sertifikasi Kapal Wisata dalam Layanan Klasifikasi: Studi Kasus Biro Klasifikasi Indonesia (BKI)” yang dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar kesarjanaan Strata 2 (S2) pada Program Magister , Bidang Keahlian Manajemen Bisnis maritim dan Logistik, Departemen Magister Management Teknologi, Fakultas Bisnis Management dan Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Dengan terselesaikannya penulisan penelitian tesis ini, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Semin, S.T., M.T., Ph.D. selaku dosen pembimbing atas ilmu yang telah diberikan serta waktu yang telah diluangkan untuk memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis ini.
2. Semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian dan pembuatan buku ini.

Ibarat tiada gading yang tak retak, penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat banyak kekurangan. Untuk itu masukan berupa kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan semua pihak.

Surabaya 30 juli 2019

Penulis



Muhammad Yudi Oktovianto

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
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.....	5
1.3 Tujuan	5
1.4 Batasan Masalah	5
1.5 Kontribusi	5
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Bisnis Proses Klasifikasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia	7
2.2 Kapal Wisata.....	11
2.3 Kajian Penelitian Terkait	16
2.4 Landasan Teori.....	21
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	41
3.1 Metode Penelitian	41
3.2 Lokasi Penelitian.....	42
3.3 Identifikasi Variabel Penelitian.....	42
3.4 Teknik Penentuan Responden	42
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	43
3.6 Metode Analisis Data.....	43
BAB 4 ANALISA DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Identitas Responden	49
4.2 Faktor Eksternal Internal.....	51
4.3 SWOT	76

4.4	<i>Internal-External Matrix (IE Matrix)</i>	80
4.5	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	81
4.6	Strategi Diversifikasi Produk.....	86
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		89
5.1	Kesimpulan.....	89
5.2	Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....		91
LAMPIRAN		1

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Diagram proses klasifikasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia.....	8
Gambar 2.2. Diagram pemeriksaan rencana desain kapal (sumber internal BKI)..	9
Gambar 2.3. Kapal Mola Mola 01 (<i>Cruise ship type</i>).....	11
Gambar 2.4. Kapal <i>Dream walk (Recreation boat type)</i>	12
Gambar 2.5. Kapal Moggy (<i>yacht type</i>).....	12
Gambar 2.6. Kapal <i>Gaia Love (Diving support type)</i>	13
Gambar 2.7. Kapal Salila (<i>Passanger type</i>).....	14
Gambar 2.8. Kapal <i>Black Manta (Passanger HSC-A type)</i>	14
Gambar 2.9. Kapal Phinisi Adishree (Tipe penumpang tradisional)	15
Gambar 2.10. Kapal <i>Addiction (Catamaran type)</i>	16
Gambar 2.11. Five-force model competition	27
Gambar 2.12. Marketing mix 7P's (1)	28
Gambar 2.13. Internal External (IE) Matrix.....	38
Gambar 3.1. Alur metodologi penelitian.....	48
Gambar 4.1. <i>Interface</i> BKI I See	70
Gambar 4.2. <i>Interface</i> BKI Mobile (armada).....	70
Gambar 4.3. <i>Interface</i> Dewaruci proram	73
Gambar 4.4. <i>Plot EI matrix</i> sertifikasi kapal wisata	80
Gambar 4.5 Strategi BKI dalam bisnis sertifikasi kapal wisata di Indonesia.	88

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Variabel ekonomi yang sering mewakili peluang dan ancaman bagi organisasi.....	23
Tabel 2.2. Matrix SWOT	37
Tabel 3.1. Matriks Faktor Internal dan Eksternal	46
Tabel 4.1. Identitas Responden	49
Tabel 4.2 Faktor peluang dan ancaman PT. BKI dalam sertifikasi Kapal Wisata.....	52
Tabel 4.3 Nilai <i>weight</i> tiap kekuatan dan kelemahan dari metode AHP	60
Tabel 4.4. EFE Matrix Sertifikasi Kapal Wisata.....	61
Tabel 4.5. Identifikasi faktor kekuatan dan kelemahan BKI dalam mensertifikasi kapal wisata.....	63
Tabel 4.6. Nilai <i>weight</i> tiap peluang dan ancaman dari metode AHP	74
Tabel 4.7. IFE Matrix Sertifikasi Kapal Wisata.....	75
Tabel 4.8. SWOT Matrix Sertifikasi Kapal Wisata	79
Tabel 4.9. Analisa QSPM dalam sertifikasi kapal wisata	82

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) menjadi satu-satunya badan klasifikasi nasional yang bertugas untuk mengklaskan kapal-kapal niaga berbendera Indonesia dan kapal berbendera asing yang secara reguler beroperasi di perairan Indonesia. BKI menjadi badan klasifikasi ke empat di Asia setelah Jepang, China dan Korea. BKI merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dibidang jasa dimana BKI memberikan pelayanan jasa berupa :

1. Klasifikasi, terkait klasifikasi kapal dan klasifikasi bangunan lepas pantai.
2. Statutoria, terkait koda ISM, koda ISPS, lambung timbul, MLC, PSC dan *efisiensi energy*.
3. Komersil, terkait layanan *marine*, layanan *industry* dan layanan *energi*.

Kegiatan klasifikasi BKI merupakan pengklasifikasian kapal berdasarkan konstruksi lambung, mesin dan listrik kapal dengan tujuan memberikan penilaian teknis atas laik tidaknya kapal tersebut untuk berlayar. Bisnis proses klasifikasi mencakup *Addmission to class for new building*, *Addmission to class for existing ship*, *Maintenance of class & Modification*, *Statutory certification*, *Welder certification*, dan *Industrial Approval*.

BKI dibentuk dengan menerapkan standar teknik dalam melakukan kegiatan desain, konstruksi dan *survey marine* terkait dengan fasilitas terapung (kapal dan *offshore*). Standar ini disusun dan dikeluarkan oleh BKI sebagai publikasi teknik dimana Kapal akan mendapatkan sertifikat klasifikasi dari BKI jika diklaskan, didesain dan dibangun berdasarkan standar BKI. Penerbitan sertifikat dilakukan setelah BKI menyelesaikan serangkaian survei klasifikasi yang dipersyaratkan. BKI mencapai tujuan ini melalui pengembangan dan penerapan aturan BKI dan dengan memverifikasi kepatuhan dengan peraturan perundang-undangan internasional dan / atau aturan nasional (BKI, 2018).

Indonesia kaya dengan wisata bahari seperti pulau dan bibir pantai yang indah. Kapal wisata sangat baik dalam mendukung wisata bahari di Indonesia. Kapal dikatakan kapal wisata jika digunakan untuk suatu kegiatan pelayaran dimana tujuannya adalah berpariwisata atau ketempat wisata. Tidak hanya seperti kapal penumpang yang dari pelabuhan satu ke pelabuhan lainnya dan disini rute perjalanannya adalah dari pelabuhan wisata ke tempat wisata dan kembali lagi ke pelabuhan. Kapal wisata juga ada yang tipe *cruises*, yaitu kapal yang fungsi utamanya digunakan untuk kegiatan pariwisata, Dari segi ukuran kapal *cruise* ada yang besar dan ada yang kecil, untuk kapal *cruise* yang sangat besar di dalam kapal itu sendiri sudah terdapat berbagai macam layanan atau hiburan, baik penginapan, bioskop, *games*, *mall* dan lain sebagainya. Lama pelayaran pun bervariasi tergantung dari rute perjalanannya, ada yang beberapa jam, sehari, seminggu, sebulan atau seterusnya. Terdapat juga kapal tipe *yacht* atau kapal pesiar, kapal ini juga terdiri dari berbagaimacam jika dikaitkan dengan ukuran yaitu *yacht*, *super yacht*, *royal yacht*. Bedanya kapal *yacht* dan *cruise* adalah kapal *yacht* ini disewakan satu kapal utuh kepada *pencharter* atau bahkan dibeli oleh miliarder di dunia sebagai simbolisme kekayaan yang mereka punya.

Pemerintah saat ini fokus terhadap kemajuan pariwisata di Indonesia. Presiden Joko Widodo mengatakan “pemerintah berencana untuk membangun 10 pelabuhan internasional kapal yacht dan kapal Cruise dalam dua tahun ke depan dalam upaya untuk mendatangkan 20 juta turis asing pada tahun 2019”, dan di penutup pidatonya presiden mengatakan “kami sepakat untuk membangun pelabuhan, kami memiliki 17.000 pulau tetapi tidak ada pelabuhan internasional kapal yacht dan kapal wisata sama sekali, bagaimana bisa hal tersebut?” (Ribka, 2017).

Direktur Jenderal Perhubungan Laut Kemenhub Agus Purnomo dalam penyerahan sertifikat di Pelabuhan Kumai, Kotawaringin Barat, sangat mendukung kapal wisata dilakukan sertifikasi kapal, bahkan beliau berharap akan membuat gratis pada sertifikasi kapal wisata untuk pertama kalinya. "Saya berharapnya begini, kali ini gratis, ke depan bisa beli sendiri, ke depan bisa mandiri, ekonominya tumbuh karena pariwisata. Pariwisata itu luar biasa, kalau dikemas baik-baik pariwisata luar biasa dampaknya buat Pemda, tapi ini kurang gaungnya". Disini

juga diharapkan untuk kapal yang lolos sertifikasi boleh melakukan operasi seperti biasanya namun apabila tidak memenuhi maka tidak boleh untuk berlayar lagi. Hal tersebut mengacu terkait berbagai macam kecelakaan kapal dimana kapal tersebut tidak tersertifikasi dan membawa penumpang yang sangat banyak tanpa memperhitungkan juga perlengkapan safety yang harus di bawah seperti kapal di danau toba (Rahayu, 2018). "Beberapa kecelakaan pelayaran di Indonesia bisa mengurangi kepercayaan turis asing terhadap pariwisata kita", Lewat uji kelaikan dan sertifikasi itu, lanjut dia, turis asing akan percaya kapal-kapal di Indonesia laik dan bisa dipercaya untuk pariwisata mereka (Hanifah, 2018). Selain hal tersebut terkait juga dengan pihak asuransi, pihak asuransi pun mau memberikan jaminan jika kapal tersebut sudah tersertifikasi.

Pada dasarnya secara aturan international yang terdapat pada SOLAS Chapter 1 Regulation 3 terdapat beberapa kapal yang tidak wajib untuk ikut aturan internasional adalah sebagai berikut (IMO, 2009):

1. Kapal perang dan troopships
2. Kapal kargo kurang dari 500 GT
3. Kapal yang tidak berpengerak sendiri
4. Kapal yang dibangun dengan cara tradisional
5. Kapal pesiar yang tidak digunakan untuk kegiatan niaga
6. Kapal penangkap ikan.

Dari hal di atas bisa dikatakan kalau kapal wisata yang tidak dibangun secara tradisional, yang berpengerak sendiri dan digunakan untuk kegiatan niaga diwajibkan untuk memenuhi aturan standar internasional, namun apabila diluar lingkup tersebut apabila pemerintah berkeinginan agar dilakukan sertifikasi maka masuk dalam lingkup aturan nasional.

Pesaing bisnis klasifikasi kapal di Indonesia semakin meningkat. Seiring waktu, pada 20 November 2014, kewajiban PM 7/2013 kemudian diganti dengan PM No. 61 Tahun 2014 bahwa kewajiban Dual Class dihapuskan dan pemilik kapal kembali bebas memilih badan klasifikasi mana pun yaitu IACS. Berikut 13 anggota IACS yang potensial menjadi pesaing BKI dalam sertifikasi kapal wisata:

1. LR, Lloyd Register, berdiri di Inggris 1760
2. DNV, Det Norske Veritas, berdiri di Norwegia 1864

3. GL, Germanischer Lloyd, berdiri di Jerman 1867
4. BV, Bureau Veritas, berdiri di Prancis 1826
5. RINA, Registro Italiano Navale, berdiri di Italia 1861
6. RS, Maritime Register of Shipping, berdiri di Rusia 1913
7. PRS, Polish Register of Shipping, berdiri di Polandia 1936
8. ABS, American Bureau of Shipping, berdiri di Amerika 1862
9. NK, Nipon Kaiji Kyokai, berdiri di Jepang 1899
10. KR, Korean Register of Shipping, berdiri di Korea 1960
11. IRS, Indian Register of Shipping, berdiri di India 1975
12. CCS, China Classification Society, berdiri di Tiongkok 1956
13. CRS, Croatian Register of Shipping, berdiri di Kroasia 1949

Disamping itu juga terdapat pesaing baru yaitu Balai Teknologi Keselamatan Pelayaran.

PT. BKI tidak lah mau menjadi penonton aja di negri sendiri. Pada dasarnya PT. BKI secara teknis sangatlah mampu untuk mensertifikasi kapal wisata yang berbendera Indonesia. Kapal wisata berbendera Indonesia pada dasarnya sama dengan kapal boat atau kapal penumpang (ferry) yang biasa disertifikasi BKI. Munculnya pesaing-pesaing tersebut berefek besar terhadap penurunannya kapal berbendera Indonesia yang ber kelas BKI. Sehingga perusahaan perlu merumuskan strategi pemasaran untuk tetap menarik para pemilik kapal mengklaskan kapal wisatanya di BKI.

Dilakukan analisa terhadap strategi perusahaan BKI dalam mensertifikasi kapal wisata dan dilanjutkan analisa strategi pemasaran serta strategi pendukungnya untuk menggait pasar jasa sertifikasi kapal wisata di Indonesia. Metode yang digunakan untuk menentukan strategi perusahaan adalah dengan Internal External (IE) Matrix. Metode yang digunakan untuk menentukan berbagaimacam rangkaian strategi adalah SWOT. Metode yang digunakan untuk memprioritaskan strategi pemasaran yang akan diambil adalah dengan menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebagaimana yang telah penulis jelaskan di atas, maka penulis mengambil suatu permasalahan dalam penelitian ini:

- Menentukan strategi perusahaan yang akan digunakan dalam bisnis sertifikasi kapal wisata.
- Menentukan strategi pemasaran yang akan digunakan dalam bisnis sertifikasi kapal wisata.
- Menentukan berbagai rangkaian strategi yang mendukung strategi pemasaran tersebut dalam bisnis sertifikasi kapal wisata.

1.3 Tujuan

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan rumusan masalah yang diajukan, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

- Mendapatkan strategi perusahaan yang akan digunakan dalam bisnis sertifikasi kapal wisata.
- Mendapatkan strategi pemasaran yang akan digunakan dalam bisnis sertifikasi kapal wisata.
- Mendapatkan berbagai rangkaian strategi yang mendukung strategi pemasaran tersebut dalam bisnis sertifikasi kapal wisata.

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

- Responden penelitian adalah pejabat yang berkepentingan di internal BKI sendiri.
- Target kapal wisata yang akan dilakukan sertifikasi adalah kapal wisata berbendera Indonesia.

1.5 Kontribusi

Manfaat penelitian dari Analisis kinerja BKI sebagai badan klasifikasi nasional dalam melakukan pengelasan kapal wisata adalah sebagai berikut :

- Manfaat Praktis, Penelitian ini diharapkan memberikan tambahan informasi dan kontribusi pemikiran yang bermanfaat bagi pemangku kebijakan di PT. Biro Klasifikasi Indonesia.
- Manfaat Akademis, Penelitian ini dapat menambah kajian dalam bidang strategi perusahaan dan pemasaran PT. BKI dalam bisnis klasifikasi kapal wisata.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

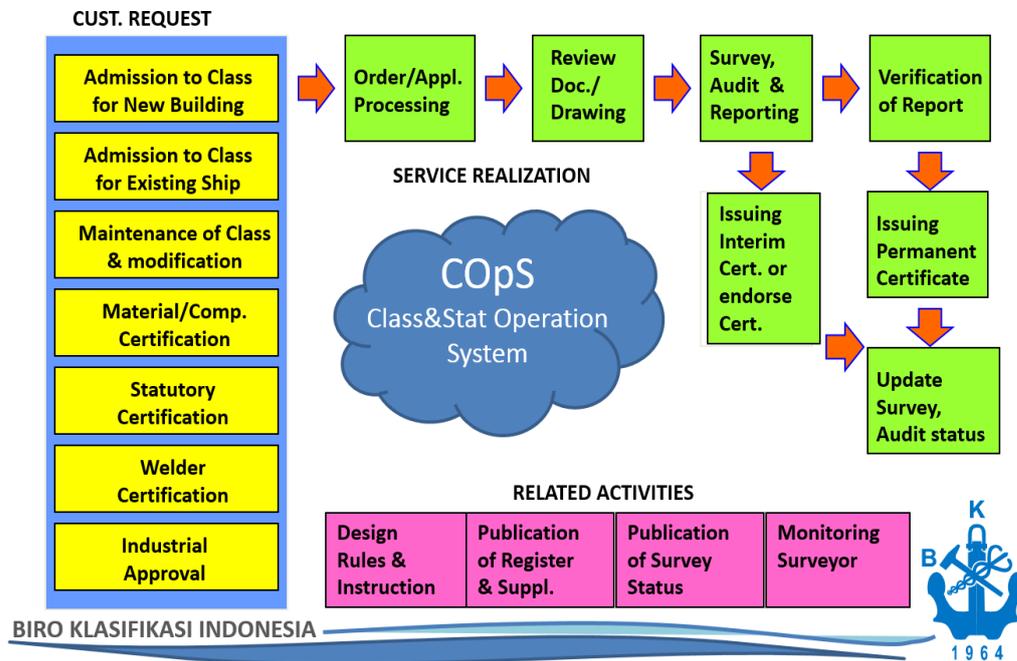
2.1 Bisnis Proses Klasifikasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia

Kegiatan klasifikasi BKI merupakan pengklasifikasian kapal berdasarkan konstruksi lambung, mesin dan listrik kapal dengan tujuan memberikan penilaian teknis atas laik tidaknya kapal tersebut untuk berlayar. Bisnis proses klasifikasi mencakup hal berikut ini (BKI, 2018):

1. *Addmission to class for new building*, merupakan proses klasifikasi kapal bangunan baru. Dimana disini lakukan pengawasan BKI dari awal pembangunan baik desain atau fisik kapal tersebut sendiri, kapal selesai dibangun dan beroperasi serta selama kapal tersebut masih berkelas BKI,
2. *Addmission to class for existing ship*, merupakan proses klasifikasi kapal bangunan lama (kapal kondisi sudah dibangun, yang mana dulunya kapal tersebut dibangun menggunakan kelas asing atau yang dibangun tanpa pengawasan kelas sama sekali).
3. *Maintenance of class & Modification*, merupakan proses klasifikasi kapal yang dahulunya sudah kelas BKI tetapi melakukan modifikasi baik konstruksinya atau perubahan fungsi kapal.
4. *Statutory certification*, merupakan sertifikasi dibidang statutoria.
5. *Welder certification*, merupakan sertifikasi welder yang mau membangun kapal.
6. *Industrial Approval*, merupakan sertifikasi industry yang memproduksi komponen-komponen kapal.

Berikut merupakan diagram proses klasifikasi untuk kapal bangunan baru:

Class Process



Gambar 2.1. Diagram proses klasifikasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia

(sumber internal BKI)

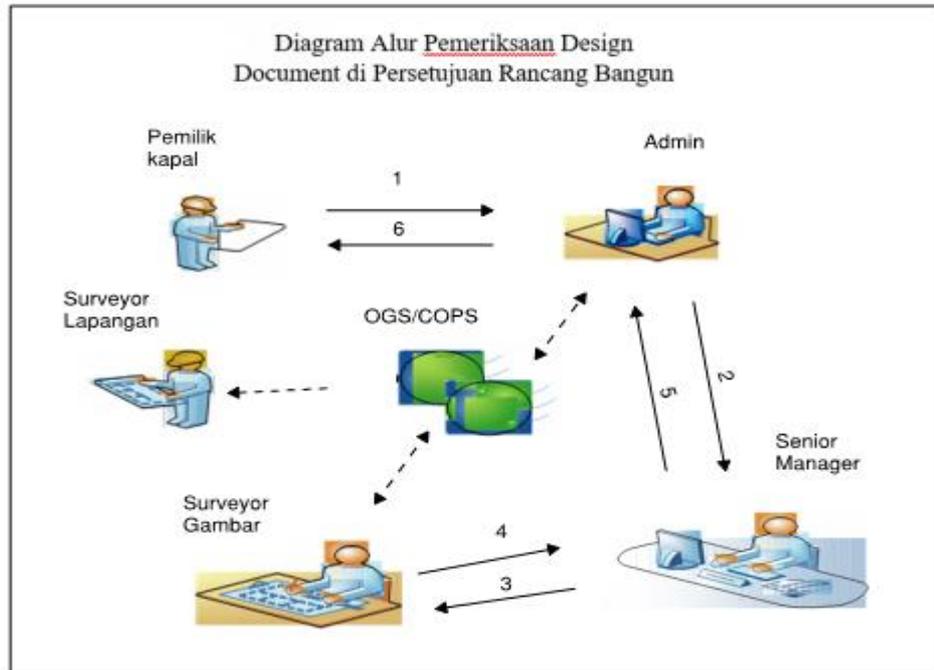
Dalam proses klasifikasi kapal bangunan baru terdapat bisnis proses sebagai berikut:

1. *Order / Application processing*

Sebelum dilakukan proses klasifikasi pihak owner kapal harus mengajukan permintaan untuk proses klasifikasi kapal yang mau dibangun. Disaat itu akan disampaikan atau dilakukan bermacam-macam persyaratan kapal bisa masuk kelas, baik biaya klasifikasi dan pemenuhan terhadap aturan-aturan standar klasifikasi Indonesia.

2. *Review dokumen dan gambar.*

Evaluasi teknis terhadap rencana desain dan dokumen yang berkaitan dengan kapal yang akan dibangun untuk memeriksa pemenuhan terhadap peraturan yang berlaku.



Gambar 2.2. Diagram pemeriksaan rencana desain kapal (sumber internal BKI)

Dimulai dengan pemilik memasukkan rancangan gambar kapal kepada BKI, setelah itu diperiksa oleh approval engineer dan di setujui oleh senior manager dan diteruskan ke surveyor lapangan untuk di verifikasi kesesuaian gambar dengan kondisi aktual di kapal. Item-item pemeriksaan gambar meliputi gambar-gambar sebagai berikut:

- a. Gambar dan dokumen konstruksi kapal
- b. Gambar permesinan kapal
- c. Gambar kelistrikan kapal
- d. Gambar dan dokumen stabilitas kapal.

Gambar direview berlandaskan aturan BKI dan diberikan rekomendasi apabila tidak sesuai aturan aturan BKI.

3. *Survey Audit and Reporting.*

Surveyor lapangan mensurvei kondisi kapal, melakukan audit dan membuat laporan. Item survei menyangkut semua lingkup klasifikasi kapal. Lingkup klasifikasi kapal meliputi hal berikut ini:

- a. Lambung kapal, instalasi mesin, instalasi listrik, perlengkapan jangkar.

- b. Instalasi pendingin yang terpasang permanen dan merupakan bagian dari kapal.
- c. Semua perlengkapan dan permesinan yang di pakai dalam operasi kapal.
- d. Sistem konstruksi dan perlengkapan yang menentukan tipe kapal.

Surveyor Klasifikasi dalam melaksanakan survei meliputi:

- a. Keseluruhan pemeriksaan item survei sesuai dengan daftar isian yang didesain sesuai dengan persyaratan klasifikasi;
- b. Melaksanakan survei dan pemeriksaan proses konstruksi kapal di galangan kapal oleh surveyor klasifikasi dan juga pemeriksaan pada fasilitas produksi yang menghasilkan komponen utama kapal, seperti pelat baja, permesinan, generator, *propeler* dll untuk menjamin bahwa kapal dan komponennya dibangun sesuai dengan persyaratan klasifikasi;
- c. Menyaksikan (*witness*) proses pengujian (*testing*), pengukuran (*measurement*) dan percobaan (*trial*) untuk meyakinkan pemenuhan terhadap persyaratan klasifikasi.

4. *Verification of Report.*

Surveyor lapangan akan selalu membuat report setiap kali proses survei dan report tersebut akan di verifikasi oleh pemeriksa laporan. BKI akan menerbitkan sertifikat klasifikasi bila seluruh persyaratan dipenuhi. Sertifikat akan diterbitkan pada saat selesainya pembangunan kapal tersebut di atas dan berdasarkan laporan hasil pemeriksaan selama pembangunan jika semua persyaratan telah terpenuhi.

5. *Update Survey Audit Status*

Pada saat kapal tersebut beroperasi / berlayar, pemilik kapal harus mengikuti program survey periodik dan diluar survey periodik untuk memeriksa kondisi kapal tersebut agar tetap sesuai dengan kondisi dan persyaratan untuk mempertahankan klasifikasinya.

2.2 Kapal Wisata

Dari data yang didapatkan dari Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, Direktorat Perkapalan dan Kelautan - Subdit Pengukuran dan Pendaftaran Kebangsaan Kapal, pertanggal 19 oktober 2018 didapatkan bahwa terdapat kurang lebih 1000 kapal yang terdaftar yang dimungkinkan mendukung kegiatan wisata di Indonesia (Indonesia, Menteri P R , 2018). Kapal tersebut terdiri dari 8 jenis yaitu (Indonesia, 2016):

1. *Cruise*

Kapal wisata atau kapal untuk kegiatan wisata. Jumlah kapal wisata dari data yang didapatkan adalah sebanyak 133 kapal. Salah satu kapal wisata dengan notasi Cruise ship adalah kapal Mola mola 01.



Gambar 2.3. Kapal Mola Mola 01 (*Cruise ship type*)

2. *Recreational boat*

Kapal penumpang untuk kegiatan wisata termasuk OCEAN ship (pelayaran samudra). Jumlah kapal *Recreation boat* dari data yang didapatkan adalah sebanyak 26 kapal. Salah satu kapal dengan notasi *Recreation boat* adalah kapal *dream walk*.



Gambar 2.4. Kapal *Dream walk* (*Recreation boat type*)

3. *yacht* (kapal pesiar), dengan jumlah kapal sebanyak 137 kapal.
kapal pesiar atau kapal yang disewakan satu kapal utuh kepada *pencarter* untuk kegiatan wisata atau bahkan dibeli oleh miliarder di dunia sebagai kegiatan wisata pribadi atau/dan sebagai simbolisme kekayaan yang mereka punya. Jumlah kapal *yacht* dari data yang didapatkan adalah sebanyak 137 kapal. Salah satu kapal dengan notasi *yacht* adalah kapal *Moggy*.



Gambar 2.5. Kapal *Moggy* (*yacht type*)

4. *Diving support*

Kapal untuk mendukung kegiatan penyelaman dan dilengkapi dengan fasilitas yang sesuai termasuk air diving support dan saturated diving support. Jumlah kapal *Diving support* dari data yang didapatkan adalah sebanyak 7 kapal. Salah satu kapal dengan notasi *Diving support* adalah kapal *Gaia Love*.



Gambar 2.6. Kapal *Gaia Love* (*Diving support type*)

5. *Passanger*

Kapal yang digunakan untuk memuat penumpang lebih dari 12 dimana tujuannya ada yang untuk wisata atau ada juga yang sebagai kapal penyebrangan antar pulau. Jumlah kapal *Passanger* dari data yang didapatkan adalah sebanyak 725 kapal, namun dari 725 kapal tersebut tidak semua mendukung kegiatan wisata. Salah satu kapal dengan notasi *passanger* yang mendukung kegiatan wisata adalah kapal *Salila*.



Gambar 2.7. Kapal Salila (*Passanger type*)

6. *Passanger HSC-A*

Kapal Penumpang dengan kecepatan tinggi Tipe-A Jumlah kapal *Passanger HSC-A* dari data yang didapatkan adalah sebanyak 21 kapal, namun dari 21 kapal tersebut tidak semua mendukung kegiatan wisata, ada sebagai kapal penyebrangan aja. Salah satu kapal dengan notasi *Passanger HSC-A* yang mendukung kegiatan wisata adalah kapal *Black manta 720*.



Gambar 2.8. Kapal *Black Manta* (*Passanger HSC-A type*)

7. Penumpang Tradisional

Kapal penumpang yang dibangun secara tradisional, termasuk Taksi air, Getek, Kelotok dan yang sejenis). Jumlah kapal *Penumpang tradisional* dari data yang didapatkan adalah sebanyak 51 kapal. Salah satu kapal dengan notasi penumpang tradisional yang mendukung kegiatan wisata adalah kapal Phinisi Adishree.



Gambar 2.9. Kapal Phinisi Adishree (Tipe penumpang tradisional)

8. *Catamaran*

Kapal penumpang yang memiliki 2 lambung. Jumlah kapal *Catamaran* dari data yang didapatkan adalah sebanyak 8 kapal. Salah satu kapal dengan notasi catamaran yang mendukung kegiatan wisata adalah kapal *Addiction*.



Gambar 2.10. Kapal *Addiction* (*Catamaran type*)

2.3 Kajian Penelitian Terkait

1. Klasifikasi Kapal

Classification societies (Badan klasifikasi) adalah organisasi yang menetapkan dan menerapkan standar teknis dalam kaitannya dengan desain, konstruksi dan survei fasilitas yang terdapat di laut termasuk kapal dan struktur lepas pantai. Standar-standar ini dikeluarkan oleh badan klasifikasi sebagai aturan (*Rule*) yang diterbitkan. *Rule* klasifikasi dikembangkan untuk berkontribusi pada kekuatan struktural dan integritas bagian penting dari lambung kapal dan pelengkapannya, dan keandalan dan fungsi propulsi dan sistem kemudi, pembangkit listrik dan fitur-fitur lain dan sistem tambahan yang telah dibangun ke dalam kapal. Peran klasifikasi telah diakui dalam konvensi internasional untuk keselamatan kehidupan di laut, (SOLAS) dan dalam protokol 1988 untuk konvensi internasional tentang Load Lines. SOLAS dan Konvensi Internasional lainnya mengizinkan Flag Administration untuk mendelegasikan inspeksi dan survei kapal ke *Recognised Organisation* (RO). RO diberdayakan untuk meminta perbaikan atau tindakan korektif lainnya ke kapal. Hal ini juga dapat melakukan

serangkaian inspeksi dan survei jika diminta oleh otoritas yang sesuai dari *Port State* (IACS, 2014).

Kapal berbendera Indonesia jenis dan ukuran tertentu wajib diklasifikasikan pada badan klasifikasi dengan kriteria ukuran panjang kapal 20 m atau lebih, *gross tonnage* (GT) 100 atau lebih, dan BHP mesin penggerak utama 250 HP atau lebih. Badan klasifikasi dimana yang dimaksud di atas adalah Badan klasifikasi nasional dan badan klasifikasi asing yang diakui. Badan klasifikasi nasional sebagaimana yang dimaksud di atas adalah PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Indonesia, 2014).

NG dan Yip meninjau rekayasa ulang registrasi kapal Hong Kong. Mereka meninjau pergeseran paradigma dari daftar kapal Hong Kong pada periode 1997-2007. Hong Kong mendelegasikan kewajiban pemantauan kualitas kepada badan klasifikasi dan Pemerintah menjadi auditor. Badan klasifikasi berada di garis depan untuk memantau kualitas kapal bendera Hong Kong (NG & YIP, 2010). Bao dan Yip menganalisis tingkat penahanan versus bendera registri. Mereka menerapkan teori lima dimensi Hofstede untuk mengukur efek budaya dari bendera pendaftar. Mereka menemukan bahwa laju penahanan meningkat dengan dimensi 'jarak kekuasaan', dan jumlah penahanan meningkat dengan 'individualisme', 'penghindaran ketidakpastian' dan 'orientasi jangka panjang' (BAO & YIP, 2010).

Secara etimologis, 'klasifikasi' berarti menilai, mengevaluasi, dan memperkirakan keandalan kapal dan risiko *financial* yang ditimbulkannya. 'Klasifikasi' berarti memberikan peringkat, yang dapat bervariasi tergantung pada pendapat surveyor tentang kepercayaan suatu kapal. Ini juga berarti lulus penilaian terkait apapun dan evaluasi kualitas sebuah kapal (Boisson, 1994). Dalam pekerjaan evaluasi, ada tiga persyaratan:

- a. Pengetahuan umum tentang semua faktor yang dapat mempengaruhi nilai keuangan kapal, seperti kualitas konstruksi dan perbaikan, dan juga kondisi pemeliharaan dan pengoperasian;
- b. Sebuah jaringan international surveyor terlatih dengan keterampilan teknis dan sosial yang diperlukan untuk evaluasi;

- c. Independensi komersial dan finansial, sebagai jaminan ketidakberpihakan penilaian.

Badan klasifikasi adalah salah satu organisasi utama yang mempromosikan standar tertinggi dalam keselamatan kapal dan kualitas pengiriman. Layanan klasifikasi kapal adalah bisnis yang sangat kompetitif dan matang. Dari sebuah Analisis Five Competitive Forces menunjukkan bahwa ancaman masuk, ancaman pengganti, dan kekuatan pemasok sedang, sedangkan persaingan antara masyarakat klasifikasi dominan dan daya tawar pemilik kapal besar dan itu pengaruhnya sangat kuat. Survei dan sertifikasi tidak memiliki banyak potensi untuk diferensiasi, efisiensi biaya sangat penting tetapi masih ada juga peluang untuk diferensiasi. Badan klasifikasi harus fokus pada mendukung pengembangan industri kelautan yang bahkan lebih berkelanjutan dengan memberikan bantuan kepada industri dalam mengembangkan peningkatan keselamatan, lingkungan dan efisiensi. Badan klasifikasi akan terus memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan keselamatan kapal dan mengurangi polusi laut (GOH & YIP, 2014).

Suatu badan klasifikasi akan melakukan penilaian kapal yang akan disertifikasi dengan standar *rule* yang telah mereka buat dan publikasikan. BKI mempublikasikan beberapa aturan (*Rule*) sebagai standar penilaian teknis atas laik tidaknya kapal wisata tersebut untuk berlayar. *Rule* tersebut memberikan beberapa aturan standar teknis terkait kekuatan struktur kapal (material baja, aluminium, kayu dan fiber), standar permesinan dan kelistrikan kapal. BKI mempublikasikan *Rules for small vessel up to 24 m* untuk kapal kecil dengan panjang tidak lebih dari 24 m (BKI, 2013). BKI mempublikasikan *Rules for high speed craft* untuk kapal cepat, kriteria kapal dikatakan kapal cepat atau tidak dapat ditentukan di *rule* tersebut pada section 1.4.30 (BKI, 2016). BKI juga menerbitkan "*Rule for classification and survey*" sebagai acuan setandar untuk klasifikasi kapal dan proses survey kapal (BKI, 2018).

Kesiapan dan ketepatan penentuan tarif adalah suatu hal yang sangat penting. BKI telah memiliki standar tarif biaya dalam proses klasifikasi kapal. Item biaya terdiri dari biaya pokok, ekspenses, biaya kunjungan dan pajak.

Biaya pokok ditentukan dengan rumus dalam bentuk poin berdasarkan: ukuran utama kapal, total tenaga mesin, total kapasitas generator, jenis survey, jenis kapal, umur kapal dan lokasi survey. Tarif Pokok termasuk biaya pemeriksaan gambar, pelaksanaan survey, penerbitan sertifikat dan pembaruan data di register BKI. Kapal bangunan baru terdapat juga penambahan biaya di tarif pokok yaitu tarif material dan komponen. Untuk kapal wisata terdapat poin koefisien perhitungan yang membedakan dengan jenis kapal yang lain yaitu berdasarkan jenis kapal berupa *yacht* (BKI, 2017).

Dalam suatu perusahaan jasa, *setting design managing service* adalah suatu hal yang sangat penting. Hal itu terkait langsung dengan tiga item yaitu: perusahaan, karyawan dan konsumen (pemakai jasa). Di perusahaan jasa yang sangat besar berpengaruh adalah karyawan, kualitas karyawan perlu diperhatikan (Kotler & L, 2016). BKI merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Karyawan BKI yang sangat berhubungan langsung dengan pengguna jasa klasifikasi kapal adalah bagian terkait Produksi. Bagian tersebut terdiri dari surveyor pemeriksaan gambar di divisi Persetujuan Rancang Bangun dan surveyor lapangan di BKI Cabang. Pada divisi PRB terdapat 23 surveyor gambar Lambung, 4 surveyor gambar mesin dan 5 surveyor gambar listrik. Pada bagian Cabang utama Tanjung Priok terdapat 14 surveyor lapangan (BKI, 2018).

2. Strategi perusahaan dan strategi pemasaran

Richard.A. dalam penelitiannya “Strategi perencanaan dan pengembangan industri pariwisata dengan menggunakan metode SWOT dan QSPM”. Dalam penelitian tersebut didapatkan beberapa alternatif strategi berdasarkan analisis Matriks Internal Eksternal dan Matriks SWOT yang dipilih yaitu Strategi Progresif, Dalam penelitian tersebut juga didapatkan berdasarkan hasil QSPM prioritas strategi maka strategi terpilih adalah strategi pengembangan produk (product development) (Richard, et al., 2013).

Seyyed Morteza Hashemi dalam penelitiannya “Pemilihan Strategi Bisnis dengan Menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) dan Model Maut (Multi Attribute Utility Theory) (Studi Kasus Pada Sentra Industri Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta)” melakukan analisa

pemilihan strategi bisnis dengan menggunakan IE matrix dan SWOT dalam tahap pencocokan serta QSPM dan Maut dalam tahap keputusan dalam menentukan strategi bisnis tersebut. Prioritas yang dihasilkan oleh matriks QSPM adalah pengembangan infrastruktur desa. Sedangkan dari model MAUT berdasarkan nilai utility maka 3 strategi yang digunakan adalah pelatihan manajemen, pengembangan produk dan pertemuan para pengusaha (Budi Puspitasari, et al., 2013).

Seyyed Morteza Hashemi dalam penelitiannya "*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis and Strategic Planning for Iranian Language Institutions Development*" melakukan pengembangan rencana strategis pemasaran lembaga bahasa di Iran. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Hashemi menggunakan analisa SWOT untuk menentukan strategi yang sesuai (Hashemi, et al., 2017).

Miftahal Anjar dalam penelitiannya "Strategi Marketing Travel Umrah Lintas Darfiq Dalam Mempertahankan Eksistensi dan Menghadapi Persaingan" membahas terkait strategi pemasaran yang dipilih untuk bisnis travel umrah darfiq tetap bisa eksis dan bisa menghadapi persaingan. Metode yang digunakan adalah menggunakan analisa IFAS dan EFAS matrix dan di plot pada matrik IE dan selanjutnya dilakukan SWOT analisis (Anjar, 2017).

Rudi Haryadi dalam penelitiannya "Pengaruh Strategi Green Marketing Terhadap Pilihan Konsumen Melalui Pendekatan Marketing Mix (Studi Kasus pada The Body Shop Jakarta)" melakukan penelitian pasar dengan memanfaatkan isu lingkungan dalam mengembangkan rencana strategi pemasarannya. Rudi haryadi melakukan survey pada kasus bodyshop di Jakarta dan dilanjutkan dengan pengolahan data secara regresi logistik dan meriviewnya terhadap 4Ps Kotler (*Price, Product, Place, Promotion*) (Rudi, 2009).

2.4 Landasan Teori

1. Strategi dan Manajemen Strategis

Strategi berasal dari bahasa Yunani Kuno, *strategos*, yang artinya penerapan seni dari ilmu perang dengan mengerahkan kekuatan militer untuk mengalahkan musuh atau memperkecil efek dari kekalahan (Tunggal, 2005). Menurut Jauch dan Glueck, strategi adalah rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck & Jauch, 1994).

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan antar fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Fokus manajemen strategis terletak pada mengintegrasikan manajemen pemasaran, keuangan (akuntansi), produksi (operasi), penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2011).

Manajemen strategis dianggap penting bagi perusahaan karena manajemen strategis memungkinkan perusahaan mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah (Glueck & Jauch, 1994). Sebuah survei terhadap pemilik bisnis di Amerika Serikat menemukan bahwa 60% di antaranya telah memiliki perencanaan strategis dan 89% dari mereka menemukan bahwa rencana-rencana mereka efektif. Mereka mengatakan perencanaan strategis memberi mereka sasaran terinci dan memberi visi yang satu pada para staf mereka. Meskipun sejumlah analisis manajemen menyebutkan perencanaan strategis itu tidak diperlukan, ada banyak analisis lain yang menekankan pentingnya perencanaan strategis.

Proses formulasi strategi terdiri dari:

- a. Analisis Awal, meliputi analisis data eksternal dan internal.
- b. Tahap Input (The Input Stage), meliputi pembuatan matriks EFE (External Factor Evaluation) dan matriks IFE (Internal Factor Evaluation).

- c. Tahap Penyesuaian (The Matching Stage), meliputi pembuatan matriks IE (Internal External) dan matriks SWOT (Strengths Weaknesses- Opportunities-Threats).
- d. Tahap keputusan (The Decision Stage), meliputi pembuatan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

2. Faktor Eksternal

Audit Faktor eksternal bertujuan untuk mengembangkan daftar peluang yang terbatas yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Audit faktor eksternal mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang menawarkan respons yang dapat ditindaklanjuti. Perusahaan harus dapat merespons faktor-faktor dengan ofensif atau defensif dengan merumuskan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak ancaman potensial (David, 2011).

Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar yaitu:

a. *Economic forces*;

Faktor ekonomi adalah salah satu hal mempengaruhi berbagai daya tarik penggunaan berbagai strategi, misalnya ketika suku bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia. Ringkasan variabel ekonomi yang sering mewakili peluang dan ancaman bagi organisasi dapat dilihat pada table 2.1

Tabel 2.1. Variabel ekonomi yang sering mewakili peluang dan ancaman bagi organisasi.

TABLE 3-1 Key Economic Variables to Be Monitored

Shift to a service economy in the United States	Import/export factors
Availability of credit	Demand shifts for different categories of goods and services
Level of disposable income	Income differences by region and consumer groups
Propensity of people to spend	Price fluctuations
Interest rates	Export of labor and capital from the United States
Inflation rates	Monetary policies
Money market rates	Fiscal policies
Federal government budget deficits	Tax rates
Gross domestic product trend	European Economic Community (EEC) policies
Consumption patterns	Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC) policies
Unemployment trends	Coalitions of Lesser Developed Countries (LDC) policies
Worker productivity levels	
Value of the dollar in world markets	
Stock market trends	
Foreign countries' economic conditions	

Sumber : Fred R. David (2011 : 46)

- b. *Social, cultural, demographic, and natural environment forces;*
 Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak besar pada hampir semua produk, layanan, pasar, dan pelanggan. Organisasi kecil, besar, nirlaba, dan nirlaba di semua industri sedang terhuyung-huyung dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang timbul dari perubahan variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan. Tren sosial, budaya, demografis, dan lingkungan membentuk cara seseorang dalam hidup, bekerja, berproduksi, dan mengonsumsi. Tren baru menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan, akibatnya, kebutuhan akan produk yang berbeda, layanan yang berbeda, dan strategi yang berbeda.
- c. *Political, governmental, and legal forces;*
 Pemerintahan (federal, *state*, lokal, dan asing) adalah sebuah regulator utama, deregulator, subsidi, pengusaha, dan pelanggan organisasi. Karena itu, faktor politik, pemerintah, dan hukum dapat mewakili peluang atau ancaman utama bagi organisasi kecil dan besar. Untuk industri dan perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, prakiraan politik dapat menjadi bagian terpenting

dari audit eksternal. Perubahan undang-undang paten, undang-undang antimonopoli, tarif pajak, dan aktivitas lobi dapat memengaruhi perusahaan secara signifikan. Meningkatnya saling ketergantungan global di antara ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi membuatnya penting bahwa perusahaan mempertimbangkan dampak yang mungkin dari variabel politik pada perumusan dan implementasi strategi kompetitif.

d. *Technological forces*; dan

Kekuatan teknologi mewakili peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan strategi. Kemajuan teknologi secara dramatis dapat memengaruhi produk, layanan, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan proliferasi produk baru dan lebih baik, mengubah posisi biaya kompetitif relatif dalam suatu industri, dan membuat yang sudah ada

produk dan layanan sudah usang. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antara bisnis, membuat produksi berjalan lebih pendek, membuat kekurangan dalam keterampilan teknis, dan menghasilkan perubahan nilai dan harapan karyawan, manajer, dan pelanggan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan kompetitif baru yang lebih kuat dari keunggulan yang ada. Tidak ada perusahaan atau industri saat ini yang terisolasi terhadap perkembangan teknologi yang muncul. Dalam industri teknologi tinggi, identifikasi dan evaluasi peluang dan ancaman teknologi utama dapat menjadi bagian terpenting dari audit manajemen strategis eksternal.

e. *Competitive forces*.

Dalam mengembangkan strategi di banyak industri Model analisis kompetitif Porter Five-Forces adalah pendekatan yang banyak digunakan. Intensitas persaingan di antara perusahaan sangat bervariasi

di berbagai industri. Menurut Porter, sifat daya saing dalam industri tertentu dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan yaitu

i. *Rivalry among competing firms*

Dari lima kekuatan kompetitif ini *Rivalry among competing firms* (Persaingan di antara perusahaan-perusahaan pesaing) adalah kekuatan kompetitif yang paling kuat. Strategi perusahaan hanya dapat berhasil sejauh strategi tersebut memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan strategi perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan dapat bertemu dengan serangan balasan, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menyediakan layanan, menambahkan fitur, memperluas jaminan, dan meningkatkan iklan.

ii. *Potential entry of new competitors*

Perusahaan baru dapat dengan mudah memasuki industri tertentu, intensitas daya saing di antara perusahaan akan terus meningkat. Kendala untuk masuk, bagaimanapun, dapat mencakup kebutuhan untuk mendapatkan skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan keahlian khusus, kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses ke bahan baku, kepemilikan paten, lokasi yang tidak diinginkan, serangan balik oleh perusahaan-perusahaan yang berurat berakar, dan potensi kejenuhan pasar.

iii. *Potential development of substitute products*

Di banyak industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk pengganti di industri lain. Contohnya adalah produsen wadah plastik yang bersaing dengan produsen gelas, kertas karton, dan kaleng aluminium, dan produsen asetaminofen bersaing dengan produsen obat sakit dan sakit kepala lainnya. Produsen kacamata dan lensa kontak, misalnya, menghadapi

tekanan persaingan yang meningkat dari operasi mata laser. Surat kabar dan majalah menghadapi tekanan persaingan produk pengganti dari Internet dan televisi kabel 24 jam. Besarnya tekanan kompetitif yang berasal dari pengembangan produk pengganti umumnya dibuktikan dengan rencana saingan untuk meningkatkan kapasitas produksi, serta oleh angka penjualan dan pertumbuhan laba. Kehadiran produk pengganti memberikan batas pada harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen akan beralih ke produk pengganti. Plafon harga setara dengan plafon laba dan kompetisi yang lebih ketat di antara para pesaing.

iv. Bargaining power of suppliers

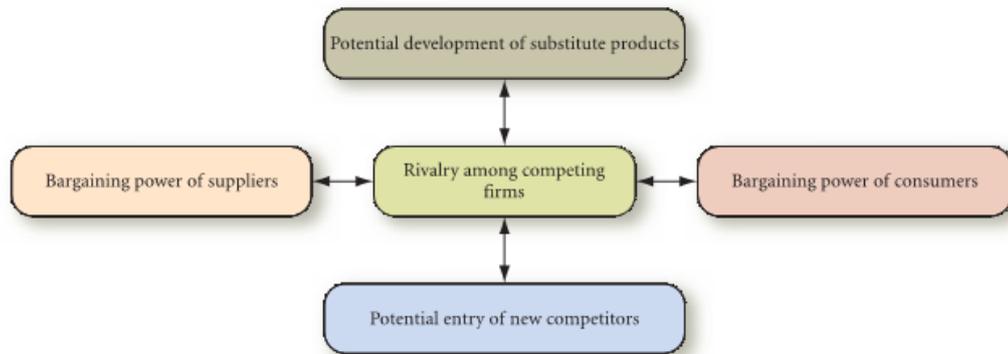
Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika hanya ada beberapa bahan baku pengganti yang baik, atau ketika biaya penggantian bahan baku sangat mahal. Sering kali demi kepentingan pemasok dan produsen untuk saling membantu dengan harga yang wajar, peningkatan kualitas, pengembangan layanan baru, pengiriman tepat waktu, dan pengurangan biaya persediaan, sehingga meningkatkan keuntungan jangka panjang bagi semua pihak yang berkepentingan.

v. Bargaining power of consumers

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau besar atau membeli dalam volume, daya tawar mereka mewakili kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan jaminan tambahan atau layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas pelanggan kapan pun daya tawar konsumen sangat besar. Kekuatan tawar-menawar konsumen juga lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Ketika hal ini terjadi, konsumen sering dapat menegosiasikan harga jual, cakupan garansi, dan paket aksesoris ke tingkat yang lebih besar.

Five force model dapat diilustrasikan seperti model gambar 2.11

The Five-Forces Model of Competition



Gambar 2.11. Five-force model competition

Sumber : Fred R. David (2011 : 74)

3. Faktor Internal

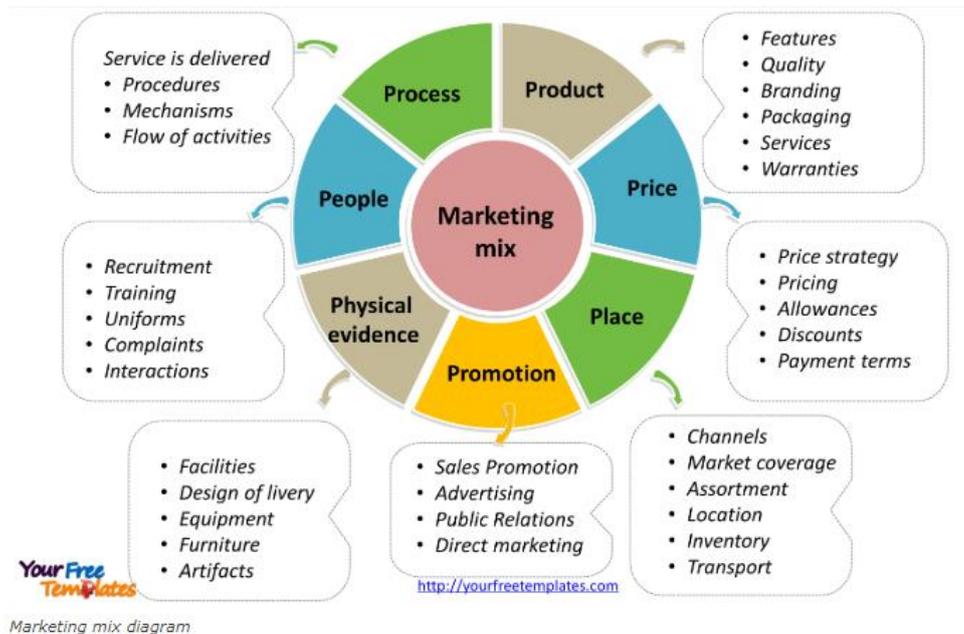
Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam bidang fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuat atau lemahnya di semua bidang. Maytag, misalnya, dikenal dengan produksi dan desain produk yang sangat baik, sedangkan Procter & Gamble dikenal untuk pemasaran yang luar biasa. Kekuatan / kelemahan internal, ditambah dengan peluang / ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, memberikan dasar untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan tujuan memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Dalam menganalisa faktor internal dalam strategi pemasaran biasa menggunakan Marketing Mix (David, 2011).

Marketing Mix (Bauran pemasaran) ini semakin lama semakin berkembang terutama dalam bidang jasa, tidak hanya meliputi product, promotion, dan price (4P), namun juga meninjau dari segi place, people, process, dan physical evidence yang selanjutnya dikenal dalam istilah bauran pemasaran jasa sebagai 7P.

Konsep ini nantinya disesuaikan dengan kondisi perusahaan jasa yang akan melaksanakannya, namun secara umum, konsep 7P ini (*product, price, place,*

promotion, people, process, dan physical evidence) digunakan untuk mengambil keputusan dalam pembuatan strategi pemasaran.

Marketing mix- 7P's (1)



Gambar 2.12. Marketing mix 7P's (1)

- Product*, Suatu produk mengacu pada item yang memuaskan kebutuhan atau keinginan konsumen. Produk dapat berwujud (barang) atau tidak berwujud (layanan, ide atau pengalaman). Produk jasa merupakan produk yang dapat memberikan manfaat, memenuhi kebutuhan konsumen, dan dapat memuaskan konsumen. Sesungguhnya pelanggan tidak membeli barang atau jasa, tetapi membeli manfaat dari sesuatu yang ditawarkan. Produk disini bisa berupa *features, quality, branding, packaging, services* dan *warranties*
- Price*, Suatu harga mengacu pada jumlah yang dibayar pelanggan atau pengorbanan yang disiapkan konsumen untuk memperoleh suatu produk. Penetapan harga merupakan suatu hal penting. Perusahaan akan melakukan hal ini dengan penuh pertimbangan karena penetapan

harga akan dapat mempengaruhi pendapatan total dan biaya. Harga merupakan faktor utama penentu posisi dan harus diputuskan sesuai dengan sasaran pasar, bauran ragam produk, dan pelayanan, serta persaingan. Price disini bisa berupa *price strategy, pricing, allowances, discounts, dan payment terms*.

- c. *Place*, Mengacu pada menyediakan akses pelanggan dalam memberikan kemudahan bagi konsumen. Jangkauan tempat pada Lokasi Usaha menjadi suatu yang harus dipertimbangkan secara matang, tempat-tempat yang strategis tentu memiliki peluang akses publik yang lebih baik, namun biaya sewa rental dari tempat tersebut juga harus diperhitungkan sebagai konsekuensi dari kemudahan akses ke konsumen. Place disini bisa berupa *channels, market coverage, assortment, location, inventory dan transport*.
- d. *Promotion*, promosi merupakan suatu aktivitas dan materi yang dalam aplikasinya menggunakan teknik, dibawah pengendalian penjual/produsen, yang dapat mengkomunikasikan informasi persuasif yang menarik tentang produk yang ditawarkan oleh penjual/produsen, baik secara langsung maupun melalui pihak yang dapat mempengaruhi pembelian. Promosi mengacu pada komunikasi pemasaran yang dapat terdiri dari elemen-elemen seperti: *sales promotion, advertising, public relations, dan direct marketing*.
- e. *People / Sumber Daya Manusia (SDM)*, People 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. Hal yang terkait *people* disini bisa berupa *recruitment, training, uniform, complaints, dan interactions*
- f. *Process*, proses adalah prosedur, mekanisme dan alur kegiatan yang dengannya layanan diberikan. Proses sebuah aktivitas 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 berkompentensi, berkomitmen, dan loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Hal yang terkait *process* disini bisa layanan disampaikan berupa *procedures*, *mechanisms*, dan *flow of activities*.

- g. *Physical evidence*, bukti fisik perusahaan. Building 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. Hal yang terkait *promotion* disini bisa berupa *sales promotion*, *advertising*, *public relations*, dan *direct marketing*.

4. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode AHP merupakan proses pengambilan keputusan dengan peralatan utama sebuah hierarki fungsional yang menggunakan input berupa persepsi manusia. Metode AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty tahun 1970. Pengambilan keputusan dengan AHP didasarkan pada tiga prinsip pokok: (1) penyusunan hirarki, (2) penentuan prioritas, (3) pengujian konsistensi. (Saaty, 1993, hal. 17).

Prinsip kerja AHP adalah menyederhanakan masalah komplek yang tidak tenstruktur, strategik dan dinamik menjadi bagian-bagiannya, serta menata variabel dalam suatu hirarki (tingkatan). Kemudian tingkat kepentingan tingkat variabel diberi nilai numerik secara subyektif tentang arti pentingnya secara relatif dibandingkan dengan variabel lain. Dari berbagai pertimbangan tersebut kemudian diiakukan sintesa untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tentinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil pada sistem tersebut. Perbedaan antara model AHP dengan model pengambilan

keputusan lainnya terletak pada jenis inputnya(Bambang Permadi, AHP, Pusat Antar Universitas — Studi Ekonomi, UI, Jakarta, 1992, hal.5).

Model AHP memakai persepsi manusia yang dianggap ‘ekspert’ sebagai input utamanya. Kriteria ekspert disini bukan berarti bahwa orang tersebut haruslah jenius, pintar, bergelar doktor dan sebagainya tetapi lebih mengacu pada orang yang mengerti benar permasalahan yang dilakukan, merasakan akibat suatu masalah atau punya kepentingan terhadap masalah tersebut. (Gunawan. Agus D., Operasi: “Memutuskan dengan Analytic Hierarchy Process”, Manajemen, November 1999, hlm. 38):

Formulasi matematika dan metode proses hirarki analitik adalah hasil perbandingan berpasangan, Pada himpulan kriteria atau himpunan alternatif dimana nilai-nilai perbandingan berpasangan diberikan dalam matrik yang berukuran n x n sebagai matrik A berikut

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{1}{a_{1n}} & \frac{1}{a_{2n}} & \dots & 1 \end{bmatrix} \dots\dots\dots \text{Persamaan 1}$$

Dimana:

- $a_{11} = 1$
- jika $a_{ij} = a$ maka $a_{ji} = 1/a$

jika C_i dinyatakan “sama pentingnya (equally importance)” terhadap C_j , maka $a_{ij} = a_{ji} = 1$

Selanjutnya dan matriks perbandingan berpasangan tersebut akan dicari bobot dari tiap-tiap kriteria yaitu W_i , dengan cara menormalkan rata-rata geometrik dengan rumusan sebagai berikut:

$$W_i = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}}, i = 1, 2, 3, \dots, n \dots\dots\dots \text{Persamaan 2}$$

Di dalam analisa multi kriteria ganda diperhitungkan juga kriteria kualitatif yang memungkinkan terjadinya ketidak konsistensian dalam penilaian perbandingan kriteria-kriteria atau alternatif-alternatif keputusan perbandingan yang diambil dikatakan "perfectly consistence" jika dan hanya jika $a_{ik}, a_{kj} = a_{ij}$, "I, j, k = 1, 2,, n.

Salah satu cara pengukuran konsistensi diusulkan oleh Saaty (1990) melalui indeks konsistensi CI yhng dirumuskan sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \dots\dots\dots \text{Persamaan 3}$$

Dimana:

n = menyatakann kriteria / alternatif yang dibandingkan

λ_{max} = nilai eigen (eigen value) yang terbesar dari matrik perbandingan berpasangan orde n.

Suatu pendekatan lain yang dapat digunakan untuk memperoleh nilai λ_{max} dapat diformulasikan sebagai terikut :

Dimana:

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^n \left[w_j \left[\sum_{i=1}^n a_{ij} \right] \right], i=1, 2, \dots, n \dots\dots\dots \text{Persamaan 4}$$

a_{ij} = elemen darimatrik berbalikan

W_j = bobot dari kriteria j

5. *The External Factor Evaluation (EFE) Matrix*

Analisis Industri: Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) memungkinkan ahli strategi untuk merangkum dan mengevaluasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan informasi persaingan (David, 2011).. Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

- a. Sebutkan faktor-faktor eksternal utama sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Termasuk peluang dan ancaman, yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftarkan peluang pertama

dan kemudian ancaman. Buat sespesifik mungkin, menggunakan persentase, rasio, dan angka pembandingan jika memungkinkan. Ingat kita percaya bahwa semua orang membawa data. "

- b. Tetapkan setiap faktor bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif faktor tersebut untuk menjadi sukses di industri perusahaan. Peluang sering menerima bobot lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman dapat menerima bobot tinggi jika sangat berat atau mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan membandingkan sukses dengan pesaing yang tidak berhasil atau dengan mendiskusikan faktor dan mencapai konsensus kelompok. Jumlah semua bobot yang ditetapkan untuk faktor harus sama dengan 1.0.
- c. Tetapkan peringkat antara 1 dan 4 untuk setiap faktor eksternal kunci untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespons faktor tersebut, di mana 4 = respons lebih unggul, 3 = respons di atas rata-rata, 2 = respons rata-rata, dan 1 = responsnya buruk. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian peringkat didasarkan pada perusahaan, sedangkan bobot pada Langkah 2 berbasis industri. Penting untuk dicatat bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima 1, 2, 3, atau 4.
- d. Gandakan bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
- e. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang total untuk organisasi.

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang termasuk dalam Matriks EFE, skor tertimbang total tertinggi yang mungkin untuk organisasi adalah 4,0 dan serendah mungkin total skor tertimbang adalah 1,0. Total skor tertimbang rata-rata adalah 2,5. Skor tertimbang total 4,0 menunjukkan bahwa organisasi merespons dengan cara yang luar biasa untuk peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan potensi dampak buruk dari ancaman eksternal. Skor total 1,0

menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal.

6. *The Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*

Langkah ringkasan dalam melakukan audit manajemen strategis internal adalah membangun Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE). Alat perumusan strategi ini merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara bidang-bidang tersebut. Penilaian intuitif diperlukan dalam mengembangkan Matriks IFE, sehingga penampilan pendekatan ilmiah tidak harus ditafsirkan sebagai teknik yang sangat kuat. Pemahaman menyeluruh tentang faktor-faktor yang dimasukkan lebih penting daripada angka aktual. Mirip dengan Matriks EFE dan Matriks Profil Kompetitif yang dijelaskan dalam Bab 3, Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

- a. Sebutkan faktor-faktor internal utama sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit internal. Daftar kekuatan dulu dan kemudian kelemahan. Spesifik mungkin, menggunakan persentase, rasio, dan angka komparatif. Ingat kita percaya bahwa semua orang membawa data. "
- b. Tetapkan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk setiap faktor. Bobot yang diberikan pada faktor tertentu menunjukkan kepentingan relatif faktor tersebut untuk menjadi sukses di industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh terbesar pada kinerja organisasi harus diberi bobot tertinggi. Jumlah semua bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Tetapkan peringkat 1 hingga 4 untuk setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut mewakili utama kelemahan (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 atau 2. Karenanya peringkat didasarkan pada perusahaan bobot pada langkah 2 berbasis industri.

- d. Gandakan bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk masing-masing variabel.
- e. Jumlah skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang total untuk organisasi.

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan dalam Matriks IFE, skor total tertimbang dapat berkisar dari rendah 1,0 hingga tinggi 4,0, dengan skor rata-rata 2,5. Total skor tertimbang jauh di bawah 2,5 menjadi ciri organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor signifikan di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Seperti Matriks EFE. Jumlah faktor tidak berpengaruh pada kisaran skor tertimbang total karena bobot selalu berjumlah 1,0

7. *The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix*

Matriks Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) adalah alat pencocokan penting yang membantu mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (strengths-opportunities), Strategi WO (weaknesses-opportunities), strategi ST (strengths-threats), dan Strategi WT (weaknesses-threats). Mencocokkan faktor-faktor kunci eksternal dan internal adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik — dan tidak ada satu pun pasangan yang cocok. Perhatikan pada Tabel 6-1 bahwa strategi pertama, kedua, ketiga, dan keempat adalah strategi SO, WO, ST, dan WT (David, 2011)..

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. perusahaan ingin organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan peristiwa eksternal. Perusahaan umumnya akan mengejar strategi WO, ST, atau WT untuk memasuki situasi di mana mereka dapat menerapkan Strategi SO. Ketika suatu perusahaan memiliki kelemahan utama, itu akan berusaha untuk mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah perusahaan menghadapi ancaman besar, ia akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang. Strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang peluang eksternal utama ada,

tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya mengeksploitasi peluang tersebut. Misalnya, mungkin ada permintaan tinggi untuk perangkat elektronik untuk mengontrol jumlah dan waktu injeksi bahan bakar di mesin mobil (peluang), tetapi produsen suku cadang mobil tertentu mungkin tidak memiliki teknologi diperlukan untuk memproduksi perangkat ini (kelemahan). Salah satu kemungkinan Strategi WO adalah untuk memperoleh teknologi ini dengan membentuk usaha patungan dengan perusahaan yang memiliki kompetensi di bidang ini. Alternatif Strategi WO adalah mempekerjakan dan melatih orang-orang dengan kemampuan teknis yang diperlukan.

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan eksternal secara langsung. Contoh Strategi ST terjadi ketika Texas Instruments menggunakan departemen hukum yang sangat baik (kekuatan) untuk mengumpulkan hampir \$ 700 juta dalam kerusakan dan royalti dari sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar paten untuk chip memori semikonduktor (ancaman). Perusahaan pesaing yang menyalin gagasan, inovasi, dan produk yang dipatenkan adalah ancaman utama di banyak industri. Ini masih menjadi masalah besar bagi perusahaan AS yang menjual produk di China.

Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang dihadapkan dengan berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin memang berada dalam posisi genting. Bahkan, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, menggabungkan, menabung, menyatakan bangkrut, atau memilih likuidasi.

Perhatikan bahwa Matriks SWOT terdiri dari sembilan sel. Seperti yang ditunjukkan, ada empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong (sel kiri atas). Keempat sel strategi, berlabel SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, berlabel S, W, O, dan T. Ada delapan langkah yang terlibat dalam membangun Matriks SWOT:

- a. Mengidentifikasi peluang eksternal utama perusahaan.
- b. Mengidentifikasi ancaman eksternal utama perusahaan.
- c. Mengidentifikasi kekuatan internal utama perusahaan.
- d. Mengidentifikasi kelemahan internal utama perusahaan.
- e. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat Strategi SO yang dihasilkan dalam sel yang sesuai.
- f. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat Strategi WO yang dihasilkan.
- g. Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat Strategi ST yang dihasilkan.
- h. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat Strategi WT yang dihasilkan.

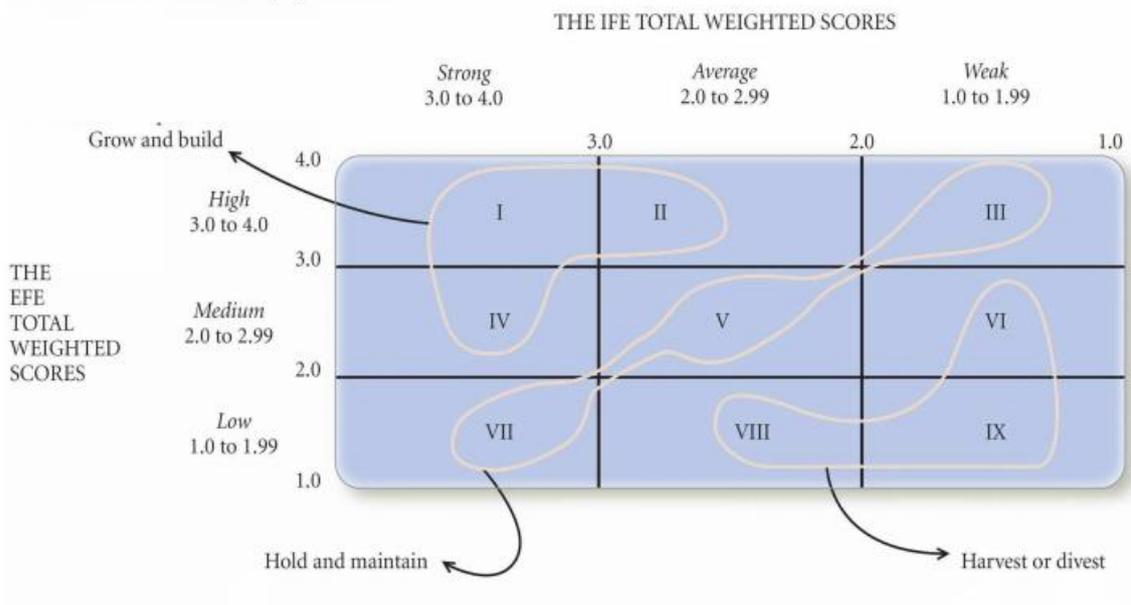
Tabel 2.2. Matrix SWOT

	(3) <i>STRENGTHS</i> (S)	(4) <i>WEAKNESSES</i> (W)
(1) OPPORTUNITIES (O)	(5) Strategi SO (<i>Strength- Opportunity</i>)	(6) Strategi WO (<i>Weakness- Opportunity</i>)
(2) THREATS (T)	(7) Strategi ST (<i>Strength- Threat</i>)	(8) Strategi WT (<i>Weakness- Threat</i>)

8. *Internal – External (IE) Matrix*

Matrik Internal Eksternal merupakan sebuah model yang dikembangkan dari model General Electric, parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporasi yang lebih detail (David, 2011)..

The Internal-External (IE) Matrix



Gambar 2.13. Internal External (IE) Matrix

Sumber : Fred R. David (2011 : 189)

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama: skor bobot total IFE pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y. Pada sumbu x IE Matrix, skor tertimbang total IFE dari 1,0 hingga 1,99 mewakili posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3.0 hingga 4.0 kuat. Demikian pula, pada sumbu y, skor tertimbang total EFE dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 sedang; dan skor 3.0 hingga 4.0 tinggi. Identifikasi 9 sel strategi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- Growth strategy: merupakan pertumbuhan perusahaan/keLembagaan itu sendiri
- Stability (Hold & Maintain) strategy: yaitu strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan.
- Retrencment (harvest or drivest) strategy: yaitu usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan/keLembagaan.

9. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Pada kerangka perumusan strategi, QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi. Yaitu, Matriks EFE SWOT, Matriks IFE, yang membentuk Tahap 1, digabung dengan Matriks SWOT, Matriks IE, yang membentuk dalam Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3) (David, 2011). QSPM sebagai alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan-strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. Bobot Attractiveness Score (AS) mulai dari 1 sampai dengan 4, dimana, 1 menunjukkan tidak menarik, 2 menunjukkan agak menarik, 3 menunjukkan cukup menarik dan 4 menunjukkan sangat menarik.

Keuntungan dengan menggunakan matriks QSPM adalah strategi-strategi dapat diperiksa secara berurutan dan bersamaan, serta tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi secara sekaligus (Zulkarnaen dan Sutopo, 2013). QSPM mengevaluasi kemenarikan relatif dari beberapa pilihan alternatif strategi secara objektif (Bhandari and Verna, 2013; Umar, 2011).

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Adapun secara terminologi pendekatan kualitatif adalah metode yang mana hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan (Sugiono, 2010). Ada enam asumsi paradigma penelitian kualitatif antara lain (WnCreswell, 2002):

1. Penelitian kualitatif lebih menekankan perhatian pada proses, bukan hasil atau produk
2. Penelitian kualitatif tertarik pada makna bagaimana orang membuat hidup, pengalaman dan struktur dunianya masuk akal
3. Penelitian kualitatif merupakan instrument pokok untuk pengumpulan dan analisis data. Data yang didekati melalui instrument manusia, bukan melalui inventaris, daftar pertanyaan atau mesin
4. Penelitian kualitatif melibatkan kerja lapangan. Peneliti secara fisik berhubungan dengan orang, latar, lokasi atau institusi untuk mengamati atau mencatat perilaku dalam latar alamiahnya
5. Penelitian kualitaitaif deskriptif dalam arti peneliti tertarik pada proses, makna dan pemahaman yang didapat melalui kata atau gambar
6. Proses penelitian kualitatif bersifat induktif dimana peneliti membangun abstraksi, konsep, hipotesa dan teori dari rincian

Penelitian kuantitatif didasarkan pada asumsi sebagai berikut (Nana Sudjana dan Ibrahim, 2001; Del Siegle, 2005, dan Johnson, 2005).

1. Bahwa realitas yang menjadi sasaran penelitian berdimensi tunggal, fragmental, dan cenderung bersifat tetap sehingga dapat diprediksi.
2. Variabel dapat diidentifikasi dan diukur dengan alat-alat yang objektif dan baku.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini di PT. Biro Klasifikasi Indonesia yang beralamatkan di JL. Yos Sudarso 38-40 Jakarta Utara. Pemilihan subjek penelitian karena PT. Biro Klasifikasi menjadi satu-satunya badan klasifikasi nasional yang bertugas untuk mengklaskan kapal-kapal niaga berbendera Indonesia dan kapal berbendera asing yang secara reguler beroperasi di perairan Indonesia. Lokasi penelitian pada tepatnya dilakukan di BKI Head Office dan BKI Cabang Utama Tanjung Priok.

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Identifikasi variabel penelitian berupa variabel lingkungan eksternal dan variabel internal perusahaan. Identifikasi faktor-faktor internal diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan. Variabel internal perusahaan terkait *7P-Marketing mix: product, price, place, promotion, People, Process, and Physical Evidence*. Variabel eksternal terdiri: *economic forces, (Social, cultural, demographic, dan natural environment forces), (Political, governmental, dan legal forces), Technological forces dan Competitive forces. Competitive Porter Five-Forces: Rivalry among competing firms, potential entry of new competitors, Potential development of substitute products, bargaining power of suppliers, dan Bargaining power of consumers*

3.4 Teknik Penentuan Responden

Teknik yang digunakan dalam penentuan responden menggunakan purposive Sampling, yaitu teknik penentuan sumber data mempertimbangkan terlebih dahulu, bukan di acak. Menentukan responden sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian (Bungin, 2007).

Responden merupakan hal yang sangat utama, sehingga harus dilakukan secara cermat, karena penelitian ini mengkaji tentang strategi perusahaan maka peneliti memutuskan responden pertama atau responden kunci yang paling sesuai adalah senior manager (SM) atau kepala divisi (Kadiv.) di divisi Survei, R&D, Persetujuan Rancang Bangun, dan Cabang Utama Tanjung Priok.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara (Sugiono, 2011). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan masalah yang diselidiki dan tujuan penelitian, maka penulis menggunakan beberapa metode antara lain :

1. Studi Pustaka

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari buku, jurnal, data dan laporan yang berkaitan dengan kapal wisata sebagai objek dalam penelitian ini.

2. Metode *Interview* (Wawancara)

Wawancara dalam hal ini, merupakan wawancara tatap muka langsung antara peneliti dan responden yang menjadi responden. Dengan teknik wawancara yang mendalam yang berdasarkan pada Interview Guide yang telah disusun disertai dengan diskusi-diskusi dengan pihak terkait. Wawancara dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka, tetapi ada batasan dan alur pembicaraan serta pedoman wawancara sebagai control untuk menggiring pertanyaan semakin melebar.

3. Metode *questionnaire* (Kuisisioner)

Pengumpulan data dengan metode kuisisioner ini dilakukan dalam 3 tahap kepada responden. Dimana yang pertama menentukan serangkaian faktor eksternal apakah termasuk ancaman atau peluang dan faktor internal apakah termasuk kekuatan atau kelemahan. Tahapan ke dua responden mengisi penilaian terhadap tingkat nilai dan tingkat kepentingan pada faktor eksternal dan internak yang sudah didapat. Tahapan yang ke tiga responden mengisi penilaian terhadap *Attractiveness Score* (AS) pada QSPM terkait seberapa besar pengaruhnya strategi yang akan digunakan.

3.6 Metode Analisis Data

Penyusunan strategi pemasaran terdiri dari tiga tahap pelaksanaan analisis data. Secara lebih terperinci tahapan analisis data sebagai berikut (David, 2011).

1. Tahap Pemasukan (The Input Stage) Matriks yang digunakan dalam tahap ini yaitu Internal Factor Evaluation (IFE) dan Eksternal Factor Evaluation (EFE). Tahapan-tahapan dalam penyusunan matriks IFE dan EFE adalah:
 - a. Identifikasi faktor Internal dan Eksternal Perusahaan Tahap identifikasi faktor-faktor internal yaitu dengan cara mendaftarkan semua kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Penyajian data dengan faktor yang bersifat positif (kekuatan) ditulis sebelum faktor yang bersifat negatif (kelemahan). Begitu pula dengan tahap identifikasi faktor eksternal perusahaan.
 - b. Pemberian bobot setiap faktor
Pentuan bobot pada analisis internal dan eksternal perusahaan dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden, mengisi kuisioner tentang tingkat kepentingan dan menentukan prosentase bobot dengan metode AHP.
 - c. Pemberian Rating/Peringkat
Rating atau peringkat menggambarkan seberapa besar efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor strategis yang ada. Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan berikut:
 - i. Nilai 4, Jika perusahaan mempunyaikemampuan sangat baik dalam meraih faktor peluang tersebut dengan faktor ancaman tersebut memberikan pengaruh yang sangat lemah terhadap perusahaan.
 - ii. Nilai 3, Jika perusahaan mempunyai kemampuan baik dalam meraih faktor peluang tersebut dan faktor ancaman memberikan pengaruh yang lemah terhadap perusahaan.
 - iii. Nilai 2, Jika mempunyai kemampuan cukup baik dalam meraih faktor peluang tersebut dan faktor ancaman memberikan pengaruh yang kuat terhadap perusahaan.
 - iv. Nilai 1, Jika perusahaan mempunyai kemampuan tidak baik dalam meraih faktor peluang tersebut dan faktor ancaman memberikan pengaruh yang kuat terhadap perusahaan

- d. Perkalian bobot dan rating
Menentukan nilai tertimbang tiap faktor yang diperoleh dari perkalian bobot dengan rating (peringkat) setiap faktor. Nilai tertimbang setiap faktor kemudian dijumlahkan untuk memperoleh total nilai tertimbang.

2. Tahap Pencocokan (The Mathcing Stage)

a. Matriks IE (Internal Eksternal)

Matriks ini bermanfaat untuk memposisikan perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matriks IFE pada sumbu X dan Matriks EFE pada sumbu Y. Matriks ini dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu:

- i. Grow and Build (Tumbuh dan Bina) berada dalam sel I, II atau IV. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
- ii. Hold and Maintain (Pertahankan dan Pelihara) mencakup sel III, V, atau sel VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
- iii. Harvest and Devest (Panen atau Divestasi) mencakup sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang dipakai adalah divestasi strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi.

b. Matriks SWOT

Matriks SWOT ini merupakan alat formulasi pengambilan keputusan untuk menentukan strategi yang ditempuh berdasarkan logika untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan.

Penilaian dari para ahli untuk faktor internal-eksternal akan menghasilkan kelompok faktor-faktor : Strength, Weakness, Opportunity, Threat. Kemudian dilakukan analisis matriks SWOT, dengan dilakukan interaksi penggabungan dari kelompok faktor internal (Strength, Weakness) dengan kelompok faktor eksternal (Opportunity dan Threat). Yang di gambarkan pada tabel dibawah ini

Tabel 3.1. Matriks Faktor Internal dan Eksternal

FAKTOR EKSTERNAL	FAKTOR INTERNAL	
	<i>STRENGTHS (S)</i>	<i>WEAKNESSES (W)</i>
<i>OPPORTUNITIES (O)</i>	Strategi SO (<i>Strength-Opportunity</i>)	Strategi WO (<i>Weakness-Opportunity</i>)
<i>THREATS (T)</i>	Strategi ST (<i>Strength-Threat</i>)	Strategi WT (<i>Weakness-Threat</i>)

Sumber : Freddy Rangkuti. (2000)

Hasil interaksi strategi internal dan strategi eksternal dapat menunjukkan strategi yang dominan terbaik sebagai strategi andalan yang dipilih untuk pemecahan solusi. Dalam tabel analisis matriks SWOT diatas terjadi interaksi penggabungan dari strategi yang meliputi kombinasi interaksi strategi internal-eksternal yang terdiri dari:

- i. Strategi SO (*Strength-Opportunity*), menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
- ii. Strategi ST (*Strength-Threat*), menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman
- iii. Stategi WO (*Weakness-Opportunity*), menciptakan strategi yang mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
- iv. Stategi WT (*Weakness-Threat*), menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman

3. Tahap Keputusan (The Decision Stage)

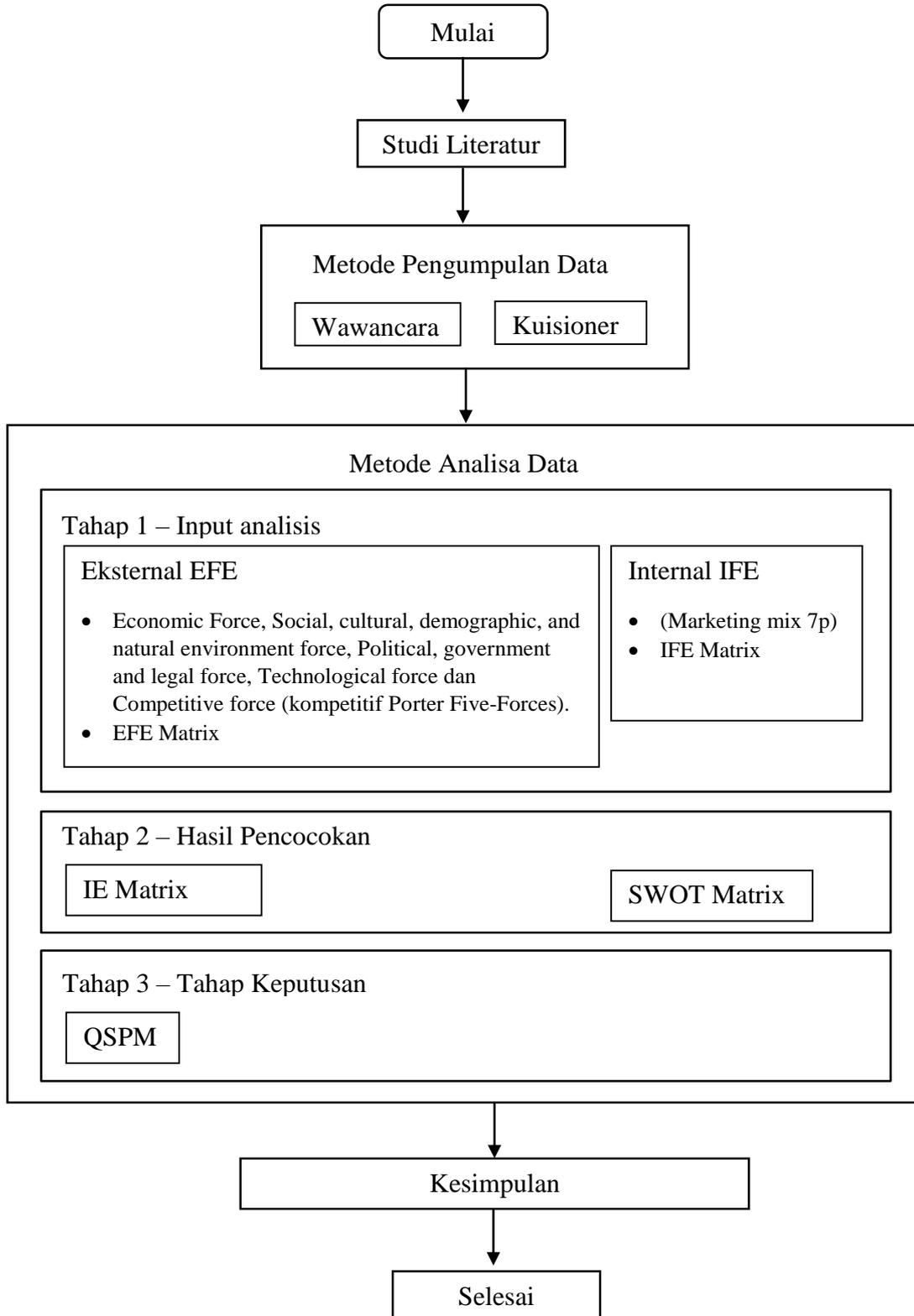
Matriks yang digunakan dalam keputusan ini adalah QSPM. Analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara obyektif berdasarkan faktorfaktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Langkah penyusunan matriks QSPM sebagai berikut:

- a. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan IFE.
- b. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE).

- c. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokkan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
- d. Tentukan Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores-AS), didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu.
 - i. Nilai 1 = tidak menarik
 - ii. Nilai 2 = agak menarik
 - iii. Nilai 3 = cukup menarik
 - iv. Nilai 4 = sangat menarik

Nilai Daya Tarik Total Attractive Score – TAS diperoleh dengan mengalikan bobot dengan attractiveness scores.

Berikut merupakan gambar diagram alur metodologi penelitian:



Gambar 3.1. Alur metodologi penelitian

BAB 4

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Identitas Responden

Dalam suatu penelitian identitas responden adalah hal yang penting untuk menjaga penelitian menjadi jelas dan transparan. Peranan responden sangat penting bagi penelitian ini dikarenakan bisa untuk membantu memberikan berbagai 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 faktor eksternal dan internal, nilai dan pembobotan matrik faktor internal (IFE) dan matrik faktor eksternal (EFE), serta *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan juga skala prioritas dari elemen kunci tertentu. Selanjutnya para responden tersebut yang akan dilakukan wawancara dan pengisian kuisioner serta diskusi tentang bisnis klasifikasi kapal wisata berbendera Indonesia.

Tabel 4.1. Identitas Responden

<i>Responden</i>	<i>Nama lengkap</i>	<i>Jabatan</i>	<i>Pendi dikan</i>	<i>Usia (Th)</i>	<i>Lama bekerja (Th)</i>
1	Wiyono	SM. Operasi Cabut Tg. Priok	S1	46	20
2	Muhdar Tasrief	SM Pengembangan Div. RND	S3	35	13
3	Aprianto Hani Wibowo	SM. Penerimaan Klas Div. Survey	S1	41	16
4	Sugeng yulianto	Kadiv. Pengembangan Usaha dan Hubungan Pelanggan	S1	52	28
5	Bambang Sugiono	SM Lambung Div. PRB	S1	47	21

Responden pertama adalah Bapak Wiyono, beliau sebagai Senior Manajer Operasi Cabang Utama Tg. Priok di mana berfungsi mengatur unit produksi jasa

klasifikasi, menjaga hubungan baik dengan pemakai jasa klasifikasi, coordinator produksi dan pengadaan Surveyor dalam memberikan service ke pengguna jasa diwilayah yang menjadi tanggungjawab beliau. Dari responden pertama ini akan digali berbagai macam informasi serangkaian kegiatan jasa sertifikasi klasifikasi kapal secara langsung secara langsung kondisi aktual di lapangan terkait potensi bisnis, kendala-kendala dalam memberikan service dilapangan dan solusi yang ditawarkan, keinginan pengguna jasa, berbagai informasi terkait kompetitor dan lain sebagainya.

Responden ke dua adalah Bapak Muhdar Tasrief, beliau sebagai Senior Manajer Pengembangan Div. RND di mana berfungsi dalam mengatur serangkaian kegiatan untuk proses pengembangan aturan standar klasifikasi kapal serta aplikasi teknik yang diperlukan dalam mensupport jalannya kegiatan klasifikasi. Dari responden ke dua ini akan digali terkait berbagaimacam ketersediaannya Rule dalam klasifikasi kapal sebagai landasan acuan standar klasifikasi kapal wisata berbendera Indonesia.

Responden ke tiga adalah Bapak Aprianto Hani Wibowo, beliau adalah Senior Manajer Penerimaan Klas di divisi Survey, beliau sebagai pengelola kegiatan survey penerimaan klasifikasi dan statutory. Dari beliau peneliti mendapatkan berbagai informasi terkait report survey penerimaan klas baik terpenuhinya persyaratan perlengkapan kapal dalam bentuk fisik kapal atau desain kapal, dan dari beliau juga mendapatkan terkait berbagaimacam kendala-kendala yang dialami baik dari segi desain atau fisik kapal ataupun yang lainnya dalam pemenuhan standar klasifikasi kapal wisata.

Responden ke empat adalah Bapak Sugeng yulianto, beliau adalah Kepala divisi pengembangan usaha dan hubungan pelanggan, beliaulah yang mendesain bagaimana produk dan layanan PT. BKI dilakukan proses pemasaran, sekaligus kegiatan yang berhubungan untuk menarik potensial pelanggan dan menjaga pelanggan yang ada. Dari beliau peneliti mendapatkan berbagai informasi terkait pemasaran, sekaligus kegiatan yang berhubungan untuk menarik potensial pelanggan dan menjaga pelanggan yang ada terkait bisnis klasifikasi kapal wisata.

Responden ke empat adalah Bapak Bambang Sugiono, beliau Senior manajer Lambung di divisi rancang bangun, beliau sebagai satuan kerja yang melakukan perhitungan, pemeriksaan dan persetujuan gambar/dokumen lambung

kapal, perlengkapan dan persyaratan statutoria yang relevan. Beliau juga berpengalaman dalam bagian mesin dan listrik saat menjadi SM. Rancang bangun di regional cabang utama samarinda. Dari beliau peneliti bias mendapatkan berbagai informasi terkait berbagaimacam kapal wisata yang diklaskan di BKI dan tentunya berbagaimacam kendala-kendala terkait persetujuan gambar kapal wisata dalam pemenuhan terhadap standar rule BKI.

4.2 Faktor Eksternal Internal

Tahap pertama disini akan adalah tahap input analisa dan hal pertama yang biasanya 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, dan selanjutnya dilakukan penilaian faktor eksternal dan internal tersebut.

1 Faktor Eksternal

Faktor eksternal disini adalah faktor yang datangnya dari luar PT BKI. Disini kita mengelompokkan ada 2 (dua) macam eksternal factor yaitu di peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) (indonews, 2017). Disini kita memetakan berbagai macam peluang dan ancaman yang mempengaruhi PT BKI untuk dilakukan evaluasi lebih lanjut tentang kondisi PT. BKI dalam bisnis sertifikasi kapal wisata saat ini. Analisa Faktor eksternal mencakup *Economic Force, Social, cultural, demographic, and natural environment force, Political, government and legal force, Technological force* dan *Competitive force (kompetitif Porter Five-Forces)*.

Dari hasil studi literatur dan wawancara terhadap responden didapatkan faktor-faktor peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dapat diambil PT. BKI dalam mensertifikasi kapal wisata dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Faktor peluang dan ancaman PT. BKI dalam sertifikasi Kapal Wisata.

Faktor Eksternal		Peluang	Ancaman
A	<i>Economic Force</i>		
B	<i>Social, cultural, demographic, and natural environment force</i>		Tempat pembuatan kapal wisata di Indonesia (galangan) yang belum tersertifikasi
C	<i>Political, government and legal force</i>	Pemerintah ingin memajukan wisata bahari dan sangat mendukung adanya sertifikasi kapal wisata.	Belum menjadi anggota IACS
		Pengakuan pemerintah terhadap BKI sebagai badan klasifikasi nasional.	
D	<i>Technological force</i>		Banyak kapal wisata di Indonesia yang dibangun tidak sesuai rule standar klasifikasi
E	<i>Competitive force (kompetitif Porter Five-Forces)</i>		
	- <i>Rivalry among competing firms</i>		Pesaing kelas asing (IACS) yang ada atau mau masuk ke Indonesia.
	- <i>Potential entry of new competitors</i>		
	- <i>Potential development of substitute products</i>		Pesaing jasa sertifikasi (Balai Teknologi Keselamatan Pelayaran)
	- <i>Bargaining power of suppliers</i>	Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata	
		Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata berstandar domestik	
	- <i>Bargaining power of consumers</i>		Dimungkinkan terdapatnya permintaan shortcut dikarenakan kurangnya kesadaran pengguna jasa terhadap aspek keselamatan

a. *Economic Force*

Faktor ekonomi adalah salah satu hal mempengaruhi berbagai daya tarik penggunaan berbagai strategi, misalnya ketika suku bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal, namun hal tersebut tidak terlalu signifikan terhadap BKI sehingga tidak dipertimbangkan penentuan strategi untuk mensertifikasi kapal Wisata. Sesuai dengan hasil wawancara dengan responden 4 yang mengatakan bahwa layanan jasa klasifikasi kapal wisata saat ini tidak lah terlalu dipengaruhi faktor ekonomi yang rendah dan tinggi, seperti suku bunga yang naik yang membuat bahan baku yang didapatkan menjadi lebih mahal, dimana perusahaan BKI adalah perusahaan jasa sertifikasi yang yang tidak dipengaruhi seperti biaya bahan baku dalam membuat produk, suplayer dan konsumen kita pada dasarnya adalah pemilik kapal wisata yang mensertifikasikan kapalnya.

b. *Social, cultural, demographic, and natural environment force*

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak besar pada hampir semua produk, layanan, pasar, dan pelanggan. Terkait jasa klasifikasi kapal wisata di Indonesia terdapat beberapa tren dalam kapal wisata. Tren menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan, akibatnya jenis layanan yang berbeda, dan strategi yang berbeda. Seperti pembuatan kapal yang klasik, semi modern dan modern maka membutuhkan jenis layanan klasifikasi yang berbeda.

i. Tempat pembuatan kapal wisata di indonesia (galangan) yang belum tersertifikasi

Dalam bisnis klasifikasi galangan pembuatan kapal juga disertifikasi sehingga proses pembuatannya bisa sesuai standar klasifikasi kapal tersebut. Banyak tempat pembuatan kapal yang tidak tersertifikasi di Indonesia dan kapalnya sudah berlayar bertahun-tahun dalam mendukung kegiatan wisata bahari di Indonesia. Tempat pembuatan kapal yang belum tersertifikasi akan mempengaruhi hasil produk yang dihasil.

Sesuai hasil wawancara responden 1 didapatkan banyak kapal wisata yang dibuat oleh galangan yang belum tersertifikasi, atau bukan sebuah galangan yang membuat tetapi industri keluarga atau masyarakat sekitar. Kapal-kapal hasil bikinan tersebut diklaskan ke BKI sebagai kapal bangunan lama. Tempat pembuatan kapal yang belum tersertifikasi tersebut sangat berkendala terhadap jalannya proses klasifikasi kapal tersebut, biasanya kapal hanya bisa masuk untuk bisa klas namun tidak dapat memenuhi persyaratannya dalam pemenuhan peraturan klas, sehingga kapalnya tidak beregister klas.

c. *Political, government and legal force*

Pemerintahan adalah sebuah regulator utama, deregulator, subsidi, pengusaha, dan pelanggan organisasi. Karena itu, faktor politik, pemerintah, dan hukum dapat mewakili peluang atau ancaman utama bagi organisasi kecil dan besar. Keinginan pemerintah dalam hal sertifikasi kapal wisata dan pengakuan pemerintah terhadap BKI sebagai badan klasifikasi nasional merupakan peluang bagi BKI dalam bisnis sertifikasi kapal wisata.

i. Pemerintah ingin memajukan wisata bahari dan sangat mendukung adanya sertifikasi kapal wisata

Direktur Jenderal Perhubungan Laut Kemenhub Agus Purnomo dalam penyerahan sertifikat di Pelabuhan Kumai, Kotawaringin Barat, sangat mendukung kapal wisata dilakukan sertifikasi kapal, bahkan beliau berharap akan membuat gratis pada sertifikasi kapal wisata untuk pertama kalinya. "Saya berharapnya begini, kali ini gratis, ke depan bisa beli sendiri, ke depan bisa mandiri, ekonominya tumbuh karena pariwisata. Pariwisata itu luar biasa, kalau dikemas baik-baik pariwisata luar biasa dampaknya buat Pemda, tapi ini kurang gaungnya". Disini juga diharapkan untuk kapal yang lolos sertifikasi boleh melakukan operasi seperti biasanya namun apabila tidak memenuhi maka tidak boleh untuk berlayar lagi. Hal tersebut mengaca terkait

berbagai macam kecelakaan kapal dimana kapal tersebut tidak tersertifikasi dan membawa penumpang yang sangat banyak tanpa memperhitungkan juga perlengkapan safety yang harus di bawah seperti kapal di danau toba (Rahayu, 2018). "Beberapa kecelakaan pelayaran di Indonesia bisa mengurangi kepercayaan turis asing terhadap pariwisata kita", Lewat uji kelaikan dan sertifikasi itu, lanjut dia, turis asing akan percaya kapal-kapal di Indonesia laik dan bisa dipercaya untuk pariwisata mereka (Hanifah, 2018).

- ii. Pengakuan pemerintah terhadap BKI sebagai badan klasifikasi nasional.

Kapal berbendera Indonesia jenis dan ukuran tertentu wajib diklasifikasikan pada badan klasifikasi dengan kriteria ukuran panjang kapal 20 m atau lebih, *gross tonnage* (GT) 100 atau lebih, dan BHP mesin penggerak utama 250 HP atau lebih. Badan klasifikasi dimana yang dimaksud di atas adalah Badan klasifikasi nasional dan badan klasifikasi asing yang diakui. Badan klasifikasi nasional sebagaimana yang dimaksud di atas adalah PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Indonesia, 2014). Pengakuan pemerintah terhadap BKI sebagai satu satunya badan klasifikasi nasional sangat berpengaruh besar dalam bisnis klasifikasi kapal wisata bagi BKI.

- iii. Belum menjadi anggota IACS

Dengan status BKI yang belum menjadi anggota IACS merupakan sebuah ancaman namun tidak begitu besar dalam mensertifikasi kapal wisata berbendera Indonesia. Sesuai wawancara dari responden 1 dan 4 kalau bisnis klasifikasi kapal wisata di Indonesia (tidak untuk di luar negeri) maka itu tidak begitu berpengaruh, hal tersebut bisa diketahui sendiri bahwa sebagian besar kapal wisata berbendera Indonesia untuk standar klas IACS masih belum mampu untuk bisa dipenuhi.

SOLAS dan Konvensi Internasional lainnya mengizinkan Flag Administration untuk mendelegasikan inspeksi dan survei kapal ke *Recognised Organisation* (RO). RO diberdayakan untuk meminta perbaikan atau tindakan korektif lainnya ke kapal. Hal ini juga dapat melakukan serangkaian inspeksi dan survei jika diminta oleh otoritas yang sesuai dari *Port State* (IACS, 2014). Dengan ditunjuknya BKI sebagai RO yang bisa mensertifikasi kapal maka itu sudah cukup dalam sertifikasi kapal wisata di Indonesia.

d. *Technological force*

Kekuatan teknologi mewakili peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan strategi. Kemajuan teknologi secara dramatis dapat memengaruhi produk, layanan, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif. Teknologi yang ada di suatu tempat membuat jenis kapal wisata beragam.

i. Banyak kapal wisata di Indonesia yang dibangun tidak sesuai rule standar klasifikasi

Sesuai dari wawancara Responden 1 dan 4 banyak kapal wisata di Indonesia yang dibangun tidak sesuai standar klasifikasi. Penyebaran jenis kapal wisata dan keanekaragaman masalah terkait ketidaksesuaian standar kelas di Indonesia banyak ragamnya terkait dengan teknologi yang ada di daerah tersebut dalam membangun kapal wisata. Di Kalimantan banyak kapal wisata yang dibuat dengan industri keluarga, dimana kapal yang dibangun sangatlah klasik (tradisional) seperti kapal wisata yang berlayar disungai Mahakam. Di Bali, Lombok dan sekitarnya banyak kapal yang dibangun dengan material fiber, bermesin motor tempel, dengan penataan tangki bahan bakar yang tidak sesuai dengan setandar kelas. Hal di atas terjadi kendala karena kapal dimasukkan BKI berupa bangunan lama, dan tidak

termasuk kapal bangunan baru yang dibangun dengan pengawasan BKI dari pertama kali kapal tersebut dibangun.

e. *Competitive force* (kompetitif *Porter Five-Forces*)

Dalam mengembangkan strategi di banyak industri Model analisis kompetitif Porter Five-Forces adalah pendekatan yang banyak digunakan. Intensitas persaingan di antara perusahaan sangat bervariasi di berbagai industri. Menurut Porter, sifat daya saing dalam industri tertentu dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan yaitu *rivalry among competing firms*, *potential entry of new competitors*, *potential development of substitute products*, *Bargaining power of suppliers* dan *bargaining power of consumers*.

i. Pesaing klas asing (IACS) yang ada atau mau masuk ke Indonesia.

Pesaing klas asing (IACS) yang ada atau mau masuk ke Indonesia ini dapat dalam faktor persaingan antara perusahaan pesaing dan potensi masuknya pesaing baru. Dalam jasa klasifikasi kapal di Indonesia pesaing BKI adalah klas asing yang sudah masuk IACS (*International Association of Classification Societies*) yang melakukan jasa sertifikasi kapal di Indonesia.

Dari hasil wawancara terhadap responden 1 dan 2 di Indonesia sudah banyak klas asing anggota IACS yang sudah masuk ke Indonesia dan kemungkinan sebagai pesaing seperti BKI dalam mensertifikasi kapal wisata seperti LR (*Lloyd Register*, Inggris), DNV (*Det Norske Veritas*, Norwegia), GL (*Germanischer Lloyd*, Jerman), BV (*Bureau Veritas*, Prancis), RINA (*Registro Italiano Navale*), ABS (*American Bureau of Shipping*, Amerika), NK (*Nipon Kaiji Kyokai*, Jepang) dan CCS (*China Classification Society*, Tiongkok).

Pesaing baru yang kemungkinan dalam waktu dekat akan masuk ke Indonesia adalah IRS (*Indian Register of Shipping*, India), dan pesaing baru anggota IACS yang dimungkinkan akan masuk juga ke Indonesia adalah RS (*Maritime Register of Shipping*, Rusia),

PRS (*Polish Register of Shipping*, Polandia), KR (*Korean Register of Shipping*, Korea) dan CRS (*Croatian Register of Shipping*, Kroasia).

- ii. Pesaing jasa sertifikasi (Balai Teknologi Keselamatan Pelayaran). BTKP merupakan potensi pengembangan produk pengganti di luar dari badan klasifikasi. Pada dasarnya keberadaannya saat ini masih kurang begitu jelas apakah BTKP adalah badan yang mensertifikasi statutory saja atau keseluruhan kapal secara utuh. Sesuai dengan keputusan Direktur Jendar Perhubungan Laut Nomor KP. 260/DJPL/2019 terkait pelaksanaan pelayanan sertifikasi statutori kapal pada BTKP dan item di dalamnya terdapat layanan rancang bangun stabilitas dan garis muat (Pengesahan gambar kapal, penerbitan sertifikat garis muat sementara dalam negeri dan penerbitan sertifikat garis muat dalam negri) dan layanan keselamatan (Penerbitan sertifikat keselamatan(konstruksi, perlengkapan dan radio).

Dari studi literature didapatkan bahwa penanganan sertifikasi dengan hasil kualitas yang lebih baik bila ada jarak kekuasaan. NG dan Yip meninjau rekayasa ulang registrasi kapal Hong Kong. Mereka meninjau pergeseran paradigma dari daftar kapal Hong Kong pada periode 1997-2007. Hong Kong mendelegasikan kewajiban pemantauan kualitas kepada badan klasifikasi dan Pemerintah menjadi auditor. Badan klasifikasi berada di garis depan untuk memantau kualitas kapal bendera Hong Kong (NG & YIP, 2010). Bao dan Yip menganalisis tingkat penahanan versus bendera registri. Mereka menerapkan teori lima dimensi Hofstede untuk mengukur efek budaya dari bendera pendaftar. Mereka menemukan bahwa laju penahanan meningkat dengan dimensi 'jarak kekuasaan', dan jumlah penahanan meningkat dengan 'individualisme', 'penghindaran ketidakpastian' dan 'orientasi jangka panjang' (BAO & YIP, 2010).

Dari hasil wawancara Responden 1 dan 5 terkait adanya BTKP untuk saat ini tidak berpengaruh besar sebagai pesaing dalam potensi pengembangan produk pengganti (diluar jasa klasifikasi) dikarenakan menjadi badan sertifikasi kapal itu suatu perusahaan yang kompleks dan tidak sebegitu mudah dan secepat itu. Perusahaan sertifikasi kapal membutuhkan aturan terkait standar sertifikasi yang harus dipublikasikan (baik terkait konstruksi, mesin, listrik, stabilitas dan perlengkapan lainnya) dan SDM surveyor yang handal.

- iii. Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata bersetandar klas dan berstandar domestik

Sesuai hasil wawancara responden 1 bahwa Potensi bisnis kapal wisata sangat berkaitan dengan power kekuatan pemasok dimana layanan jasa akan memfasilitasi kearah tersebut. Seperti potensi kapal wisata dengan standar klas (*ocean going*) maka sangat diperlukan adanya aturan-aturan klasifikasi terkait kapal wisata berstandar klas dan service kearah tersebut. Begitu juga dengan adanya potensi kapal wisata berstandar domestik maka diperlukan aturan-aturan klasifikasi kapal wisata bersetandar domestik dan service kearah tersebut.

- iv. Dimungkinkan terdapatnya permintaan *shortcut* dikarenakan kurangnya kesadaran pengguna jasa terhadap aspek keselamatan. Factor eksternal terkait power kekuatan pemasok ini yaitu dimungkinkan terdapatnya permintaan *shortcut* dikarenakan kurangnya kesadaran pengguna jasa terhadap aspek keselamatan sehingga bisa merusak independensi surveyor. Sesuai hasil wawancara responden 1 dan 3 hal tersebut tidaklah menjadi suatu kekhawatiran karena kita sudah kearah yang baik, sebenarnya masalah tersebut bisa diselesaikan dari internal BKI dengan memberikan pendampingan yang intensif terhadap pemilik kapal agar melaksanakan berbagai rekomendasi kapal yang telah diklaskan sehingga bisa sampai tahap register kapal. Begitu juga

dengan pihak pemilik kapal saat ini sudah berpemikiran dimana keselamatan kapal sangatlah penting sehingga berpotensi dalam semangat untuk pemenuhan standar klasifikasi kapal yang mereka klaskan.

Selanjutnya dilakukan analisa terkait *External Factor Evaluation matrix* (EFE matrix). Dimana pengolahan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada responden. Dari penyebaran kuisioner kita mendapatkan tingkat nilai dan tingkat kepentingan analisa faktor eksternal BKI tersebut. Rating nilai yang dibuat dengan range antara 1 sampai dengan 4, dengan kriteria: 1 (sangat buruk), 2 (cukup buruk), 3(cukup baik) dan 4 (sangat baik).

Penentuan porsi kepentingan (weight) pada IFE matrix menggunakan metode AHP. Metode AHP ini membandingkan porsi kepentingan dari tiap item peluang dan ancaman dari berbagai penilaian dari responden sehingga menempatkan nilai kepentingan pada setiap kekuatan dan kelemahan dengan nilai jumlah total adalah 1. Nilai bobot (*weight*) tiap kekuatan dan kelemahan dapat di lihat di tabel 4.3

Tabel 4.3 Nilai *weight* tiap kekuatan dan kelemahan dari metode AHP

Kriteria	O1	O2	O3	O4	O5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	Rata-rata Bobot
O1	1.00	1.10	1.05	1.05	1.10	1.53	1.53	1.64	1.28	1.21	1.2778	0.111
O2	0.91	1.00	0.95	0.95	1.00	1.40	1.40	1.50	1.17	1.11	1.1667	0.101
O3	0.96	1.05	1.00	1.00	1.05	1.47	1.47	1.57	1.22	1.16	1.2222	0.106
O4	0.96	1.05	1.00	1.00	1.05	1.47	1.47	1.57	1.22	1.16	1.2222	0.106
O5	0.91	1.00	0.95	0.95	1.00	1.40	1.40	1.50	1.17	1.11	1.1667	0.101
T6	0.65	0.71	0.68	0.68	0.71	1.00	1.00	1.07	0.83	0.79	0.8333	0.072
T7	0.65	0.71	0.68	0.68	0.71	1.00	1.00	1.07	0.83	0.79	0.8333	0.072
T8	0.61	0.67	0.64	0.64	0.67	0.93	0.93	1.00	0.78	0.74	0.7778	0.067
T9	0.78	0.86	0.82	0.82	0.86	1.20	1.20	1.29	1.00	0.95	1	0.087
T10	0.83	0.90	0.86	0.86	0.90	1.27	1.27	1.36	1.06	1.00	1.0556	0.091
T11	0.78	0.86	0.82	0.82	0.86	1.20	1.20	1.29	1.00	0.95	1	0.087
Jumlah	9.04	9.90	9.45	9.45	9.90	13.87	13.87	14.86	11.56	10.95	11.56	1.000

Dengan

- a. O1-Pemerintah ingin memajukan wisata bahari dan sangat mendukung adanya sertifikasi kapal wisata.
- b. O2-Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata
- c. O3-Kepercayaan masyarakat atau wisatawan terkait kapal yang tersertifikasi dalam menjamin keselamatan.
- d. O4-Pengakuan pemerintah terhadap BKI sebagai badan klasifikasi nasional.
- e. O5-Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata berstandar domestik
- f. T6-Belum menjadi anggota IACS
- g. T7-Pesaing klas asing (IACS) yang ada atau mau masuk ke Indonesia.
- h. T8-Pesaing jasa sertifikasi (Balai Teknologi Keselamatan Pelayaran)
- i. T9-Banyak kapal wisata di Indonesia yang dibangun tidak sesuai rule standar klasifikasi
- j. T10-Dimungkinkan terdapatnya permintaan shortcut dikarenakan kurangnya kesadaran pengguna jasa terhadap aspek keselamatan
- k. T11-Tempat pembuatan kapal wisata di indonesia (galangan) yang belum tersertifikasi

Selanjutnya dilakukan evaluasi menggunakan matrix EFE (*External Factor Evaluation*). Matrix IFE disini digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang terjadi pada PT. BKI dalam sertifikasi kapal wisata. Dari matrix EFE dibawah tersebut didapatkan bahwa total skor tertimbang di 3.04. Hal tersebut menunjukkan PT. BKI sangat mampu menghadapi ancaman dan menggait peluang dalam sertifikasi kapal wisata.

Tabel 4.4. EFE Matrix Sertifikasi Kapal Wisata

Key External Factors		Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities				
1	Pemerintah ingin memajukan wisata bahari dan sangat mendukung adanya sertifikasi kapal wisata.	0.111	3.0	0.332
2	Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata	0.101	4.0	0.404
3	Kepercayaan masyarakat atau wisatawan terkait kapal yang tersertifikasi dalam menjamin keselamatan.	0.106	3.0	0.317
4	Pengakuan pemerintah terhadap BKI sebagai badan klasifikasi nasional.	0.106	4.0	0.423

5	Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata berstandar domestic	0.101	4.0	0.404
Threats				
6	Belum menjadi anggota IACS	0.072	3.0	0.216
7	Pesaing klas asing (IACS) yang ada atau mau masuk ke Indonesia.	0.072	3.0	0.216
8	Pesaing jasa sertifikasi (Balai Teknologi Keselamatan Pelayaran)	0.067	3.0	0.202
9	Banyak kapal wisata di Indonesia yang dibangun tidak sesuai rule standar klasifikasi	0.087	2.0	0.173
10	Dimungkinkan terdapatnya permintaan shortcut dikarenakan kurangnya kesadaran pengguna jasa terhadap aspek keselamatan	0.091	2.0	0.183
11	Tempat pembuatan kapal wisata di indonesia (galangan) yang belum tersertifikasi	0.087	2.0	0.173
	Total	1		3.04

2 Faktor Internal

Faktor internal disini adalah merupakan faktor-faktor yang datangnya dari dalam PT BKI sendiri. Disini dapat kita kelompokkan dalam 2 (dua) macam faktor internal yaitu di kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). Disini peneliti memetakan berbagai macam kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi strategi pemasaran PT. BKI dalam mensertifikasi kapal wisata untuk dilakukan evaluasi lebih lanjut. Item-item terkait faktor internal ini didapatkan dari studi literatur dan wawancara terhadap responden. Analisa faktor internal disini menggunakan *Marketing Mix 7P* (bauran pemasaran), hal tersebut mencakup *product, price, place, promotion, people, process dan physical evidence*.

Dari hasil wawancara dan kuisisioner responden didapatkan Faktor internal terkait kekuatan dan Kelemahan BKI dalam mensertifikasi kapal wisata dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. Identifikasi faktor kekuatan dan kelemahan BKI dalam mensertifikasi kapal wisata

Faktor Internal		Kekuatan	Kelemahan
	Marketing (marketing mix 7P)		
1	Product	Produk standar klasifikasi yang ditawarkan BKI terkait kapal wisata sangatlah beragam. Cukup berpengalaman sebagai badan klasifikasi kapal.	Variasi notasi kapal wisata di BKI sangatlah sedikit
2	Price	Ketersediaannya tarif dan bisa menetapkan tarif klasifikasi kapal wisata secara mandiri.	
3	Place	Memiliki jaringan pelayanan diseluruh pelabuhan utama di Indonesia	
4	Promotion		Kemampuan marketing (promotion) yang kurang bagus
5	People	Memiliki SDM (surveyor) yang berkualitas.	Surveyor tidak ada yang spesialisasi untuk kapal wisata
6	Process	Sistem teknologi informasi yang terintegrasi untuk pengambilan keputusan maupun layanan pelanggan	Proses pemenuhan aturan standar klas BKI sedikit susah untuk di penuhi untuk kapal yang dibangun tanpa acuan standar klas
7	Physical Evidence	Tersedianya Rule terkait standar klasifikasi jenis kapal wisata.	Penyusunan Rules BKI masih tergantung Rules GL atau badan klas lain
		Memiliki software aplikasi untuk pemeriksaan kapal wisata.	Rule Domestik masih dalam tahap pembangunan

a *Product*

Produk atau jasa adalah merupakan sesuatu yang dapat memberikan manfaat, memenuhi kebutuhan konsumen, dan dapat memuaskan. Produk dapat berupa *desain, technology, usefulness, convenience, value, quality, packaging, branding, accessories* dan *warranties*. Dari hasil studi literatur dan wawancara terhadap responden didapatkan faktor-faktor internal PT. BKI terkait produk dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- i. Produk standar klasifikasi yang ditawarkan BKI terkait kapal wisata sangatlah beragam.

BKI adalah perusahaan jasa klasifikasi kapal. Kapal bila di klaskan ke BKI maka akan di periksa dan di klaskan berdasarkan kesesuaian kapal dengan Rule BKI yang telah di publikasikan. Di Bab 4.1.2.g.i dapat dilihat beberapa Rule sebagai landasan dalam pemeriksaan kapal wisata yang akan diklaskan ke BKI.

- ii. Cukup berpengalaman sebagai badan klasifikasi kapal.

Cukup berpengalaman merupakan nilai tersendiri bagi PT. BKI dalam mensertifikasi kapal di Indonesia. BKI adalah perusahaan jasa yang berpengalaman dalam mensertifikasi kapal di Indonesia. Secara umum BKI sudah cukup matang dimana BKI di bentuk dan beroperasi pada tanggal 1 juli 1964 dan di tahun 2019 ini sudah ber umur 55 tahun. Dan secara pengalaman dalam mensertifikasi kapal BKI sudah mensertifikasi atau meregister kapal dengan jumlah 23.642 kapal per juli 2019 (OGS.2019).

- iii. Variasi notasi tipe kapal wisata di BKI sangatlah sedikit

Variasi notasi kapal wisata di BKI memang tidak lah banyak. Notasi yang ada adalah *Yacht* dan *HSC Passanger* (BKI, 2018), tidak sebanyak bila dibandingkan dengan Perhubungan yang terdapat notasi *Cruise, Recreational Boat, Yacht, Diving Support, Passanger, Pessanger HSC, Penumpang traditional* dan *Catamaran*. Dari sebagian wawancara sebagian besar responden mengatakan semakin banyak variasi sebetulnya semakin baik

namun kekuarangan ini tidaklah berpengaruh besar dalam sertifikasi kapal wisata berbendera Indonesia, dengan kapal bisa klas BKI sudah cukup dimana notasi yang diberikan mendekati fungsi kapalnya pada umumnya seperti kapal wisata dengan yacht.

b Price

Penetapan harga merupakan suatu hal penting. Perusahaan akan melakukan hal ini dengan penuh pertimbangan karena penetapan harga akan dapat mempengaruhi pendapatan total dan biaya. Dari hasil studi literatur dan wawancara terhadap responden didapatkan faktor-faktor internal PT. BKI terkait *price* dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- i. Ketersediaannya tarif dan bisa menetapkan tarif klasifikasi kapal wisata secara mandiri.

BKI telah memiliki standar tarif biaya dalam proses klasifikasi kapal. Item biaya terdiri dari biaya pokok, ekspenses, biaya kunjungan dan pajak. Biaya pokok ditentukan dengan rumus dalam bentuk poin berdasarkan: ukuran utama kapal, total tenaga mesin, total kapasitas generator, jenis survey, jenis kapal, umur kapal dan lokasi survey. Tarif Pokok termasuk biaya pemeriksaan gambar, pelaksanaan survey, penerbitan sertifikat dan pembaruan data di register BKI. Kapal bangunan baru terdapat juga penambahan biaya di tarif pokok yaitu tarif material dan komponen. Untuk kapal wisata terdapat poin koefisien perhitungan yang membedakan dengan jenis kapal yang lain yaitu berdasarkan jenis kapal berupa yacht (BKI, 2017).

c Place

Lokasi Usaha Jangkauan tempat menjadi suatu yang harus dipertimbangkan secara matang, tempat-tempat yang strategis tentu memiliki peluang akses publik yang lebih baik sehingga terdapat kemudahan akses ke konsumen. Dari hasil studi literatur dan wawancara terhadap responden didapatkan faktor-faktor internal PT. BKI terkait *place* dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- i Memiliki jaringan pelayanan diseluruh pelabuhan utama di Indonesia
PT. Biro Klasifikasi Indonesia berkantor pusat beralamatkan di JL. Yos Sudarso 38-40 Jakarta Utara. PT. BKI juga memiliki kantor cabang sebagai jaringan pelayanan diseluruh pelabuhan utama di Indonesia. PT. BKI memiliki cabang utama di Tanjung Priok, Surabaya, Samarinda dan Batam. PT. BKI juga memiliki cabang madya atau pratama di Belawan, Pekanbaru, Jambi, Palembang, Cilegon, Cirebon, Semarang, Pontianak, Banjarmasin, Balikpapan, Makasar, Bitung, Ambon, dan Sorong. (annual survey BKI 2017)

d Promotion

Promosi merupakan suatu aktivitas dan materi yang dalam aplikasinya menggunakan teknik yang dapat mengkomunikasikan informasi persuasif yang menarik tentang produk jasa yang ditawarkan, baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui pihak yang dapat mempengaruhi pembelian). Dari hasil studi literatur dan wawancara terhadap responden didapatkan faktor-faktor internal PT. BKI terkait promotion dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- i. Kemampuan marketing (promotion) yang kurang bagus
Kemampuan marketing PT. BKI dirasa kurang bagus dan perlu banyak perbaikan. Sesuai dari hasil wawancara responden 4 didapatkan bahwa sebelumnya PT. BKI kurang memperhatikan tentang promosi dikarenakan sebelumnya semua kapal berbendera indonesia wajib klas BKI sehingga BKI hanya nunggu bola datang. Banyak hal yang bisa dilakukan PT. BKI dalam berpromosi seperti penyampaian pencapaian, fasilitas apa yang didapatkan atau diskon harga jika dimungkinkan. Pencapaian BKI disini adalah terkait kesuksesan mengsertifikasi kapal wisata dengan jenis tertentu sehingga bisa menarik pemilik kapal wisata jenis tersebut untuk mengklaskan ke BKI.

Sesuai hasil wawancara Responden 1 promotion sebagian besar disampaikan secara langsung dari surveyor lapangan ke stakeholder. Pada dasarnya surveyor di didik dari awal di BKI tidak sebagai marketer sehingga kemampuannya dirasa kurang dan sebaiknya ada bagian tersendiri terkait marketing.

e People

People merupakan aset utama dalam industri jasa, terlebih lagi bagi PT BKI dimana 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. Dari hasil studi literatur dan wawancara terhadap responden didapatkan faktor-faktor internal PT. BKI terkait *people* dapat diidentifikasi sebagai berikut:

i. Memiliki SDM (surveyor) yang berkualitas.

Dalam suatu perusahaan jasa, *setting design managing service* adalah suatu hal yang sangat penting. Hal itu terkait langsung dengan tiga item yaitu: perusahaan, karyawan dan konsumen (pemakai jasa). Diperusahaan jasa yang sangat besar berpengaruh adalah karyawan, kualitas karyawan perlu diperhatikan (Kotler & L, 2016). BKI merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Karyawan BKI yang sangat berhubungan langsung dengan pengguna jasa klasifikasi kapal adalah bagian terkait Produksi. Bagian tersebut terdiri dari surveyor pemeriksaan gambar di divisi Persetujuan Rancang Bangun dan surveyor lapangan di BKI Cabang. Pada divisi PRB terdapat 23 surveyor gambar Lambung, 4 surveyor gambar mesin dan 5 surveyor gambar listrik. Pada bagian Cabang utama Tanjung Priok terdapat 14 surveyor lapangan (BKI, 2018).

Dari hasil wawancara dengan Responden 1 kemampuan teknis surveyor BKI tidak lah jelek kalau untuk sertifikasi kapal wisata

berbendera Indonesia. Sertifikasi kapal wisata hampir sama dengan kapal penumpang yang biasa kita lakukan, dan hal tersebut tidaklah menjadi masalah dan kita sudah biasa melakukannya. Begitu juga dari Responden 3, menyatakan kalau Surveyor pemeriksa gambar juga mampu dalam jasa klasifikasi kapal wisata dimana kita bekerja dan memeriksa sesuai dengan rule klasifikasi yang ada, sehingga tidak menjadi masalah.

ii. Surveyor tidak ada yang spesialisasi untuk kapal wisata

Dari hasil wawancara responden 1 dan 3 spesialisasi memang terkadang dirasa perlu untuk membuat surveyor bisa fokus atau mempunyai kelebihan tertentu, namun untuk sertifikasi kapal wisata tidak perlu sampai ke arah situ, atau pengaruhnya tidak begitu signifikan, dan bisa dikatakan kalau surveyor bisa mensupport jasa klasifikasi kapal wisata tanpa harus dispesialiskan.

f *Process*

Proses atau Aktivitas Bisnis, Layanan jasa ataupun kualitas produk sangat bergantung pada proses penyampaian jasa kepada konsumen. Proses operasi dan penyampaian jasa suatu hal yang penting dalam mengelola jasa sehingga pemakai jasa bisa mendapatkan kualitas produk yang maksimal. Dari hasil studi literatur dan wawancara terhadap responden didapatkan faktor-faktor internal PT. BKI terkait *proses* dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- i. Proses pemenuhan aturan standar klas BKI sedikit susah untuk di penuhi untuk kapal yang dibangun tanpa acuan standar klas
- Hasil wawancara Responden 1 berpendapat kalau proses pemenuhan standar klasifikasi klas BKI sedikit susah di penuhi untuk kapal bangunan lama apalagi kapal tersebut sebelumnya tidak dibangun berdasarkan standar kelas. Beliau mengatakan memang memperbaiki lebih susah pemenuhinnya dari pada membuat baru (bangunan baru), sebagian besar kapal terutama terkait kapal wisata hanya bisa masuk ke BKI dan tidak bisa

sampai register. Namun bisnis BKI memang sebagian besar tergantung pada owner kapal juga dalam memenuhi semua persyaratan BKI, apabila Owner bersemangat untuk memenuhi maka hal itu tidaklah susah, dan peran BKI atau surveyor lapangan disini sebagai pendampingan dalam mengarahkan pemilik kapal untuk memenuhi segala persyaratan yang di berikan BKI.

- ii. Sistem teknologi informasi yang terintegrasi untuk pengambilan keputusan maupun layanan pelanggan.

Seusai hasil wawancara Responden didapatkan bahwa sistem teknologi informasi terintegrasi untuk pengambilan keputusan maupun layanan pelanggan di BKI saat ini sudah cukup baik. Informasi bisa cepat disampaikan, baik sesama internal BKI sendiri atau pun dengan stakeholder. BKI saat ini sudah ke arah *paper less* sebagaimana informasi yang disampaikan dari BKI ke pelanggan atau mungkin dari pelanggan ke BKI sudah *elektronik (soft copy)*, dan keberadaan sistem teknologi informasi perusahaan sudah baik dalam mensupport kegiatan klasifikasi.

BKI mengembangkan program Web Application (COpS dan OGS) yang digunakan untuk menginput bermacam-macam informasi dari BKI internal sendiri dimana sistem tersebut sudah bisa memfilter mana informasi yang bisa diteruskan ke owner terkait atau dikonsumsi internal BKI secara tersendiri, aplikasi ini bisa juga di buka dengan hand phone. Disamping itu untuk internal BKI juga mengembangkan mobile phone application yaitu BKI ISee dimana penggunaannya lebih *friendly* saat dibuka di *Hand Phone*.



Gambar 4.1. Interface BKI I See
(sumber internal)

BKI mengembangkan program *Web Application Armada*, dimana program ini dibuat untuk pengguna jasa BKI. Pengguna jasa BKI dengan login ke Armada maka akan mendapatkan informasi terkait segala sesuatu informasi yang dia butuhkan, seperti sebagai owner kapal yang mengklaskan kapalnya ke BKI maka dia akan mengetahui *record* hasil pemeriksaan kapalnya. Disamping itu untuk stakeholder, BKI juga mengembangkan mobile phone application dengan nama yang sama Armada dimana penggunaannya lebih *friendly* saat dibuka di *Hand Phone*.



Gambar 4.2. Interface BKI Mobile (armada)
(Sumber Internal)

g *Physical Evidence*

lingkungan di mana layanan terjadi. Ruang di mana pelanggan dan personel layanan berinteraksi. Hal tersebut terkait *facilitas, design of livery, equipment, furniture* dan *artifacts* yang terdapat di lingkungan dimana layanan tersebut berlangsung.

Dari hasil studi literatur dan wawancara terhadap responden didapatkan faktor-faktor internal PT. BKI terkait *physical evidence* dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- i. Tersedianya Rule terkait standar klasifikasi jenis kapal wisata.
Suatu badan klasifikasi akan melakukan penilaian kapal yang akan disertifikasi dengan standar *rule* yang telah mereka buat dan publikasikan. BKI mempublikasikan beberapa aturan (*Rule*) sebagai standar penilaian teknis atas laik tidaknya kapal wisata tersebut untuk berlayar. *Rule* tersebut memberikan beberapa aturan standar teknis terkait kekuatan struktur kapal (material baja, aluminium, kayu dan fiber), standar permesinan dan kelistrikan kapal.
BKI mempublikasikan berbagai macam rule sebagai acuan untuk mengklasifikasikan kapal sesuai dengan standar Rule yang dipakai. Rule ini juga di buat acuan dari pemilik kapal dalam membangun kapal sehingga bersetandar klas. Rule dipublikasikan dan bisa diakses dengan mudah baik dengan mendownload dari Web BKI atau memintak dari pegawai BKI Secara langsung. Berikut merupakan berbagai macam rule yang telah dipublikasikan BKI dan bisa digunakan sebagai acuan dalam klasifikasi kapal wisata:
 - *Rules for small vessel up to 24 m* untuk kapal kecil dengan panjang tidak lebih dari 24 m. Meterial kapal bisa berupa baja, almunium, fiber dan kayu (BKI, 2013).
 - *Rules for high speed craft* untuk kapal cepat, kriteria kapal dikatakan kapal cepat atau tidak dapat ditentukan di *rule*

tersebut pada section 1.4.30. Meterial kapal bisa berupa baja, almunium dan fiber (BKI, 2016).

- *Rules for hull* untuk kapal dengan ukuran sampai 500 m. Meterial kapal yang diperiksa dengan rule ini bisa berupa baja dan sejenisnya serta almunium.
- BKI juga menerbitkan “*Rule for classification and survey*” sebagai acuan setandar untuk klasifikasi kapal dan proses survey kapal (BKI, 2018).
- *Rules for yacht* untuk kapal dengan ukuran $24\text{ m} < L < 48\text{ m}$. Rule ini adalah kelanjutan dari *rule for small vessel up to 24*, dimana yang sebelumnya hanya untuk ukuran di 24 m namun untuk rule ini bias sampai 48 m.

ii. Rule Domestik masih dalam tahap pembangunan

Dari hasil wawancara Responden 2 saat ini BKI dalam proses penyusunan rule dan dimungkinkan akan selesai dan dipublikasikan dalam waktu dekat ini, Rulu ini dibangun untuk mengcover semua kapal di Indonesia dengan standar domestik dimungkinkan bisa menggait pasar kapal wisata di Indnesia yang berstandar domestic. *Rule* Domestik untuk kapal-kapal domestic yang tidak harus patuh pada aturan standar nasional.

iii. Penyusunan Rules BKI masih tergantung Rules GL atau badan klas lain.

Dari hasil wawancara di responden 2 didapatkan bahwa BKI membangun Rule klasifikasi dengan mengadopsi Rule GL (Germanischer Lloyd), Rule standarisasi kapal wisata di Bab. 4.1.2.g.i dibuat dengan mengadopsi Rule GL. Saat ini BKI sedang mengembangkan rule domestik dimana rule tersebut dibangun RND BKI sendiri dengan memperhitungkan kondisi perairan di indonesia dimana kondisi perairan di Indonesia juga akan berbeda dengan di German.

iv. Memiliki software aplikasi untuk pemeriksaan kapal wisata.

Dari hasil wawancara di responden 2 didapatkan bahwa BKI memiliki berbagai macam software aplikasi dalam pemeriksaan kapal. Beberapa software yang digunakan adalah Dewaruci, Poseidon, GL Rule, Maxsurf, Ansys dan Nastran. Dewaruci merupakan program yang dikembangkan tim teknis R&D BKI secara tersendiri, untuk saat ini masih mengcover *Rule for hull* dan untuk kedepannya akan dilanjutkan untuk *Rules for high speed craft*.



Gambar 4.3. *Interface Dewaruci proram*
(Sumber Internal)

Selanjutnya dilakukan analisa terkait *Internal Factor Evaluation matrix* (IFE matrix). Dimana pengolahan data dilakukan dengan menyebarkan kuisionar kepada responden. Dari penyebaran kuisioner kita mendapatkan tingkat nilai dan tingkat kepentingan analisa faktor internal BKI tersebut. Rating nilai yang dibuat dengan range antara 1 sampai dengan 4, dengan kriteria: 1 (sangat lemah), 2 (cukup lemah), 3(cukup kuat) dan 4 (sangat kuat).

Penentuan porsi kepentingan (weight) pada IFE matrix menggunakan metode AHP. Metode AHP ini membandingkan porsi kepentingan dari tiap item kekuatan dan kelemahan dari berbagai penilaian dari responden sehingga menpatkan nilai kepentingan pada setiap kekuatan dan kelemahan

dengan nilai jumlah total adalah 1. Nilai bobot weight tiap kekuatan dan kelemahan dapat di lihat di tabel 4.6

Tabel 4.6. Nilai *weight* tiap peluang dan ancaman dari metode AHP

Kriteria	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	Rata-rata Bobot
S1	1.00	0.95	1.11	1.17	1.24	1.24	0.95	1.11	1.50	1.17	1.62	1.50	1.40	1.05	0.085
S2	1.05	1.00	1.16	1.22	1.29	1.29	1.00	1.16	1.57	1.22	1.69	1.57	1.47	1.1	0.089
S3	0.90	0.86	1.00	1.06	1.12	1.12	0.86	1.00	1.36	1.06	1.46	1.36	1.27	0.95	0.077
S4	0.86	0.82	0.95	1.00	1.06	1.06	0.82	0.95	1.29	1.00	1.38	1.29	1.20	0.9	0.073
S5	0.81	0.77	0.89	0.94	1.00	1.00	0.77	0.89	1.21	0.94	1.31	1.21	1.13	0.85	0.069
S6	0.81	0.77	0.89	0.94	1.00	1.00	0.77	0.89	1.21	0.94	1.31	1.21	1.13	0.85	0.069
S7	1.05	1.00	1.16	1.22	1.29	1.29	1.00	1.16	1.57	1.22	1.69	1.57	1.47	1.1	0.089
S8	0.90	0.86	1.00	1.06	1.12	1.12	0.86	1.00	1.36	1.06	1.46	1.36	1.27	0.95	0.077
W9	0.67	0.64	0.74	0.78	0.82	0.82	0.64	0.74	1.00	0.78	1.08	1.00	0.93	0	0.052
W10	0.86	0.82	0.95	1.00	1.06	1.06	0.82	0.95	1.29	1.00	1.38	1.29	1.20	0	0.067
W11	0.62	0.59	0.68	0.72	0.76	0.76	0.59	0.68	0.93	0.72	1.00	0.93	0.87	0.7	0.053
W12	0.67	0.64	0.74	0.78	0.82	0.82	0.64	0.74	1.00	0.78	1.08	1.00	0.93	0.9	0.058
W13	0.71	0.68	0.79	0.83	0.88	0.88	0.68	0.79	1.07	0.83	1.15	1.07	1.00	0.65	0.060
W14	0.95	0.91	1.05	1.11	1.18	1.18	0.91	1.05	1.43	1.11	1.54	1.43	1.33	0.7	0.079
Jumlah	12	11	13	14	15	15	11	13	18	14	19	18	17	11	1.00

Dengan

- a S1-Tersedianya Rule terkait standar klasifikasi jenis kapal wisata.
- b S2-Memiliki SDM (surveyor) yang berkualitas.
- c S3-Ketersediaannya tarif dan bisa menetapkan tarif klasifikasi kapal wisata secara mandiri.
- d S4-Sistem teknologi informasi yang terintegrasi untuk pengambilan keputusan maupun layanan pelanggan
- e S5-Memiliki software aplikasi untuk pemeriksaan kapal wisata.
- f S6-Produk standar klasifikasi yang ditawarkan BKI terkait kapal wisata sangatlah beragam.
- g S7-Cukup berpengalaman sebagai badan klasifikasi kapal.
- h S8-Memiliki jaringan pelayanan diseluruh pelabuhan utama di Indonesia
- i S9-Penyusunan Rules BKI masih tergantung Rules GL atau badan klas lain

- j S10-Proses pemenuhan aturan standar klas BKI sedikit susah untuk di penuhi untuk kapal yang dibangun tanpa acuan standar klas
- k S11-Surveyor tidak ada yang spesialisasi untuk kapal wisata
- l S12-Variasi notasi kapal wisata di BKI sangatlah sedikit
- m S13-Kemampuan marketing (promotion) yang kurang bagus
- n S14-Rule Domestik masih dalam tahap pembangunan

Selanjutnya dilakukan evaluasi menggunakan matrix IFE (Internal Factor Evaluation). Matrix IFE disini digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang terjadi pada PT. BKI dalam sertifikasi kapal wisata. Dari matrix IFE dibawah tersebut didapatkan bahwa total skor tertimbang di 2.79. Hal tersebut menunjukkan PT. BKI cukup perhatian dalam menghadapi ancaman dan kelemahan dalam sertifikasi kapal wisata.

Tabel 4.7. IFE Matrix Sertifikasi Kapal Wisata

Key Internal Factors		Weight	Rating	Weighted Score
Strength				
1	Tersedianya Rule terkait standar klasifikasi jenis kapal wisata.	0.084	3.0	0.253
2	Memiliki SDM (surveyor) yang berkualitas.	0.088	3.0	0.265
3	Ketersediaannya tarif dan bisa menetapkan tarif klasifikasi kapal wisata secara mandiri.	0.076	3.0	0.229
4	Sistem teknologi informasi yang terintegrasi untuk pengambilan keputusan maupun layanan pelanggan	0.072	3.0	0.217
5	Memiliki software aplikasi untuk pemeriksaan kapal wisata.	0.068	3.0	0.205
6	Produk standar klasifikasi yang ditawarkan BKI terkait kapal wisata sangatlah beragam.	0.068	3.0	0.205
7	Cukup berpengalaman sebagai badan klasifikasi kapal.	0.088	4.0	0.353
8	Memiliki jaringan pelayanan diseluruh pelabuhan utama di Indonesia	0.076	4.0	0.305

Weakness				
9	Penyusunan Rules BKI masih tergantung Rules GL atau badan klas lain	0.056	2.0	0.112
10	Proses pemenuhan aturan standar klas BKI sedikit susah untuk di penuhi untuk kapal yang dibangun tanpa acuan standar klas	0.072	2.0	0.145
11	Surveyor tidak ada yang spesialisasi untuk kapal wisata	0.052	2.0	0.104
12	Variasi notasi kapal wisata di BKI sangatlah sedikit	0.056	2.0	0.112
13	Kemampuan marketing (promotion) yang kurang bagus	0.060	2.0	0.120
14	Rule Domestik masih dalam tahap pembangunan	0.080	2.0	0.161
	Total	1		2.79

4.3 SWOT

SWOT disini digunakan sebagai metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam strategi sertifikasi kapal wisata berbendera indonesia. Akhir-akhir ini metode tersebut juga banyak di sebut TOWS, atau lebih mendahulukan faktor luar (ancaman dan peluang) dulu dalam menganalisa dan dalam menyusun strategi.

1 *Strength-Opportunities*

Dari pertimbangan Strength-Opportunities PT. BKI dalam klasifikasi kapal wisata pada eksternal dan internal faktor pada pembahasan sebelumnya maka strategi menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal yang di ambil adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan Related diversification produk atau pengembangan produk standar klasifikasi kapal wisata (S1- S8, O2, dan O5)
- b. Meningkatkan Penetrasi pasar (harga yang kompetitif, memperbanyak iklan, dan promosi) BKI sebagai badan klasifikasi nasional yang mampu mensertifikasi kapal wisata (S1- S8, O2, dan O5)

- c. Meningkatkan pelayanan dan menjaga hubungan baik dengan stakeholder dan pemerintah (S1- S8, O1, O3,dan O4)
- d. Mengoptimalkan setiap cabang untuk menggait pelanggan disetiap market area nya dan pengembangan pasar market baru bagi area yang belum terjangkau.(S2 dan S8 ; O2,dan O5)

2 *Strength-Threats*

Dari pertimbangan Strength-Threats PT. BKI dalam klasifikasi kapal wisata pada eksternal dan internal faktor pada pembahasan sebelumnya maka strategi meningkatkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang di ambil adalah sebagai berikut:

- a. Deversifikasi produk klasifikasi kapal bersetandar class dan domestik (S1-S8; T7, T8, T10, dan T 11)
- b. Menurunkan harga jasa klasifikasi untuk memenangkan persaingan pasar (S3 ; T7)
- c. Meningkatkan kualitas produk jasa klasifikasi (S1, S2, S4, S5, S7 dan S8 ; T7)
- d. Memberikan penyuluhan, pendampingan dan pengarahan dalam proses klasifikasi kapal. (S1, S2, S4, dan S6 ; T 9, T10 dan T11)
- e. Meyakinkan ke stakeholder dan pemerintah bahwa tidak harus menjadi anggota IACS untuk sertifikasi kapal wisata.(S1, S2, S4, S5, S7 dan S8 ; T6)

3 *Weaknesses-Opportunities*

Dari pertimbangan Weaknesses-Opportunities PT. BKI dalam klasifikasi kapal wisata pada eksternal dan internal faktor pada pembahasan sebelumnya maka strategi menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal yang di ambil adalah sebagai berikut:

- a. Publikasi amandemen Rule BKI dilakukan dari hasil penelitian yang dilakukan R&D BKI (W9,O4)
- b. Menyampaikan pencapaian BKI dalam jasa sertifikasi kapal wisata.(W11,W12,W13, ,O1,O2,O3,O4)
- c. Mempertahankan citra dan image perusahaan denagn pendampingan dan pengarahan dalam klasifikasi kapal (W10,W3,W4)

- d. Penyelesaian rule domestik sesegera mungkin (bekerjasama dengan instansi terkait jika diperlukan).(W14,O5)

4 *Weaknesses-Threats*

Dari pertimbangan Weaknesses-Threats PT. BKI dalam klasifikasi kapal wisata pada eksternal dan internal faktor pada pembahasan sebelumnya maka strategi taktik defensif yang bertujuan mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal yang di ambil adalah sebagai berikut:

- a. Fokus bisnis klasifikasi kapal wisata (tidak mengambil yang standar domestik) (W9, W10, W13, W14, T9, T10, T11)
- b. Melakukan berbagai pertimbangan harga untuk bisa berpromosi lebih menarik (W13, T6,T7,T8,)
- c. Melakukan berbagai pertimbangan surveyor yang cocok dalam pendampingan proses klasifikasi kapal. (W10, W11, W12, T9,T10,T11)

Tabel 4.8. SWOT Matrix Sertifikasi Kapal Wisata

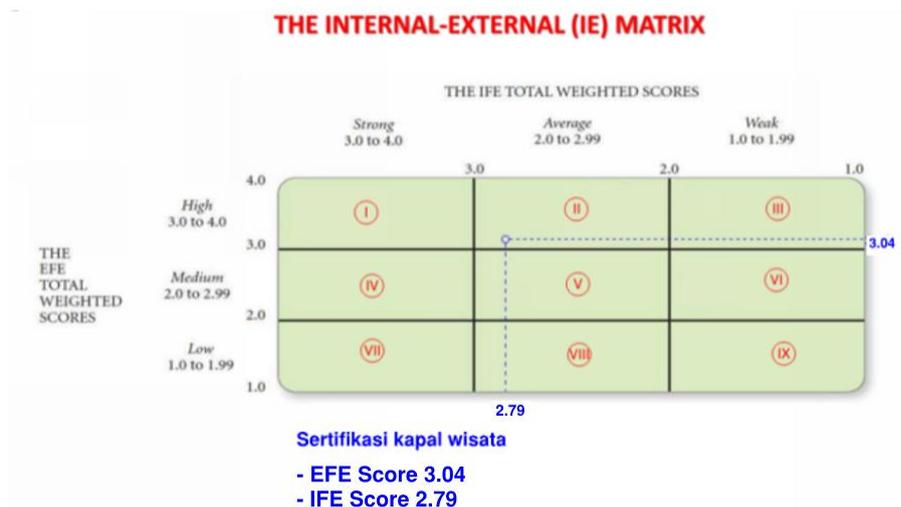
		(3) <i>STRENGTHS (S)</i>	(4) <i>WEAKNESSES (W)</i>
		<i>INTERNAL FACTOR</i>	1 Tersedianya Rule terkait standar klasifikasi jenis kapal wisata.
<i>EXTERNAL FACTOR</i>	2 Memiliki SDM (surveyor) yang berkualitas.	10 Proses pemenuhan aturan standar klas BKI sedikit susah untuk di penuhi untuk kapal yang dibangun tanpa acuan standar klas	
	3 Ketersediaannya tarif dan bisa menetapkan tarif klasifikasi kapal wisata secara mandiri.	11 Surveyor tidak ada yang spesialisasi untuk kapal wisata	
	4 Sistem teknologi informasi yang terintegrasi untuk pengambilan keputusan maupun layanan pelanggan	12 Variasi notasi kapal wisata di BKI sangatlah sedikit	
	5 Memiliki software aplikasi untuk pemeriksaan kapal wisata.	13 Kemampuan marketing (promotion) yang kurang bagus	
	6 Produk standar klasifikasi yang ditawarkan BKI terkait kapal wisata sangatlah beragam.	14 Rule domestik yang masih proses penyelesaian	
	7 Cukup berpengalaman sebagai badan klasifikasi kapal.		
	8 Memiliki jaringan pelayanan diseluruh pelabuhan utama di Indonesia		
(1) <i>OPPORTUNITIES (O)</i>	(5) <i>Strategi SO</i>	(6) <i>Strategi WO</i>	
1 Pemerintah ingin memajukan wisata bahari dan sangat mendukung adanya sertifikasi kapal wisata.	- Melakukan Related diversification produk atau pengembangan produk standar klasifikasi kapal wisata (S1- S8, O2, dan O5)	- Publikasi amandemen Rule BKI dilakukan dari hasil penelitian yang dilakukan R&D BKI (W9,O4)	
2 Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata	- Meningkatkan Penetrasi pasar (harga yang kompetitif, memperbanyak iklan, dan promosi) BKI sebagai badan klasifikasi nasional yang mampu mensertifikasi kapal wisata (S1- S8, O2, dan O5)	- Menyampaikan pencapaian BKI dalam jasa sertifikasi kapal wisata.(W11,W12,W13, ,O1,O2,O3,O4)	
3 Kepercayaan masyarakat atau wisatawan terkait kapal yang tersertifikasi dalam menjamin keselamatan.	- Meningkankan pelayanan dan menjaga hubungan baik dengan stakeholder dan pemerintah (S1- S8, O1, O3,dan O4)	- Mempertahankan citra dan image perusahaan denagn pendampingan dan pengarahan dalam klasifikasi kapal (W10,W3,W4)	
4 Pengakuan pemerintah terhadap BKI sebagai badan klasifikasi nasional.	- Mengoptimalkan setiap cabang untuk mengait pelanggan disetiap market area nya dan pengembangan pasar market baru bagi area yang belum terjangkau.(S2 dan S8 ; O2,dan O5)	- Penyelesaian rule domestik sesegera mungkin (bekerjasama dg instusi terkait jika diperlukan).(W14,O5)	
5 Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata berstandar domestik			
(2) <i>THREATS (T)</i>	(7) <i>Strategi ST</i>	(8) <i>Strategi WT</i>	
6 Belum menjadi anggota IACS	- Deversifikasi produk klasifikasi kapal berstandar class dan domestik (S1-S8; T7, T8, T10, dan T 11)	- Fokus bisnis klasifikasi kapal wisata (tidak mengambil yang standar domestik) (W9, W10, W13, W14, T9, T10, T11)	
7 Pesaing klas asing (IACS) yang ada atau mau masuk ke Indonesia.	- Menurunkan harga jasa klasifikasi untuk memenangkan persaingan pasar (S3 ; T7)	- Melakuan berbagai pertimbangan harga untuk bisa berpromosi lebih menarik (W13, T6,T7,T8,.)	
8 Pesaing jasa sertifikasi (Balai Teknologi Keselamatan Pelayaran)	- Meningkatkan kualitas produk jasa klasifikasi (S1, S2, S4, S5, S7 dan S8 ; T7)	- Melakukan berbagai pertimbangan surveyor yang cocok dalam pendampingan proses klasifikasi kapal. (W10, W11, W12, T9,T10,T11)	
9 Banyak kapal wisata di Indonesia yang dibangun tidak sesuai rule standar klasifikasi	- Memberikan penyuluhan, pendampingan dan pengarahan dalam proses klasifikasi kapal. (S1, S2, S4, dan S6 ; T 9, T10 dan T11)		
10 Dimungkinkan terdapatnya permintaan shortcut dikarenakan kurangnya kesadaran pengguna jasa terhadap aspek keselamatan	- Meyakinkan ke stakeholder dan pemerintah bahwa tidak harus menjadi anggota IACS untuk sertifikasi kapal wisata.(S1, S2, S4, S5, S7 dan S8 ; T6)		
11 Tempat pembuatan kapal wisata di indonesia (galangan) yang belum tersertifikasi			

4.4 Internal-External Matrix (IE Matrix)

Matrik Internal Eksternal merupakan sebuah model yang dikembangkan dari model General Electric, parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi yang akan digunakan dari hasil nilai eksternal dan internal faktor

Disini akan dilakukan analisa hasil penilaian dengan menggunakan IE matrix. Penggunaan IE-Matrix kali ini bertujuan hanya untuk mengetahui potensi bisnis sertifikasi kapal wisata bila dilihat dari faktor internal dan eksternal yang ada. Nilai yang di plot di grafik di ambil dari nilai eksternal dan internal yang telah dilakukan analisa sebelumnya dan didapatkan nilai EFE adalah 3.04 dan nilai IFE adalah 2.79.

Berikut merupakan plot grafik hasil memasukkan nilai EFE pada sumbu vertical dan nilai IFE pada sumbu Horizontal.



Gambar 4.4. Plot EI matrix sertifikasi kapal wisata

Dari Plot grafik *Internal-External (IE) Matrix* di dapatkan posisi BKI dalam bisnis sertifikasi kapal wisata di kuadran II. Kuadran I, II dan IV menggambarkan perusahaan adalah *Grow* dan *Build* dan strategi yang harus dilakukan adalah

Strategi *Grow* dan *Build*. Strategi *Grow* dan *build* bisa berupa *product development*, *market development*, *market penetration*, *backward*, *forward*, *horizontal integration*, dan *related diversification*.

4.5 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Pada kerangka perumusan strategi, QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi. Yaitu, Matriks EFE dan Matriks IFE yang membentuk Tahap 1, digabung dengan Matriks SWOT, Matriks IE, yang membentuk dalam Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3). QSPM sebagai alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan-strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Disini akan dilakukan analisa terhadap strategi pemasaran yang dibandingkan terhadap strategi *grow* and *build* sesuai dengan arahan hasil matrik eksternal dan internal (IE matrix). Empat strategi pemasaran yang digunakan BKI dalam mensertifikasi kapal wisata adalah:

1. Strategi 1-Penetrasi pasar (*Market Penetration*) dengan harga yang kompetitif, memperbanyak iklan, dan promosi.
Strategi *grow* di mana perusahaan berfokus pada penjualan produk-produk yang ada di pasar-pasar yang telah ada sebelumnya. Mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar produk produk klasifikasi kapal wisata dengan strategi harga yang kompetitif, memperbanyak iklan, dan promosi.
2. Strategi 2-Pengembangan pasar (*market development*) dengan mencari market baru dalam jasa klasifikasi kapal wisata
Strategi *grow* di mana di lakukan pengembangan pasar ke daerah tertentu yang di mana masih ada potensi klasifikasi kapal wisata.
3. Strategi 3-*Related diversification* produk klasifikasi kapal wisata berstandar *ocean going* dan domestik.

Diversifikasi ke dalam aktivitas baru yang dikaitkan dengan aktivitas perusahaan yang ada dengan kesamaan jasa sertifikasi kapal wisata dengan membedahkan atau memisahkan produk jasa sertifikasi kapal wisata bersetandar *ocean going* dan domestik.

4. Strategi 4-Pengembangan produk (*product development*) standar klasifikasi kapal *ocean going* yang dalamnya mengcover sertifikasi kapal domestik. Dilakukan pengembangan produk yang sudah ada yaitu klasifikasi kapal bersetandar *ocean going* dengan memasukkan item-item terkait standar kapal domestic menjadi 1 produk yaitu *ocean going* yang juga didalamnya mengcover kapal standar *ocean going* dan domestik.

Disini mengenai pembobotan Attractiveness Score (AS) mulai dari 1 sampai dengan 4, dimana 1 menunjukkan tidak menarik, 2 menunjukkan agak menarik, 3 menunjukkan menarik dan 4 menunjukkan sangat menarik. Dimana pembobotan nilai didapat dari kuisisioner yang diisi oleh responden.

Tabel 4.9. Analisa QSPM dalam sertifikasi kapal wisata

Strategic Alternatives		Strategy 1		Strategy 2		Strategy 3		Strategy 4		
		Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Key External Factors										
Opportunities										
1	Pemerintah ingin memajukan wisata bahari dan sangat mendukung adanya sertifikasi kapal wisata.	0.111	3	0.332	3	0.332	3	0.332	3	0.332
2	Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata	0.101	3	0.303	3	0.303	4	0.404	4	0.404
3	Kepercayaan masyarakat atau wisatawan terkait kapal yang tersertifikasi dalam menjamin keselamatan.	0.106	3	0.317	2	0.212	3	0.317	3	0.317

4	Pengakuan pemerintah terhadap BKI sebagai badan klasifikasi nasional.	0.106	3	0.317	2	0.212	3	0.317	2	0.212
5	Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata berstandar domestik	0.101	3	0.303	1	0.101	4	0.404	1	0.101
Threats										
6	Belum menjadi anggota IACS	0.072	2	0.144	2	0.144	3	0.216	2	0.144
7	Pesaing klas asing (IACS) yang ada atau mau masuk ke Indonesia.	0.072	3	0.216	2	0.144	3	0.216	2	0.144
8	Pesaing jasa sertifikasi (Balai Teknologi Keselamatan Pelayaran)	0.067	3	0.202	3	0.202	4	0.269	2	0.135
9	Banyak kapal wisata di Indonesia yang dibangun tidak sesuai rule standar klasifikasi	0.087	1	0.087	1	0.087	3	0.26	2	0.173
10	Dimungkinkan terdapatnya permintaan shortcut dikarenakan kurangnya kesadaran pengguna jasa terhadap aspek keselamatan	0.091	1	0.091	1	0.091	3	0.274	2	0.183
11	Tempat pembuatan kapal wisata di Indonesia (galangan) yang belum tersertifikasi	0.087	2	0.173	1	0.087	3	0.26	2	0.173
		1.000								
Key Internal Factors										
Strength										
1	Tersedianya Rule terkait standar klasifikasi jenis kapal wisata.	0.084	3	0.253	3	0.253	4	0.337	3	0.253
2	Memiliki SDM (surveyor) yang berkualitas.	0.088	3	0.265	3	0.265	3	0.265	3	0.265

3	Ketersediaannya tarif dan bisa menetapkan tarif klasifikasi kapal wisata secara mandiri.	0.076	4	0.305	2	0.153	2	0.153	2	0.153
4	Sistem teknologi informasi yang terintegrasi untuk pengambilan keputusan maupun layanan pelanggan	0.072	3	0.217	3	0.217	3	0.217	3	0.217
5	Memiliki software aplikasi untuk pemeriksaan kapal wisata.	0.068	3	0.205	3	0.205	3	0.205	3	0.205
6	Produk standar klasifikasi yang ditawarkan BKI terkait kapal wisata sangatlah beragam.	0.068	3	0.205	2	0.137	3	0.205	2	0.137
7	Cukup berpengalaman sebagai badan klasifikasi kapal.	0.088	3	0.265	3	0.265	3	0.265	3	0.265
8	Memiliki jaringan pelayanan diseluruh pelabuhan utama di Indonesia	0.076	3	0.229	3	0.229	3	0.229	3	0.229
Weakness										
9	Penyusunan Rules BKI masih tergantung Rules GL atau badan klas lain	0.056	1	0.056	1	0.056	3	0.169	2	0.112
10	Proses pemenuhan aturan standar klas BKI sedikit susah untuk di penuhi untuk kapal yang dibangun tanpa acuan standar klas	0.072	2	0.145	1	0.072	3	0.217	2	0.145
11	Surveyor tidak ada yang spesialisasi untuk kapal wisata	0.052	2	0.104	2	0.104	2	0.104	2	0.104

12	Variasi notasi kapal wisata di BKI sangatlah sedikit	0.056	2	0.112	2	0.112	2	0.112	2	0.112
13	Kemampuan marketing (promotion) yang kurang bagus	0.060	4	0.241	2	0.12	2	0.12	2	0.12
14	Rule Domestik masih dalam tahap pembangunan	0.080	2	0.161	1	0.08	2	0.161	1	0.08
		0.920								
Total Sum of Attractiveness Score				5.249		4.183		6.028		4.715

Dari analisa QSPM didapatkan bahwa strategi pemasaran didapatkan nilai yang tertinggi didapatkan pada Strategi 3-*Related diversification* produk klasifikasi kapal wisata berstandar *ocean going* dan domestic dengan nilai 6.028. Hal ini berkaitan dengan kapal wisata di Indonesia yang beragam dan semuanya tidak dibangun dengan standar klas internasional sehingga diperlukan strategi deversifikasi produk untuk mendapat kan pasar tersebut secara keseluruhan.

Dari hasil analisa didapatkan tingkatan nilai strategi pemasaran yang didapatkan dari hasil analisa QSPM adalah sebagai berikut:

1. Strategi 3-*Related diversification* produk klasifikasi kapal wisata berstandar *ocean going* dan domestic dengan nilai 6.028.
2. Strategi 1-Penetrasi pasar (*Market Penetration*) dengan harga yang kompetitif, memperbanyak iklan, dan promosi dengan nilai 5.249.
3. Strategi 4-Pengembangan produk (*product development*) standar klasifikasi kapal *ocean going* yang dalamnya mengcover sertifikasi kapal domestic dengan nilai 4.715.
4. Strategi 2-Pengembangan pasar (*market development*) dengan mencari market baru dalam jasa klasifikasi kapal wisata dengan nilai 4.183.

4.6 Strategi Diversifikasi Produk

Strategi pemasaran berdasarkan analisa QSPM didapatkan bahwa strategi untuk menggait bisnis kapal wisata berbendera Indonesia dengan strategi deversifikasi produk. Hal ini berkaitan dengan kapal wisata di Indonesia yang beragam dan semuanya tidak dibangun dengan standar klas internasional sehingga diperlukan strategi deversifikasi produk untuk mendapatkan pasar tersebut secara keseluruhan. Pruduk sertifikasi yang di tawarkan adalah sertifikasi kapal wisata bersetandar *ocean going* dan sertifikasi kapal wisata bersetandar domestik.

Dari hasil wawancara responden solusi utama memang harus melakukan deversifikasi produk jasa sertifikasi setandar *ocean going* dan domestik dalam menggait semua kapal wisata di Indonesia. Terdapat beberapa kapal masuk penerimaan klas BKI sebagai bangunan lama namun tidak dapat bisa sampai register dikarenakan tidak memenuhi persyaratan rule klasifikasi kapal wisata bersetandar *ocean going*. Dalam kenyataannya kapal tersebut sudah berlayar sekian tahun dan tidak terjadi apa-apa. Hal-hal yang tidak memenuhi persyaratan standar rule *ocean going* seperti:

a Dari segi material kapal

Material kapal baja atau aluminium dengan tebal pelat atau ukuran profil yang kurang dari standar profil yang dipersyaratkan rules *ocean going*. Kapal bermaterial kayu sangat tidak dimungkinkan untuk melakukan pengujian material dengan mengambil sampel setiap bagian kapal. Kapal bermaterial fiber dimana tidak diketahui jenis laminasi penyusunnya dan sangat tidak dimungkinkan untuk melakukan pengujian material dengan mengambil sampel setiap bagian kapal.

b Dari segi mesin dan motor bantu

Mesin yang digunakan untuk kapal wisata kebanyakan menggunakan outboard engine, titik nyala bahan bakarnya di bawah 60°C, dan mesin bantu (genset) atau bahkan mesin penggerak utamanya adalah non marine.

c Dari segi stabilitas

Banyak kapal wisata yang tipenya adalah kapal cepat dan kriteria stabilitasnya susah untuk dipenuhi.

Pada kapal-kapal wisata dengan kriteria tersebut di atas diharapkan bisa di setujui dengan standar domestik, dimana standar domestik tidak harus patuh pada aturan internasional.

Strategi deversifikasi produk disini juga didukung dengan strategi yang lain dalam mencapai market pemasaran yang maksimal yang didapat dari analisa SWOT. Berbagai strategi yang mendukung strategi diversifikasi pruduk sertifikasi kapal wisata bersetandar *ocean going* adalah:

1. Penetrasi pasar (dengan harga yang kompetitif, memperbanyak iklan, dan promosi.
2. Meyakinkan ke stakeholder dan pemerintah bahwa tidak harus menjadi anggota IACS untuk sertifikasi kapal wisata di Indonesia
3. Menyampaikan pencapaian BKI dalam jasa sertifikasi kapal wisata *ocean going*.
4. Memberikan penyuluhan dan pendampingan dan pengarahan dalam proses klasifikasi kapal.
5. Mengoptimalkan setiap cabang untuk menggait pelanggan disetiap market area nya dan pengembangan pasar market baru bagi area yang belum terjangkau.

Berbagai strategi yang mendukung strategi diversifikasi pruduk sertifikasi kapal wisata bersetandar domestik adalah:

1. Penetrasi pasar (dengan harga yang kompetitif, memperbanyak iklan, dan promosi).
2. Mempertahankan citra dan image perusahaan, memberikan penyuluhan, pendampingan dan pengarahan dalam proses klasifikasi kapal.
3. Penyelesaian dan publikasi rule domestik sesegera mungkin, mempublikasikan secara bertahap sesuai hasil penelitian R&D, dan bekerja sama dengan instansi terkait seperti BPS atau lembaga institusi dalam menunjang hasil penelitian.
4. Menyampaikan pencapaian BKI dalam jasa sertifikasi kapal wisata domestik.
5. Mengoptimalkan setiap cabang untuk menggait pelanggan disetiap market area nya dan pengembangan pasar market baru bagi area yang belum terjangkau.

Lihat Gambar 4.5 Strategi BKI dalam bisnis sertifikasi kapal wisata di Indonesia.



Gambar 4.5 Strategi BKI dalam bisnis sertifikasi kapal wisata di Indonesia.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisa dapat disimpulkan bahwa:

1. Strategi perusahaan adalah *grow and build* dan dalam strategi pemasaran bisa berupa *product development, market development, market penetration, backward, forward, horizontal integration, dan related diversification*. Strategi perusahaan *grow* dan *build* di peroleh dari analisa eksternal dan internal matrik (IE Matrix) dengan nilai EFE adalah 3.04 dan nilai IFE adalah 2.79 dan didapatkan di kuadran II.
2. Strategi pemasaran untuk bisnis sertifikasi beragam kapal wisata berbendera Indonesia dalam layanan klasifikasi yang didapat dari analisa QSPM adalah deversifikasi produk. Pruduk sertifikasi yang di tawarkan adalah sertifikasi kapal wisata bersetandar *ocean going* dan sertifikasi kapal wisata bersetandar domestik.
3. Strategi deversifikasi produk disini adalah sertifikasi kapal wisata bersetandar *ocean going* dan domestik. Strategi yang mendukung sertifikasi kapal wisata bersetandar *ocean going* adalah (1)penetrasi pasar, (2)meyakinkan ke stakeholder dan pemerintah bahwa tidak harus menjadi anggota IACS, (3) menyampaikan pencapaian BKI, (4)memberikan penyuluhan dan pendampingan dalam proses klasifikasi kapal, dan (5)mengoptimalkan setiap cabang untuk menggait pelanggan dan pengembangan market baru bagi area yang belum terjangkau. Strategi yang mendukung sertifikasi kapal wisata bersetandar domestik adalah (1)penetrasi pasar, (2)mempertahankan citra dan image perusahaan, (3)memberikan penyuluhan dan pendampingan dalam proses klasifikasi kapal, (4)penyelesaian dan publikasi rule domestik sesegera mungkin, (5)menyampaikan pencapaian BKI, dan (6)mengoptimalkan setiap cabang untuk menggait pelanggan dan pengembangan market baru bagi area yang belum terjangkau.

5.2 Saran

Terdapat saran bagi penelitian ini ke depannya dengan melibatkan pengguna jasa eksternal (operator atau pemilik armada kapal wisata) dalam merancang strategi bki dalam mensertifikasi kapal wisata.

DAFTAR PUSTAKA

- Anjar, M., 2017. *Strategi Marketing Travel Umrah Lintas Darfiq Dalam Mempertahankan Eksistensi Dan Menghadapi Persaingan*, Surabaya: Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- BAO, L. & YIP, T., 2010. *Culture effects on vessel detection*. Proceedings of Annual Conference of International Association of Maritime Economists, pp. 1-22.
- BKI, 2013. *Rules for Small Vessel up to 24 m*. Jakarta.
- BKI, 2016. *Rules for High Speed Craft*. Jakarta.
- BKI, 2017. *Buku Tarif Survey Klasifikasi dan Statutoria*. Jakarta.
- BKI, 2018. *Company Profile*. [Online]
Available at: <http://www.bki.co.id/halamanstatis-22.html>
[Accessed 21 oktober 2018].
- BKI, 2018. *Employeers BKI Report*, Jakarta: BKI.
- BKI, 2018. *Klasifikasi Kapal*. [Online]
Available at: <http://www.bki.co.id/halamanstatis-64.html>
[Accessed 21 october 2018].
- BKI, 2018. *Rule for Classification and Survey*. Jakarta.
- Boisson, P., 1994. *Classification Societies and Safety at Sea, Back to Basics to Prepare for The Future*. Marine Policy, Volume 5, pp. 363-377.
- Budi Puspitasari, N., Rumita, R. & Pratama, G. Y., 2013. *Pemilihan Strategi Bisnis dengan Menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) dan Model Maut (Multi Attribute Utility Theory) (Studi Kasus Pada Sentra Industri Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta)*. J@TI Undip, VIII(3), p. 171.
- Bungin, B., 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.
- Creswell, J., 2008. *Educational Research. Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Prentice Hall: Pearson.
- David, F. R., 2011. *Strategic Management Concept and Case*. United States of America: PEARSON.
- Glueck, W. F. & Jauch, L. R., 1994. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan (terjemahan)*. 2 ed. Jakarta: Erlangga.
- GOH, L.-B. & YIP, T. L., 2014. *A Way Forward for Ship Classification and Technical ServicesGG*. The Asian Jurnal of Shipping and Lgistics, Volume 30, pp. 051-074 .

- Hanifah, N., 2018. *Sertifikasi Kapal Dorong Kepercayaan Turis*, Jakarta: Harian Nasional.
- 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.
- IACS, 2014. *What Are Classification Societies?.* an, s.n.
- IMO, 2009. *Safety of Life at Sea*. london, Patent No. Fifth edition.
- Indonesia, Menti P R , 2018. *Daftar Kapal Berbendera Indonesia*, s.l.: Menti Perhubungan Republik Indonesia.
- Indonesia, K. P. R., 2016. *Pembagian Jenis dan Tipe Kapal Beserta Pembagian Kode*. Jakarta, Patent No. PK.202/1/6/DTPL_16.
- Indonesia, M. P. R., 2014. *Peraturan Menti Perhubungan*. Jakarta, Patent No. PM 61.
- indonews, 2017. *Prediksi Situasi Polhukam Indonesia 2018*. indonews.id, 30 Desember.
- Kotler, P. & L, K. K., 2016. *Marketing Management*. United States of America: Pearson.
- NG, J. & YIP, T., 2010. *Paradigm Shifts in Shipping Registry Policy Led*. The Asian Journal of Shipping and Logistics, Volume 26, no1, pp. 153-180.
- Rahayu, J. T., 2018. *Kemhub Sediakan Layanan Sertifikasi Kapal Gratis*, Jakarta: Antaranews Otomotif.
- Rangkuti, F., 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ribka, S., 2017. *Indonesia to Construct 10 int'l Yachts, Cruise Ship Ports*, jakarta: The Jakarta Post.
- Richard, A. F., Purnomo, B. S., Rudy, S. & Murty, A., 2013. *Strategi Perencanaan Dan Pengembangan Industri Pariwisata Dengan Menggunakan Metode SWOT dan QSPM (Studi Kasus Kecamatan Leitimur Selatan Kota Ambon)*. Jurnal ReKayasa Mesin , Volume 4, p. 109.
- Rudi, H., 2009. *Pengaruh Strategi Green Marketing Terhadap Pilihan Konsumen Melalui Pendekatan Marketing Mix*, s.l.: Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Semiawan, C. R., 2010. *Metode Penelitian Kualitatif, Jenis Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: GRASmDO.

Sugiono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tunggal, A. W., 2005. *Tanya Jawab Manajemen Strategik*. Jakarta: Harvarindo.

WnCreswell, J., 2002. *Desain Penelitian Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: KIK Press.

Halaman ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN

DOKUMENTASI RESPONDEN PENELITIAN



Bapak Wiyono
SM. Operasi Cabut Tg. Priok



Bapak Bambang Sugiono
SM. Lambung Div. PRB



Bapak Sugeng yulianto
Kadiv. Pengembangan Usaha dan
Hubungan Pelanggan



Bapak Aprianto Hani Wibowo
SM. Penerimaan Klas Div. Survey



Bapak Muhdar Tasrief
SM Pengembangan Div. RND

KUESIONER EXPERT JUSTMEN

Nama _____

Jabatan _____

Kuisisioner Pengukuran Tingkat Kenilaian

<i>Key External Factors</i>		Peluang atau Ancaman	sangat buruk	cukup buruk	cukup baik	sangat baik
1	Pemerintah ingin memajukan wisata bahari dan sangat mendukung adanya sertifikasi kapal wisata.					
2	Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata					
3	Kepercayaan masyarakat atau wisatawan terkait kapal yang tersertifikasi dalam menjamin keselamatan.					
4	Pengakuan pemerintah terhadap BKI sebagai badan klasifikasi nasional.					
5	Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata berstandar domestik					
6	Belum menjadi anggota IACS					
7	Pesaing klas asing (IACS) yang ada atau mau masuk ke Indonesia.					
8	Pesaing jasa sertifikasi (Balai Teknologi Keselamatan Pelayaran)					
9	Banyak kapal wisata di Indonesia yang dibangun tidak sesuai rule standar klasifikasi					
10	Dimungkinkan terdapatnya permintaan shortcut dikarenakan kurangnya kesadaran pengguna jasa terhadap aspek keselamatan					
11	Tempat pembuatan kapal wisata di indonesia (galangan) yang belum tersertifikasi					

<i>Key Internal Factors</i>		Kekuatan atau kelemahan	sangat lemah	cukup lemah	cukup kuat	sangat kuat
1	Tersedianya Rule terkait standar klasifikasi jenis kapal wisata.					
2	Memiliki SDM (surveyor) yang berkualitas.					
3	Ketersediaannya tarif dan bisa menetapkan tarif klasifikasi kapal wisata secara mandiri.					
4	Sistem teknologi informasi yang terintegrasi untuk pengambilan keputusan maupun layanan pelanggan					
5	Memiliki software aplikasi untuk pemeriksaan kapal wisata.					
6	Produk standar klasifikasi yang ditawarkan BKI terkait kapal wisata sangatlah beragam.					
7	Cukup berpengalaman sebagai badan klasifikasi kapal.					
8	Memiliki jaringan pelayanan diseluruh pelabuhan utama di Indonesia					
9	Penyusunan Rules BKI masih tergantung Rules GL atau badan klas lain					
10	Proses pemenuhan aturan standar klas BKI sedikit susah untuk di penuhi untuk kapal yang dibangun tanpa acuan standar klas					
11	Surveyor tidak ada yang spesialisasi untuk kapal wisata					
12	Variasi notasi kapal wisata di BKI sangatlah sedikit					
13	Kemampuan marketing (promotion) yang kurang bagus					
14	Rule Domestik masih dalam tahap pembangunan					

Kuisisioner Pengukuran Tingkat Kepentingan

Key External Factors		Tidak Penting	Kurang Penting	Cukup Penting	Penting	Sangat Penting
1	Pemerintah ingin memajukan wisata bahari dan sangat mendukung adanya sertifikasi kapal wisata.					
2	Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata					
3	Kepercayaan masyarakat atau wisatawan terkait kapal yang tersertifikasi dalam menjamin keselamatan.					
4	Pengakuan pemerintah terhadap BKI sebagai badan klasifikasi nasional.					
5	Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata berstandar domestik					
6	Belum menjadi anggota IACS					
7	Pesaing klas asing (IACS) yang ada atau mau masuk ke Indonesia.					
8	Pesaing jasa sertifikasi (Balai Teknologi Keselamatan Pelayaran)					
9	Banyak kapal wisata di Indonesia yang dibangun tidak sesuai rule standar klasifikasi					
10	Dimungkinkan terdapatnya permintaan shortcut dikarenakan kurangnya kesadaran pengguna jasa terhadap aspek keselamatan					
11	Tempat pembuatan kapal wisata di indonesia (galangan) yang belum tersertifikasi					

Kuisiener Pengukuran Tingkat Kepentingan

Key Internal Factors		Tidak Penting	Kurang Penting	Cukup Penting	Penting	Sangat Penting
1	Tersedianya Rule terkait standar klasifikasi jenis kapal wisata.					
2	Memiliki SDM (surveyor) yang berkualitas.					
3	Ketersediaannya tarif dan bisa menetapkan tarif klasifikasi kapal wisata secara mandiri.					
4	Sistem teknologi informasi yang terintegrasi untuk pengambilan keputusan maupun layanan pelanggan					
5	Memiliki software aplikasi untuk pemeriksaan kapal wisata.					
6	Produk standar klasifikasi yang ditawarkan BKI terkait kapal wisata sangatlah beragam.					
7	Cukup berpengalaman sebagai badan klasifikasi kapal.					
8	Memiliki jaringan pelayanan diseluruh pelabuhan utama di Indonesia					
9	Penyusunan Rules BKI masih tergantung Rules GL atau badan klas lain					
10	Proses pemenuhan aturan standar klas BKI sedikit susah untuk di penuhi untuk kapal yang dibangun tanpa acuan standar klas					
11	Surveyor tidak ada yang spesialisasi untuk kapal wisata					
12	Variasi notasi kapal wisata di BKI sangatlah sedikit					
13	Kemampuan marketing (promotion) yang kurang bagus					
14	Rule Domestik masih dalam tahap pembangunan					

KUESIONER EXPERT JUSTMEN

Nama _____
 Jabatan _____

Strategic Alternatives		Strategy 1	Strategy 2	Strategy 3	Strategy 4
		AS	AS	AS	AS
Key External Factors					
Opportunities					
1	Pemerintah ingin memajukan wisata bahari dan sangat mendukung adanya sertifikasi kapal wisata.				
2	Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata				
3	Kepercayaan masyarakat atau wisatawan terkait kapal yang tersertifikasi dalam menjamin keselamatan.				
4	Pengakuan pemerintah terhadap BKI sebagai badan klasifikasi nasional.				
5	Potensi bisnis klasifikasi kapal wisata berstandar domestik				
Threats					
6	Belum menjadi anggota IACS				
7	Pesaing klas asing (IACS) yang ada atau mau masuk ke Indonesia.				
8	Pesaing jasa sertifikasi (Balai Teknologi Keselamatan Pelayaran)				
9	Banyak kapal wisata di Indonesia yang dibangun tidak sesuai rule standar klasifikasi				
10	Dimungkinkan terdapatnya permintaan shortcut dikarenakan kurangnya kesadaran pengguna jasa terhadap aspek keselamatan				
11	Tempat pembuatan kapal wisata di indonesia (galangan) yang belum tersertifikasi				

Key Internal Factors					
Strength					
1	Tersedianya Rule terkait standar klasifikasi jenis kapal wisata.				
2	Memiliki SDM (surveyor) yang berkualitas.				
3	Ketersediaannya tarif dan bisa menetapkan tarif klasifikasi kapal wisata secara mandiri.				
4	Sistem teknologi informasi yang terintegrasi untuk pengambilan keputusan maupun layanan pelanggan				
5	Memiliki software aplikasi untuk pemeriksaan kapal wisata.				
6	Produk standar klasifikasi yang ditawarkan BKI terkait kapal wisata sangatlah beragam.				
7	Cukup berpengalaman sebagai badan klasifikasi kapal.				
8	Memiliki jaringan pelayanan diseluruh pelabuhan utama di Indonesia				
Weakness					
9	Penyusunan Rules BKI masih tergantung Rules GL atau badan klas lain				
10	Proses pemenuhan aturan standar klas BKI sedikit susah untuk di penuhi untuk kapal yang dibangun tanpa acuan standar klas				
11	Surveyor tidak ada yang spesialisasi untuk kapal wisata				
12	Variasi notasi kapal wisata di BKI sangatlah sedikit				
13	Kemampuan marketing (promotion) yang kurang bagus				
14	Rule Domestik masih dalam tahap pembangunan				
Total Sum of Attractiveness Score					

Catatan

Strategi 1-Penetrasi pasar dengan harga yang kompetitif, memperbanyak iklan, dan promosi.

Strategi 2-Pengembangan pasardengan mencari market baru dalam jasa klasifikasi kapal wisata

Strategi 3-*Related diversification* produk klasifikasi kapal wisata berstandar *ocean going* dan domestik

Strategi 4-Pengembangan produk standar klasifikasi kapal *ocean going* mengcover sertifikasi kapal domestik.

BIODATA PENULIS



Muhammad Yudi Oktovianto, lahir di Gresik pada tanggal 21 Oktober 1988. Penulis adalah lulusan S1 Teknik Perkapalan Fakultas Teknologi Kelautan Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya angkatan tahun 2007. Penulis lulus S1 pada tahun 2011 dan penulis mengawali bekerja sebagai engineer di PT. Gudang Garam Tbk Gempol Pasuruhan Jawa Timur. Pada tahun 2012 penulis bekerja ditempat baru sebagai ship designer di PT, Dumas Tanjung Perak Shipyard di Surabaya. Pada tahun 2012 akhir sampai sekarang penulis bekerja di PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI), sebagai surveyor drawing approval di divisi persetujuan rancang bangun dari tahun 2012-2017 dan sebagai peneliti di divisi penelitian dan pengembangan dari tahun 2017 – sekarang. Pada tahun 2017 penulis mendapatkan beasiswa S2 dari perusahaan (BKI) dan melanjutkan program magister di ITS Surabaya. Penulis lulus S2 pada tahun 2019 dari Program Magister Bidang Keahlian Manajemen Bisnis Maritim dan Logistik, Departemen Magister Management Teknologi, Fakultas Bisnis Management dan Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.