

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA  
PERUSAHAAN *FREIGHT FORWARDER*  
DALAM MENUNJANG AKTIVITAS EKSPOR  
DAN IMPOR**

(Studi kasus pada PT. Pertamina Trans Kontinental *Branch* Surabaya)

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sidang pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya**

**FAHMY ZULKIFLI  
NIM.135030301111036**

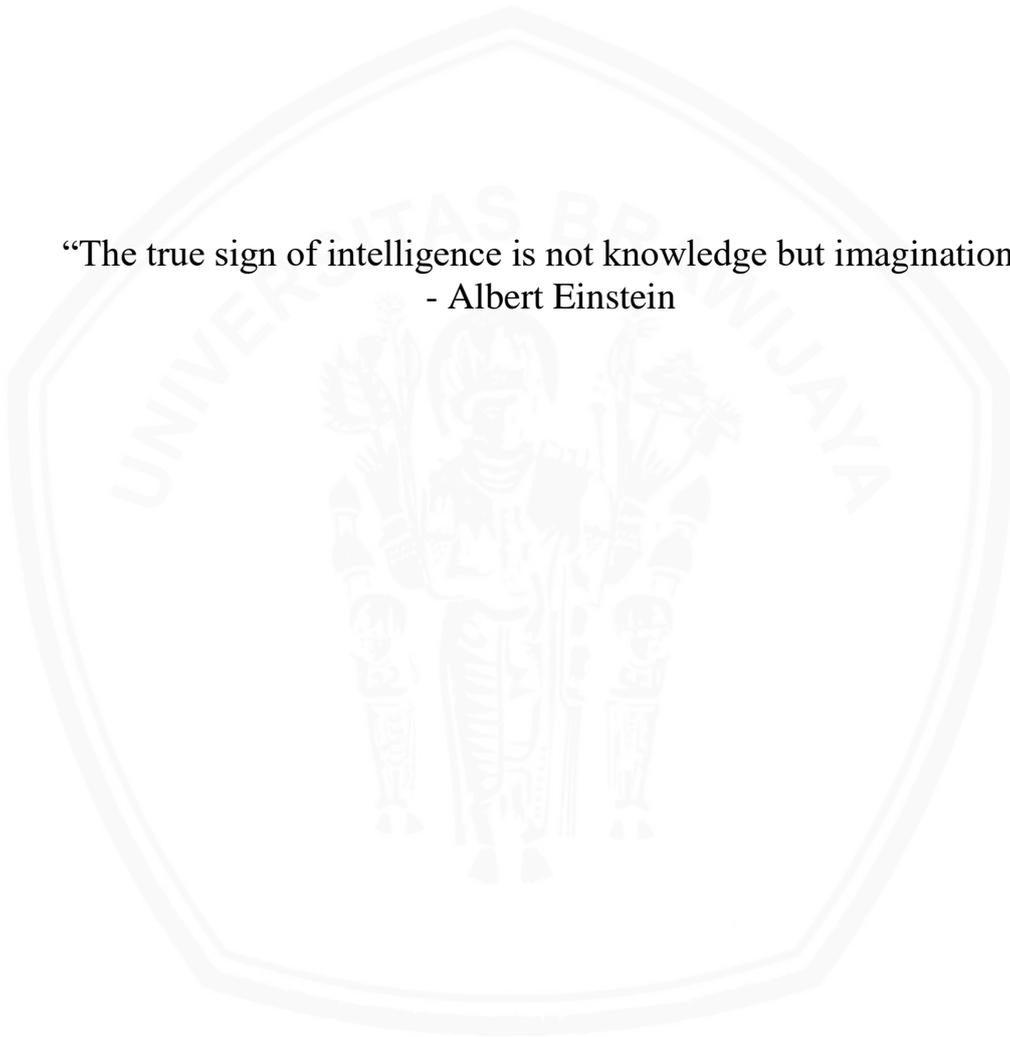


**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
MINAT KHUSUS BISNIS INTERNASIONAL  
MALANG  
2017**



## MOTTO

“The true sign of intelligence is not knowledge but imagination.”  
- Albert Einstein



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Analisis Strategi Pemasaran Pada  
Perusahaan *Freight Forwarder* Dalam Menunjang  
Aktivitas Ekspor Dan Impor  
(Studi kasus pada PT. Pertamina Trans Kontinental  
*Branch* Surabaya)

Disusun Oleh : Fahmy Zulkifli

NIM : 135030301111036

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Bisnis Internasional

Malang, 26 September 2017

Komisi Pembimbing

**Supriono, S.Sos, MAB**  
**NIP. 84042703110124**

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 20 Desember 2017  
Jam : 08.00  
Skripsi atas nama : Fahmy Zulkifli  
Judul : Analisis Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Freight Forwarder Dalam Menunjang Aktivitas Ekspor Dan Impor (Studi kasus pada PT. Pertamina Trans Kontinental Branch Surabaya)

dan dinyatakan

**LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua,

**Supriono, S.Sos, MAB**  
**NIP. 2011078 40427 1 001**

Anggota,

Anggota,

**Edriana Pangestuti, SE, M.SI, DBA**  
**NIP. 19770321 200312 2 001**

**Ari Irawan, SE, MM**  
**NIP. 35730131 11282 0 001**

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70) .

Malang, 31 Juli 2017

**Nama : Fahmy Zulkifli**  
**NIM : 13503030111103**

## RINGKASAN

Fahmy Zulkifli, 2017. **Analisis Strategi Pemasaran Pada Perusahaan *Freight Forwarder* Dalam Menunjang Aktivitas Ekspor Dan Impor (Studi pada PT. Pertamina Trans Kontinental *branch* Surabaya)**, Supriono, S.Sos, MAB

---

Salah satu cara agar perusahaan dapat bertahan dengan kesulitan-kesulitan yang ada di pasar Internasional, maka perlu adanya strategi pemasaran yang tepat. Kondisi persaingan dan lingkungan yang selalu berubah-ubah dapat mempengaruhi strategi yang akan digunakan dengan harapan dapat tercapainya suatu tujuan yang diinginkan.

Sebelum strategi pemasaran dipakai dalam suatu perusahaan, harus dilihat dulu kondisi pasar sekaligus menilai dimana posisi pada pasar tersebut, hal itu bertujuan supaya dapat ditentukan kegiatan pemasaran apa yang pas untuk diterapkan di pasar tersebut. Ketika semua hal sudah dilakukan dengan baik, strategi pemasaran dapat dikatakan berhasil bila dilihat dari tercapainya sebuah tingkat kepuasan yang diharapkan oleh suatu perusahaan.

Pemasaran yang dilakukan PT. Pertamina Trans Kontinental masih memiliki peluang dan kesempatan yang luas. Namun untuk memanfaatkan peluang yang ada, perusahaan perlu memahami faktor-faktor dari lingkungan internal dan eksternal yang ada. Perusahaan dapat bertahan di dunia bisnis yang semakin ketat ini tergantung pada respon perusahaan pada lingkungan di sekitarnya. PT. Pertamina Trans Kontinental memiliki beberapa peluang, antara lain keadaan demografi dan perekonomian negara Indonesia, peningkatan kegiatan eksplorasi minyak ke wilayah *offshore* secara langsung, PTK memanfaatkan posisinya sebagai anak perusahaan PT. Pertamina, dan kuatnya dukungan pemerintah. Selain itu PT. Pertamina Trans Kontinental juga memiliki ancaman, diantaranya ancaman pendatang baru, para pesaing di dalam Industri sejenis, ancaman produk substitusi, dan penentuan harga dan pendapatan perusahaan yang masih bergantung pada harga minyak dunia.

Dari analisis internal PT. Pertamina Trans Kontinental memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan. Kekuatan yang dimiliki PT. Pertamina Trans Kontinental antara lain yaitu kualitas jasa yang terjamin dikarenakan perusahaan sudah memiliki sertifikasi internasional, PT. Pertamina Trans Kontinental merupakan perusahaan keagenan kapal terlengkap di seluruh Indonesia, tidak semua perusahaan sejenis memiliki lepas pantai pribadi namun PT. Pertamina Trans Kontinental menunjukkan kelebihanannya yaitu dengan memiliki lepas pantai pribadi serta menguasai lahan lahan strategis, memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, keadaan perusahaan yang kuat berdasarkan laporan keuangan. Ada pun kelemahan dari PT. Pertamina Trans Kontinental yaitu, terbatasnya jumlah armada kapal milik serta teknologi yang dirasa masih tertinggal.

## SUMMARY

Fahmy Zulkifli, 2017. **Analysis Effectivity of Employee Training Abroad (Studies at PT Pertamina Trans Continental branch Surabaya)**, Supriono, S.Sos, MAB

---

One way for companies to survive the difficulties that exist in the international market, it is necessary to have the right marketing strategy. Competition conditions and an ever-changing environment can affect the strategy to be used in the hope of achieving a desired goal.

Before marketing strategy used in a company, must be seen first condition of market at the same time to assess where the position on the market, it aimed to be determined what marketing activity fit to be applied in that market. When all things are done well, marketing strategy can be said to succeed when viewed from the achievement of a level of satisfaction that is expected by a company.

Marketing conducted by PT. Pertamina Trans Continental still has wide opportunities and opportunities. But to take advantage of existing opportunities, companies need to understand the factors of the existing internal and external environment. Companies can survive in this increasingly tight business world depending on the company's response to the surrounding environment. PT. Pertamina Trans Continental has several opportunities, including demography and the state of Indonesia, the increase of oil exploration activities to offshore areas directly, PTK take advantage of its position as a subsidiary of PT. Pertamina, and strong government support. In addition PT. Pertamina Trans Continental also poses threats, including the threat of newcomers, competitors in similar industries, the threat of substitution products, and the determination of prices and earnings of companies still dependent on world oil prices.

From internal analysis of PT. Pertamina Trans Continental has several strengths and weaknesses. Power owned by PT. Pertamina Trans Continental, among others, is the quality of services that are guaranteed because the company already has an international certification, PT. Pertamina Trans Continental is the most complete ship agent company in Indonesia, not all similar companies have private offshore but PT. Pertamina Trans Continental shows its advantages by owning private offshore and mastering strategic land area, having qualified human resources, strong company condition based on financial report. There is also a weakness of PT. Pertamina Trans Continental namely, the limited number of fleets owned and the technology that still lags behind

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas berkat, rahmat, dan nikmat-Nya, peneliti mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Pada Perusahaan *Freight Forwarder* Dalam Menunjang Aktivitas Ekspor Dan Impor (Studi pada PT. Pertamina Trans Kontinental *branch* Surabaya)”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
3. Bapak Supriono, S.Sos, MAB selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi hingga selesai;
4. Bapak Dr. Wilopo, MAB. selaku ketua Program studi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang;

5. Ibu Sri Sulasmiyati, S.Sos, MAP, selaku Sekretaris Minat Khusus Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang;
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis;
7. Kepada Orang tua, Saudara, dan seluruh keluarga saya yang selalu memberikan motivasi, doa, dukungan, dan semangat selama ini sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini;
8. Bapak Wahyu Sulaksono selaku kepala operasi PT. Pertamina Trans Kontinental cabang Surabaya yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk dapat melaksanakan magang dan penelitian skripsi.
9. Bapak Muhammad Husni Thamrin dan Bapak Muhammad Diah sebagai informan yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam penelitian skripsi;
10. Seluruh karyawan PT. Pertamina Trans Kontinental yang telah meluangkan waktunya dan telah bersedia menjadi mentor dan berbagi ilmu kepada saya, baik saat magang maupun penelitian skripsi;
11. Keluarga seperjuangan Program Bisnis Internasional FIA UB angkatan 2013;

12. Semua pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti bisa mendapatkan balasan yang berlipat dari Allah SWT. Dalam penulisan laporan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membaca.

Malang, 31 Juli 2017

Peneliti

## DAFTAR ISI

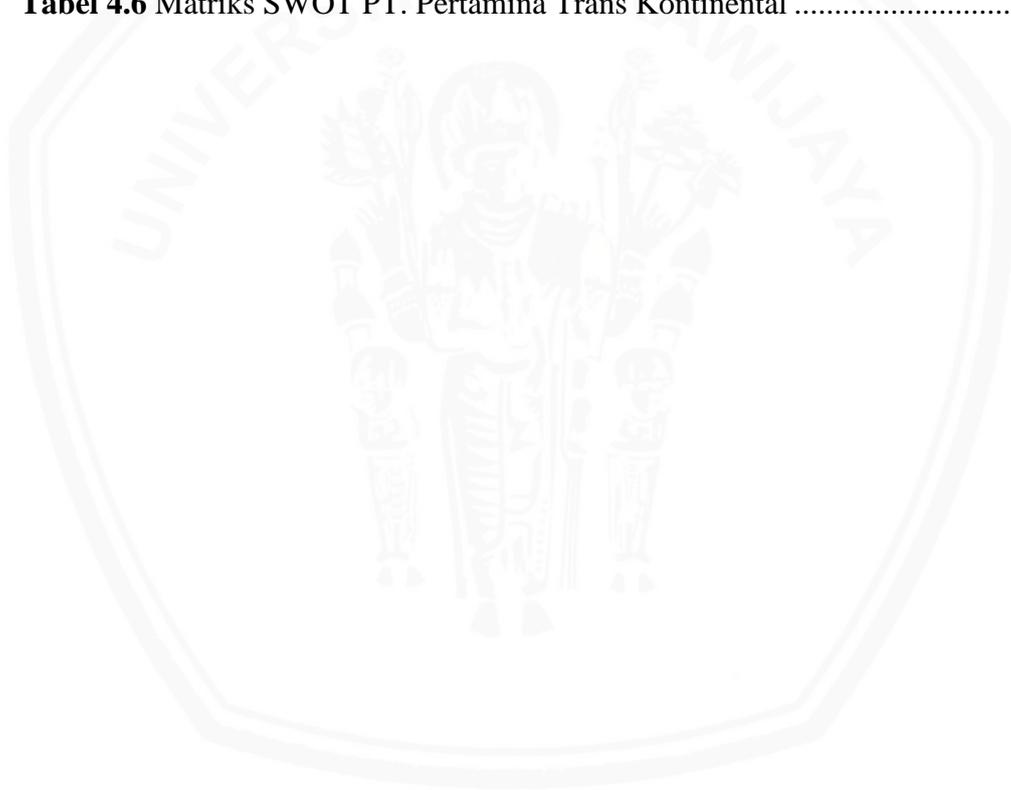
<b>MOTTO</b> .....	i
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iii
<b>RINGKASAN</b> .....	v
<b>SUMMARY</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB 1</b> .....	1
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kontribusi Penelitian .....	8
E. Sistematika Pembahasan.....	9
<b>BAB II</b> .....	13
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	13
A. Penelitian Terdahulu .....	13
B. Pemetaan Penelitian Terdahulu .....	17
C. Tinjauan Pustaka.....	22
<b>BAB III</b> .....	60
<b>METODE PENELITIAN</b> .....	60
A. Jenis Penelitian .....	60
B. Fokus Penelitian.....	61
C. Lokasi Penelitian.....	62
D. Sumber Data .....	63
E. Subjek Penelitian .....	64
F. Teknik Pengumpulan Data.....	66
G. Instrumen Penelitian .....	68
H. Metode Analisis .....	69
<b>BAB IV</b> .....	77
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	77
A. Gambaran Umum PT. Pertamina Trans Kontinental.....	77
B. Strategi Pemasaran Perusahaan .....	89
C. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal Perusahaan .....	105
D. Matriks IFAS, Matriks EFAS, dan Matriks IE .....	127
E. Analisis SWOT .....	143
F. Rekomendasi Strategi .....	147

G. Pembahasan Hasil Penelitian .....	151
<b>BAB V</b> .....	167
<b>PENUTUP</b> .....	167
A. Kesimpulan .....	167
B. Saran .....	169
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	171
<b>TRANSKIP WAWANCARA</b> .....	175



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b> Jumlah Perusahaan Angkutan Laut Menurut Jenis Pelayaran.....	5
<b>Tabel 1.2</b> Pertumbuhan Ekspor dari Tahun 2011 hingga 2015 .....	7
<b>Tabel 2.1</b> Pemetaan Penelitian Terdahulu .....	16
<b>Tabel 2.2</b> Bagan perluasan pasar dan produk Ansoff.....	23
<b>Tabel 2.3</b> Format Matriks IFAS .....	50
<b>Tabel 2.4</b> Format Matriks EFAS .....	51
<b>Tabel 2.5</b> Format Matriks SWOT.....	55
<b>Tabel 2.4</b> Format Matriks IE .....	57
<b>Tabel 4.1</b> Wewenang Anggota .....	85
<b>Tabel 4.2</b> Jenis dan Jumlah Peralatan.....	89
<b>Tabel 4.3</b> Matriks IFAS di PT. Pertamina Trans Kontinental.....	155
<b>Tabel 4.4</b> Matriks EFAS di PT Pertamina Trans Kontinental.....	163
<b>Tabel 4.5</b> Matriks IE PT. Pertamina Trans Kontinental pada tahun 2015 .....	166
<b>Tabel 4.6</b> Matriks SWOT PT. Pertamina Trans Kontinental .....	169



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.1</b> Grafik perkembangan jumlah Perusahaan Angkutan Laut.....	5
<b>Gambar 2.1</b> Bagan alur kegiatan FCL dan LCL.....	40
<b>Gambar 4.1</b> Kepemilikan Pemegang Saham .....	77
<b>Gambar 4.2</b> Peta Letak Lokasi PT. Pertamina Trans Kontinental.....	79
<b>Gambar 4.3</b> Tampak depan PT. Pertamina Trans Kontinental.....	80
<b>Gambar 4.4</b> Gambar Logo PT. Pertamina Trans Kontinental .....	81
<b>Gambar 4.5</b> Gambar Bagan Struktur Organisasi .....	84
<b>Gambar 4.6</b> Wilayah kerja PT. Pertamina Trans Kontinental .....	101
<b>Gambar 4.7</b> Hasil Survey kepuasan pelanggan .....	106
<b>Gambar 4.8</b> Skor <i>Customer Satisfaction Index</i> .....	107
<b>Gambar 4.9</b> Realisasi Aset PTK dalam Lima Tahun Terakhir.....	109
<b>Gambar 4.10</b> Laju Pertumbuhan Perekonomian Indonesia .....	133
<b>Gambar 4.11</b> Kinerja Neraca Pembayaran Indonesia.....	134
<b>Gambar 4.12</b> Inflasi Nasional .....	135
<b>Gambar 4.13</b> Grafik pangsa pasar dalam bisnis AHTS di Indonesia .....	146
<b>Gambar 4.14</b> Grafik pangsa pasar dalam bisnis PSV di Indonesia .....	147
<b>Gambar 4.15</b> Kapal-kapal <i>Harbour Tug</i> yang dicharter oleh Pertamina .....	147
<b>Gambar 4.16</b> Pangsa pasar perusahaan dalam penyediaan <i>small tanker</i> .....	148
<b>Gambar 4.17</b> Persentase Industri ekspor migas pada pangsa domestik .....	149

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1:</b> Ruang Kerja Divisi Operasional PTK .....	195
<b>Lampiran 2:</b> Keadaan Didalam Kapal PTK di Tanjung Perak .....	196
<b>Lampiran 3:</b> Struktur organisasi PTK Branch Surabaya .....	198
<b>Lampiran 4:</b> Sertifikat Kompetensi dan Kualifikasi Perusahaan .....	199
<b>Lampiran 5:</b> Surat Keterangan Perubahan nama PTK .....	201
<b>Lampiran 6:</b> Tanda Daftar Perusahaan PTK .....	202
<b>Lampiran 7:</b> SIUPAL PTK .....	203
<b>Lampiran 8:</b> Surat Persetujuan Berlayar ( <i>Port Clearance</i> ) .....	204
<b>Lampiran 9:</b> Daftar Crew List ..	205
<b>Lampiran 10:</b> Surat Pemberitahuan Kedatangan Kapal .....	206
<b>Lampiran 11:</b> Surat Persetujuan Berlayar Karantina Kesehatan .....	207
<b>Lampiran 12:</b> Sertifikat Izin Karantina .....	208
<b>Lampiran 13:</b> Surat Disbursement .....	209
<b>Lampiran 14:</b> Perhitungan Uang Tunda .....	210
<b>Lampiran 15:</b> Nota Tagihan Mooring Unmooring Services .....	211
<b>Lampiran 16:</b> Peneliti dengan Divisi Keuangan dan Divisi Operasional .....	212
<b>Lampiran 17:</b> Curriculum Vitae .....	213



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Indonesia saat ini memasuki era pasar global dimana hambatan perdagangan semakin menurun dan tingkat persaingan yang meningkat. Perkembangan bisnis yang semakin ketat dan penuh persaingan membuat para pelaku bisnis yang ada sulit untuk bertahan. Para pelaku bisnis harus memiliki strategi inovatif agar dapat bertahan dalam persaingan yang meningkat tersebut. Selain memberi dampak pada tingkat persaingan, globalisasi juga memberikan peluang perusahaan untuk melakukan pemasaran internasional. Pertumbuhan pasar Internasional lebih propektif daripada pasar lokal, itu adalah alasan utama perusahaan-perusahaan mulai memasuki pasar internasional (Simamora, 2000). Selain itu menurut Catur dan Suratno (2001) banyak kesulitan-kesulitan yang dihadapi sehingga perusahaan sulit berkembang, persaingan yang sangat kompetitif, lingkungan ekonomi yang merugikan Karena tingginya pajak atau penurunan perekonomian menjadi alasan perusahaan untuk beralih ke pasar Internasional.

Salah satu cara agar perusahaan dapat bertahan dengan kesulitan-kesulitan yang ada di pasar Internasional, maka perlu adanya strategi pemasaran yang tepat. Menurut Simamora (2000) Strategi pemasaran merupakan suatu hal yang meliputi seluruh sistem yang berhubungan dengan tujuan untuk merencanakan dan menetapkan harga suatu produk sampai memasarkannya serta mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memberi kepuasan pembeli serta potensial. Dalam

strategi pemasaran terdapat dasar tindakan yang mengarah pada kegiatan pemasaran perusahaan tersebut.

Kondisi persaingan dan lingkungan yang selalu berubah-ubah dapat mempengaruhi strategi yang akan digunakan dengan harapan dapat tercapainya suatu tujuan yang diinginkan. Sebelum strategi pemasaran dipakai dalam suatu perusahaan, harus dilihat dulu kondisi pasar sekaligus menilai dimana posisi pada pasar tersebut, hal itu bertujuan supaya dapat ditentukan kegiatan pemasaran apa yang pas untuk diterapkan di pasar tersebut. Ketika semua hal sudah dilakukan dengan baik, strategi pemasaran dapat dikatakan berhasil bila dilihat dari tercapainya sebuah tingkat kepuasan yang diharapkan oleh suatu perusahaan. Artinya, tujuan dari sasaran pemasaran suatu produk yang dikehendaki mengarah pada kepuasan konsumen. Dalam hal ini banyak perusahaan yang terus mengembangkan strategi pemasaran terbaik mereka agar dapat terus bersaing di pasar Internasional.

Salah satu bentuk dari upaya menurunkan hambatan perdagangan global adalah dengan memfasilitasi perdagangan. Fasilitasi perdagangan adalah membuat suatu perdagangan antar negara untuk lebih transparan, konsisten dan dapat diprediksi, dengan adanya fasilitas perdagangan, terjadi peningkatan arus perdagangan di dunia. Semakin terbukanya pasar internasional dan meningkatnya arus perdagangan antar negara, maka semakin banyak perusahaan yang menyediakan jasa *Freight Forwarding*.

Bisnis *Freight Forwarder* adalah suatu spesialis perdagangan yang menyediakan bermacam-macam fungsi dan fasilitas untuk transportasi barang

(Murphy dan Daley, 2000). Sudah sejak lama *freight forwarder* diketahui sebagai kunci perantara yang terlibat dalam transportasi barang (*cargo*) dari titik asal (*origin*) ke titik tujuan (*destination*) melalui laut maupun udara. Lebih mendetail Lai dan Cheng (2004) menjelaskan bisnis utama dari *Freight Forwarder* adalah membeli jasa transportasi dari bermacam-macam pelayaran atau pemilik kapal (*carrier*) dan membuat suatu rangkaian pengiriman (*shipment*) dari beberapa pengirim barang (*shipper*) dalam jumlah kecil ataupun besar, ke tujuan tertentu dengan harga yang lebih murah. Dari perspektif ini layanan jasa freight forwarding dipandang penting oleh perusahaan yang bekerja keras untuk mencapai dua tujuan sekaligus yaitu kepuasan pelanggan (pengiriman produk pada kondisi, waktu dan tempat yang tepat) serta penghematan biaya (menghindari aktivitas dan biaya yang tidak perlu untuk menangani sendiri urusan *cargo* dan dokumen).

Sebuah perusahaan *freight forwarding* pada intinya melaksanakan fungsi yang bertujuan untuk mengurus semua kegiatan yang diperlukan bagi terlaksananya pengiriman dan penerimaan barang melalui jalur transportasi darat, laut, dan udara. Dengan kata lain, *freight forwarding* bertanggung jawab mulai dari barang diterima ditempat pengirim sampai barang diserahkan ditempat penerima (*consignee*) dan akan mengatur pengangkutan menggunakan beberapa moda transportasi darat, laut, atau pun udara.

Seiring dengan potensi pasar yang sangat besar, pertumbuhan jumlah perusahaan *freight forwarding* juga mencatat perkembangan yang positif. Berdasarkan data Gabungan Forwarder dan Ekspedisi Indonesia (GAFEKSI) tidak

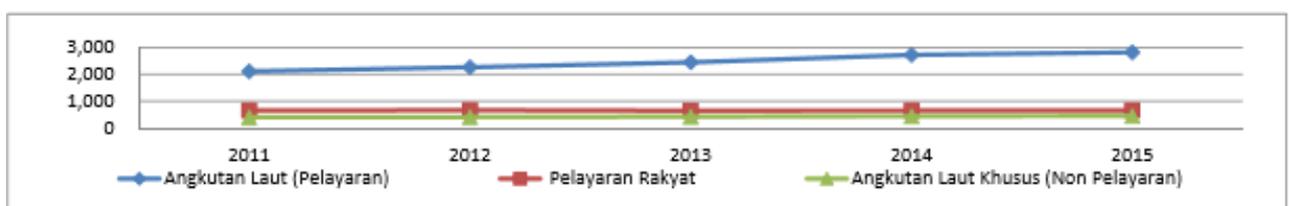
kurang terdapat 3.000 perusahaan freight forwarding berskala internasional dan lokal yang bernaung didalam induk organisasi ini, dan diperkirakan terdapat lebih dari 1000 perusahaan freight forwarding yang berada di luar keanggotaan GAFEKSI yang terdapat di Indonesia dan menawarkan jasanya seperti yang terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1** Jumlah Perusahaan Angkutan Laut Menurut Jenis Pelayaran

No.	Uraian	Satuan	2011	2012	2013	2014	2015
1.	Angkutan (Pelayaran)	Laut Perusahaan (Company)	2,106	2,256	2,442	2,718	2,811
2.	Pelayaran Rakyat	Perusahaan (Company)	651	664	647	653	657
3.	Angkutan Laut Khusus (Non Pelayaran) <i>Special Shipping</i>	Perusahaan (Company)	398	408	424	439	450
Jumlah/Total			3,155	3,328	3,513	3,810	3,918

**Sumber:** Statistik Perhubungan, data diolah pada 2017

Keuntungan yang menggiurkan dan kepastian kelangsungan perusahaan merupakan stimulus yang ampuh yang membuat banyak sekali perorangan maupun korporasi yang mendirikan perusahaan *freight forwarding*, dari data diatas tidaklah mengherankan jika para pelaku pasar didalam industry ini tetap optimis dan melirik untuk memasuki industry ini, berikut grafik perkembangan bisnis *freight forwarding* menurut data statistik perhubungan.



**Gambar 1.1** Grafik perkembangan jumlah Perusahaan Angkutan Laut

**Sumber:** Statistik Perhubungan, data diolah pada 2017

Hal ini menunjukkan bahwa jangkauan bisnis *freight forwarding* sebagai penyedia jasa transportasi barang dan pihak ketiga sudah pada tingkat internasional dan menurut Lieb dan Miller (2002) peranannya masih akan terus bertumbuh. Hal ini juga sesuai dengan yang dikatakan Murphy dan Daley (2001) berspekulasi bahwa industri *freight forwarding* sedang mengalami perkembangan yang luar biasa berkaitan dengan perubahan regulasi, kemajuan teknologi, dan tekanan dari *customer* dan *competitor* yang mengharuskan perusahaan *freight forwarding* terus bertumbuh untuk bisa *survive* dan berhasil.

Pertumbuhan yang cukup signifikan dalam bisnis *freight forwarding* ini juga mendorong aktivitas ekspor impor yang ada seperti yang terlihat pada data Statistik Perhubungan tahun 2015 yang menggambarkan pertumbuhan muatan ekspor dari tahun 2011 hingga 2015 yang terus meningkat seperti nampak dalam tabel 1 dibawah ini.

**Tabel 1.2** Pertumbuhan Ekspor dari Tahun 2011 hingga 2015

No.	Uraian	Satuan	2011	2012	2013	2014	2015
1.	Belawan						
	Ekspor/ <i>Loading</i>	Ton	5,674,840	2,046,223	8,625,452	9,322,665	NA
	Import/ <i>Unloading</i>		2,746,217	3,458,999	3,123,243	2,993,451	NA
2.	Tanjung Priok						
	Ekspor/ <i>Loading</i>	Ton	4,353,493	5,058,334	3,934,116	3,735,862	3,100,423
	Import/ <i>Unloading</i>		16,480,907	18,840,119	18,395,515	16,656,016	16,358,801
3.	Tanjung Perak						
	Ekspor/ <i>Loading</i>	Ton	644,494	657,457	479,780	715,643	NA
	Import/ <i>Unloading</i>		5,563,362	7,067,544	7,741,849	7,539,112	NA

4.	Makasar						
	Eksport/Loading	Ton	356,743	227,717	192,163	225,362	413,360
	Import/Unloading		1,305,807	1,347,330	1,143,477	1,155,311	8,638,940

Jumlah Total

	Eksport/Loading	Ton	11,029,570	7,989,731	13,231,511	10,263,670	3,513,783
	Import/Unloading	Ton	26,096,293	30,713,992	30,404,084	11,687,874	24,997,741

**Sumber:** Statistik Perhubungan, data diolah pada tahun 2017

Semakin banyaknya pengusaha melakukan kegiatan ekspor, maka hal ini juga memberikan dampak pada bisnis *freight forwarding* yang juga berkembang pesat. PT. Pertamina Trans Kontinental cabang Surabaya (PTK) adalah salah satu perusahaan perseroan terbatas yang berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang *offshore*, *onshore* dan juga merupakan perusahaan logistik yang bergerak pada bidang jasa *Freight Forwarding*. Untuk menang dalam persaingan maka PT. Pertamina Trans Kontinental perlu memilih strategi pemasaran yang sistematis dan tepat yang mencakup seluruh kegiatan operasional yang saling berkaitan satu sama lain sebagai penunjang kegiatan ekspor maupun impor. Perusahaan harus memiliki rencana strategis yaitu pengidentifikasian untuk aktivitas dan operasi di masa depan setidaknya dalam lima tahun kedepan.

Perusahaan juga harus dapat menyusun strategi-strategi pemasaran sebaik mungkin dikarenakan persaingan bisnis yang ketat agar perusahaan tidak tertinggal dengan perusahaan lain sejenis dengan cara memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada, disamping itu perusahaan juga harus mengantisipasi gerakan pesaing dan ancaman yang ada. Penetapan strategi pemasaran akan

berpengaruh terhadap naik turunnya hasil penjualan perusahaan, untuk dapat mencapai apa yang diinginkan oleh pihak perusahaan perlu diperhatikan juga lingkungan internal dan eksternal perusahaan, mengingat kedua faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap kebijakan perusahaan dalam kelangsungan kegiatan usahanya.

Berbagai landasan serta alasan yang telah diulas tersebut membuat peneliti sangat tertarik untuk mendalami serta mengetahui alasan dari pemilihan strategi serta landasan-landasan yang menjadi asas dari pengambilan keputusan strategi yang diimplementasikan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Mengetahui Strategi apa yang dijalankan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental 2) Mengetahui faktor internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan sebagai pertimbangan menentukan kebijakan perusahaan serta Mengetahui faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan sebagai pertimbangan dalam menentukan strategi pemasaran kedepan. 3) Menentukan kebijakan strategi pemasaran. Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka peneliti tertarik untuk melakukan kajian dengan mengambil sebuah topik penelitian yang berjudul “*Analisis Strategi Pemasaran pada Perusahaan Freight Forwarder dalam Menunjang Aktivitas Ekspor dan Impor*”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pemasaran PT. Pertamina Trans Kontinental pada saat ini untuk menunjang kegiatan ekspor dan impor?
2. Apa saja kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang PT. Pertamina Trans Kontinental dalam menunjang kegiatan ekspor dan impor?
3. Bagaimana strategi yang seharusnya digunakan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental untuk menunjang kegiatan ekspor dan impor?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan, maka dapat diperoleh tujuan penelitsn sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi pemasaran pada PT. Pertamina Trans Kontinental dalam menunjang kegiatan ekspor dan impor?
2. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang PT. Pertamina Trans Kontinental dalam menunjang kegiatan ekspor dan impor
3. Untuk mengetahui strategi yang seharusnya digunakan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental.

### **D. Kontribusi Penelitian**

1. Kontribusi Praktis
  - a) Penelitian ini diharapkan mampu memperluas pengetahuan tentang penerapan ilmu yang didapat selama perkuliahan dengan realitas yang ada.

- b) Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi yang diperlukan baik oleh perusahaan maupun instansi yang dihadapkan dengan topik sejenis.

## 2. Kontribusi Teoritis

- a) Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan disiplin ilmu Administrasi Bisnis, khususnya minat Bisnis Internasional.
- b) Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi pembandingan bagi penelitian-penelitian yang lalu dan sebagai bahan referensi bagi calon peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan judul dan topik sejenis.

## E. Sistematika Pembahasan

### **BAB 1: PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan Penelitian Terdahulu, Pemetaan Penulisan Terdahulu, dan Kajian Teoritis.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi, jenis sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian serta metode analisis.

**BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, dan pembahasan analisis strategi perusahaan.

**BAB V: PENUTUP**

Bab ini menjelaskan kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian yang dilakukan beserta saran-saran dalam penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah bahan pembandingan bagi peneliti dalam melakukan penelitian juga digunakan sebagai bahan referensi dari penelitian ini. Penelitian terdahulu yang digunakan adalah beberapa penelitian mengenai analisis strategi pemasaran.

##### 1. Chan (2011)

Judul penelitian ini adalah “*A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan strategi pemasaran yang tepat untuk PT Haier. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan meneliti lingkungan internal dan eksternal perusahaan, yang kemudian dianalisis menggunakan SWOT untuk mengembangkan.

##### 2. Betta Nur Wardhanie (2011)

Penelitian ini berjudul “Strategi Bauran Promosi (*Promotion Mix*) Dalam Upaya Meningkatkan Pemasaran Produk”. Tujuan penelitian ini adalah mengkaji strategi bauran promoi yang dilakukan oleh penyelia penjualan dan pemasaran PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Tulungagung dalam upaya meningkatkan pemasaran produk. Jenis Penelitian ini adalah kualitatif. Hasil analisis dari penelitian

ini PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Tulungagung dalam upaya meningkatkan pemasaran produk-produknya menerapkan strategi periklanan yang diterapkan melalui pemasangan spanduk, strategi *personal selling* yang diterapkan oleh *customer service officer* kepada target pasar potensial, strategi *public relations* yang diterapkan melalui undian berhadiah, potongan harga dan undian langsung, strategi pemasaran langsung yang diterapkan melalui pengiriman surat langsung kepada orang yang berpotensi menjadi nasabah, dan strategi pemasaran interaktif yang diterapkan melalui *e-banking*.

### 3. Ade Ismi Darmayani (2014)

Penelitian ini berjudul “Strategi Pemasaran Kerajinan Buah Kering Untuk Meningkatkan Nilai Ekspor”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pemasaran dan mengidentifikasi factor pendukung, penghambat, dan kelemahan yang diimplementasikan perusahaan UD. Indo Nature. Jenis metode penelitian ini adalah kualitatif deskriptif.

Hasil dari penelitian ini adalah perusahaan UD. Indo Nature menggunakan strategi *concentrated market targeting*, sistem manajemen terpusat, *personal selling*, penetapan harga melalui *market based*, memiliki produk unggul dan lokasi perusahaan yang strategis. Hasil analisa peneliti menggunakan metode SWOT, kekuatan terbesar perusahaan yang menjangkau ke negara-negara di Eropa dan Amerika Serikat, kelemahan terbesar perusahaan yaitu kurangnya media promosi melalui website. Peluang terbesar perusahaan adalah peluang perusahaan dalam memasuki

pasar internasional dengan mudah Karena perdagangan bebas, ancaman yang dihadapi perusahaan adalah para pesaing di daerah tempat perusahaan tersebut.

#### **4. Fitriyah Ichwanda (2015)**

Penelitian yang dilakukan oleh Ichwanda (2015) dengan judul “*Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume Ekspor.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui factor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan serta dapat memberikan alternative strategi pemasaran untuk perusahaan. Variabel penelitian ini yaitu strategi pemasaran dan volume ekspor. Penelitian ini mengemukakan bahwa PT. Petrokimia Gresik memiliki keunggulan kualitas produk, standarisasi produk, layanan garansi dan *after sale* yang baik. Hasil penelitian ini berupa strategi alternatif untuk PT. Petrokimia Gresik yaitu *Backward Integration Strategy, Market Development Strategy, Product Development Strategy, Market Penetration Strategy, dan Concentric Diversification Strategy.*

#### **4. Febryandi Bachri Prastyoko (2015)**

Penelitian yang dilakukan berjudul “Strategi Pemasaran Kerajinan Gerabah Yang Berorientasi Ekspor”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Lombok Putri Cenderamata dalam melakukan ekspor kerajinan tangan yaitu gerabah.

Jenis Penelitian ini menggunakan metodologi riset kualitatif deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Lombok Putri Cenderamata menggunakan strategi pemasaran *concentrad marketing targeting* dengan memilih target pasar yang berfokus pada ekspor, dan metode promosi yang digunakan perusahaan adalah *direct selling* dan *exhibition*.

Berdasarkan hasil analisa peneliti, kekuatan terbesar perusahaan terletak pada fokus pemasaran ekspor ke negara Kanada, Amerika Serikat, Australia, Taiwan dan negara-negara di Eropa, namun kelemahan terbesar dari perusahaan tersebut adalah kurangnya promosi melalui media elektronik seperti tidak adanya *website* perusahaan yang tersedia.

## B. Pemetaan Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1** Pemetaan Penelitian Terdahulu

<b>Peneliti/Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
<b>Chan (2011)</b>	<i>A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises.</i>	Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder. Analisis yang digunakan adalah analisis IFE, EFE, matriks IE, analisis SWOT.	Berdasarkan analisis SWOT di rekomendasikan bahwa perusahaan harus melakukan lokalisasi produk agar dapat meningkatkan <i>positioning</i> perusahaan.
<b>Betta (2011)</b>	Strategi Bauran Promosi Dalam Upaya Meningkatkan Pemasaran Produk	Jenis Metode penelitian yang digunakan adalah Kualitatif	Hasil analisis dari penelitian ini PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, kantor Cabang Tulungagung meningkatkan pemasaran produk melalui metode strategi promosi yang diterapkan melalui <i>personal selling</i> melalui <i>customer service officer</i> kepada target pasar, <i>public relations</i> melalui surat kabar, promosi penjualan melalui potongan harga, undian, strategi

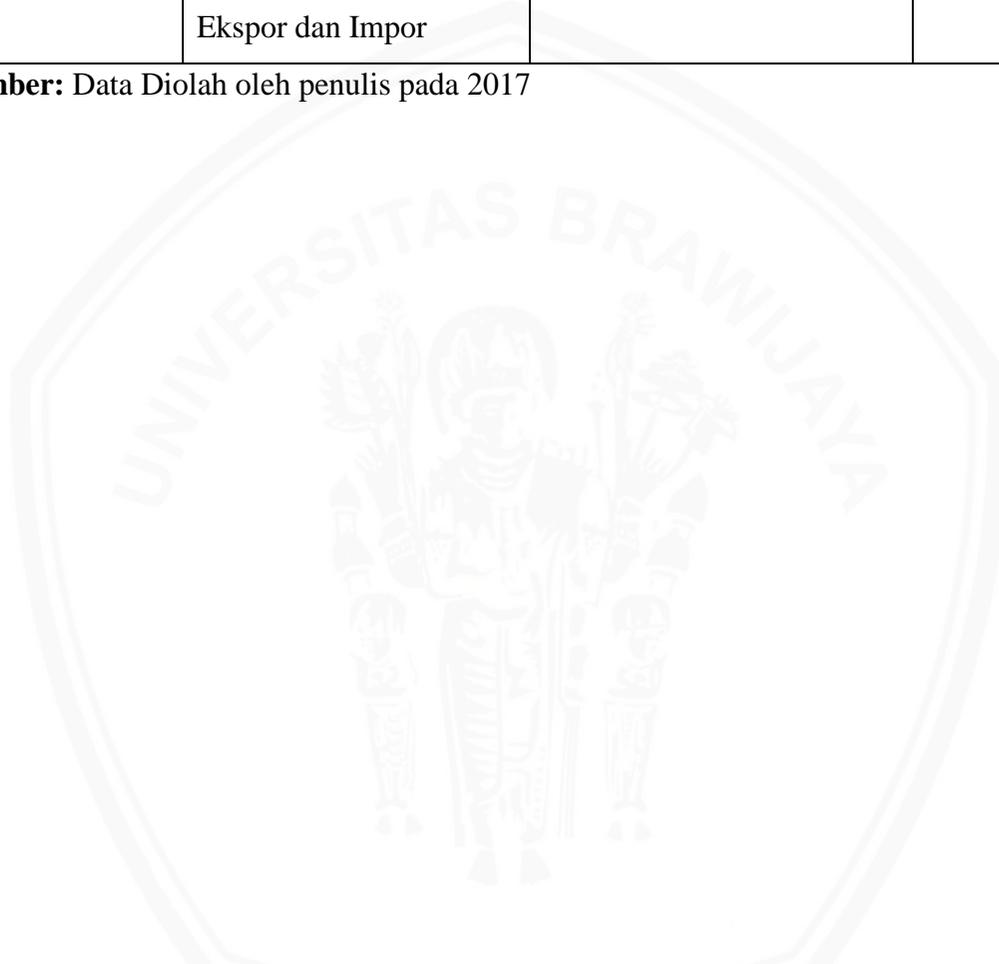
			pemasaran langsung yang diterapkan melalui pengiriman surat kepada nasabah, dan pemasaran interaktif yang diterapkan melalui <i>e-Banking</i> .
<b>Ade (2014)</b>	Strategi Pemasaran Kerajinan Buah Kering Untuk Meningkatkan Nilai Ekspor	Jenis Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan menggunakan data primer dan sekunder	Hasil penelitian ini adalah perusahaan UD. Indo Nature menggunakan strategi <i>concentrated market targeting</i> , sistem manajemen terpusat, <i>personal selling</i> , penetapan harga melalui <i>market based</i> , memiliki produk unggul dan lokasi perusahaan yang strategis. Melalui metode SWOT, perusahaan memiliki kekuatan terbesar terletak pada focus pemasaran ekspor yang menjangkau ke negara-negara di Eropa dan Amerika Serikat. Kelemahan terbesar perusahaan yaitu kurangnya promosi melalui website. Peluang terbesar perusahaan adalah peluang perusahaan dalam memasuki

			<p>pasar Internasional dengan mudah karena perdagangan bebas, ancaman yang dihadapi perusahaan adalah para pesaing di daerah tempat perusahaan tersebut.</p>
<b>Fitriyah (2015)</b>	<p>Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor</p>	<p>Jenis Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan data primer dan sekunder.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah perusahaan PT. Petrokimia Gresik menggunakan metode strategi STP dan Bauran pemasaran dalam strategi pemasarannya. Analisis yang didapat melalui metode <i>SWOT</i>, Perusahaan PT. Petrokimia memiliki kekuatan terbesar yang terletak pada kualitas produk, sedangkan kelemahan terbesar dalam perusahaan adalah tuntutan untuk memenuhi kebutuhan subsidi. Peluang terbesar perusahaan terletak pada permintaan pasar yang tinggi di Asia Tenggara, sedangkan ancaman perusahaan adalah kurangnya dukungan pemerintah untuk melakukan</p>

			ekspor
<b>Febryandi (2015)</b>	Strategi Pemasaran Kerajinan Gerabah Yang Berorientasi Ekspor	Jenis Metode penelitian yang digunakan adalah Kualitatif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Lombok Putri Cenderamata menggunakan strategi pemasaran <i>concentrated marketing targeting</i> dengan memilih target pasar yang berfokus pada ekspor, dan metode promosi yang digunakan perusahaan adalah <i>direct selling</i> dan <i>exhibition</i> . Berdasarkan hasil analisa peneliti kekuatan terbesar perusahaan terletak pada focus pemasaran ekspor ke negara Kanada, Amerika Serikat, Australia, Taiwan, dan negara-negara di Eropa. Kelemahan terbesar dari perusahaan tersebut adalah kurangnya promosi melalui media elektronik seperti tidak adanya website perusahaan yang tersedia.

<b>Fahmy Zulkifli</b>	Analisis Strategi Pemasaran Perusahaan Jasa Ekspedisi Muatan Kapal Laut dan <i>Freight Forwarder</i> dalam Menunjang Aktivitas Ekspor dan Impor	Jenis metode yang digunakan adalah Deskriptif Kualitatif	
-----------------------	---	--	--

**Sumber:** Data Diolah oleh penulis pada 2017



## C. Tinjauan Pustaka

### 1. Konsep Strategi Pemasaran

Pemasaran dalam arti luas adalah proses sosial dan manajerial dimana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain. Dalam konteks bisnis yang lebih sempit, pemasaran mencakup menciptakan hubungan pertukaran muatan nilai dengan pelanggan yang menguntungkan. Jika disimpulkan, pemasaran dapat diartikan sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dengan tujuan menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya (Kotler dan Armstrong, 2008).

Kotler dan Keller (2009) menjelaskan bahwa untuk mencapai sebuah tujuan pemasaran perusahaan maka diperlukan perencanaan pemasaran yang merupakan instrumen sentral untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan usaha pemasaran. Perencanaan ini terbagi menjadi perencanaan strategis dan taktis. Perencanaan strategis berfokus pada pasar sasaran, segmentasi dan positioning perusahaan. Sedangkan taktis berfokus pada spesifikasi bauran pemasaran yang akan ditawarkan pada pelanggan.

Sementara itu Tjiptono (2008) mendefinisikan bahwa strategi pemasaran pada dasarnya memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran.

Strategi pemasaran akan tergantung pada faktor-faktor berikut:

- 1) Faktor lingkungan. Beberapa contoh dari faktor ini misalnya pertumbuhan populasi, peraturan pemerintah, perkembangan teknologi, inflasi dan gaya hidup. Faktor-faktor ini penting untuk dipertimbangkan dalam menyusun sebuah strategi pemasaran.
- 2) Faktor pasar. Perusahaan perlu memperhatikan faktor yang terkait dengan pasar seperti pertumbuhan pasar, ukuran pasar, trend dalam sistem distribusi dan pola perilaku pembeli.
- 3) Persaingan. Setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi pesaing, strategi yang dipakai pesaing, serta kekuatan dan kelemahan pesaing.
- 4) Kemampuan internal. Perusahaan perlu untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan jika dibandingkan dengan pesaingnya. Penilaian tersebut didasarkan pada teknologi, sumberdaya finansial, kekuatan produksi, kekuatan pemasaran dan basis pelanggan yang dimiliki.
- 5) Perilaku konsumen. Ini perlu dianalisis karena penting bagi pengembangan produk, penetapan harga, penetapan distribusi dan desain produk.
- 6) Analisis ekonomi. Analisis ekonomi terdiri dari penilaian resiko/laba, analisis BEP dan analisis faktor ekonomi pesaing.

Perusahaan juga dapat menggunakan strategi untuk meningkatkan penjualan maupun memperluas cakupan pasar. Berikut adalah kuadran Ansoff yang menunjukkan jenis strategi berdasarkan pasar dan produk, yaitu strategi penetrasi

pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi (Kotler dan Keller, 2009).

**Tabel 2.2** Bagan perluasan pasar dan produk Ansoff.

	Produk yang ada	Produk baru
Pasar yang ada	Penetrasi pasar	Pengembangan produk
Pasar baru	Pengembangan pasar	Diversifikasi

**Sumber:** Kotler dan Keller (2009)

Penjelasan dari masing-masing strategi ini menurut David (2003):

- 1) Pengembangan pasar. Strategi ini digunakan untuk memasarkan produk atau jasa yang sekarang kepada pasar baru yang berada di daerah geografis yang berbeda.
- 2) Penetrasi pasar. Strategi ini digunakan untuk meningkatkan pangsa pasar bagi produk atau jasa yang sekarang di pasar yang sekarang dengan berbagai usaha pemasaran.
- 3) Pengembangan pasar. Strategi ini digunakan untuk meningkatkan penjualan melalui pengembangan produk atau jasa yang sekarang atau menciptakan produk atau jasa yang baru untuk pasar yang sekarang.
- 4) Diversifikasi. Strategi ini digunakan untuk memasarkan produk atau jasa yang baru kepada pasar yang baru yang berada di letak geografis yang berbeda.

Pemasaran dapat dilakukan dalam lingkup domestik, regional, maupun internasional. Pemasaran internasional memfokuskan pada kegiatan mencari dan memasuki pasar yang lebih besar yakni di pasar luar negeri untuk

memasarkan produknya. Pemasaran internasional penting bagi kemajuan suatu negara jika dikaitkan dengan globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini. Pemasaran internasional meliputi kegiatan ekspor dan impor, yang merupakan cara terbaik untuk mendapatkan cadangan devisa bagi negara dan memberi kontribusi besar bagi pertumbuhan ekonomi.

Untuk lingkup internasional, menyusun dan menetapkan strategi pemasaran internasional perlu mempertimbangkan beberapa hal. Pertama adalah karakteristik pasar yang akan dituju. Ini mencakup potensi penjualan dalam pasar tersebut, tingkat kepentingan strategis, kekuatan sumberdaya lokal, perbedaan budaya dan hambatan negara. Kedua adalah karakteristik dan kemampuan perusahaan yang mencakup tingkat pengetahuan dalam mendekati pasar, keterlibatan pemasaran dan komitmen yang siap diambil manajemen. Ketiga, adalah bauran pemasaran yang terdiri dari Produk, Harga, Distribusi dan Promosi.

## **2. Strategi Bauran Pemasaran Untuk Jasa**

Bauran pemasaran terdiri dari beberapa elemen program pemasaran yang perlu diperhatikan agar strategi pemasaran yang ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Berikut pengertian bauran pemasaran:

Menurut Rambat Lupiyoadi dan A. Hamdani (2006:70) Bauran Pemasaran (*marketing mix*) merupakan alat bagi pemasar yang terdiri atas berbagai unsur suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan positioning yang ditetapkan dapat berjalan sukses.

Menurut Kotler (2009:18) Bauran Pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran. Pendekatan pemasaran 4P

tradisional berhasil dengan baik untuk barang, tetapi elemen-elemen tambahan perlu diperhatikan dalam bisnis jasa. Booms dan Bitner dalam Kotler (2009:116) mengusulkan 3P tambahan untuk pemasaran jasa: orang (*people*), bukti fisik (*physical evidence*), dan proses (*process*).

Sedangkan dalam Adrian Payne (2000:32) Simon Majaro berpendapat bahwa tiga faktor yang menentukan apakah sebuah unsur khusus dimasukkan atau tidak dalam bauran pemasaran suatu perusahaan jasa adalah yang menyangkut:

- a) Tingkat pengeluaran untuk unsur tertentu yang ada dalam bauran pemasaran yaitu, seberapa penting unsur itu didalam keseluruhan pengeluaran perusahaan.
- b) Tingkat elastisitas yang dipersepsikan dalam daya tanggap pelanggan; misalnya, dalam kasus monopoli atau badan pemerintah, harga mungkin ditetapkan secara eksternal dan dengan demikian tidak perlu dimasukkan dalam bauran pemasaran.
- c) Alokasi tanggung jawab berdasarkan keyakinan bahwa bauran pemasaran yang ditentukan dengan baik dan tersusun dengan baik memerlukan alokasi tanggungjawab yang jelas.

Menurut Simon model 4P tidak begitu ketat; bauran pemasaran yang diperluas lebih tepat, dengan melihat keragaman ekonomi jasa yang meliputi perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur yang bagi mereka jasa dianggap penting. Bauran pemasaran yang diperluas ini mencerminkan unsur-unsur tradisional bauran pemasaran-produk, *price* (harga), promosi dan *place* (tempat), ditambah tiga unsur tambahan yaitu; *people* (orang), *process* (proses), dan *customer service* (layanan pelanggan). Tiga unsur tambahan dianggap penting karena:

- a) Layanan pelanggan (*customer service*): Ada beberapa alasan untuk memasukan layanan pelanggan sebagai unsur bauran pemasaran jasa. Ini meliputi konsumen yang lebih menuntut dan memerlukan tingkat jasa yang lebih tinggi, semakin pentingnya layanan pelanggan (sebagian dikarenakan pesaing memandang jasa sebagai senjata kompetitif yang mendiferensiasikan diri mereka); dan kebutuhan untuk membangun hubungan yang dekat dan lebih langgeng dengan pelanggan.

- b) Orang (*people*): Orang merupakan unsur penting, baik dalam produksi maupun penyampaian kebanyakan jasa. Orang-orang secara bertahap menjadi bagian diferensiasi yang mana perusahaan-perusahaan jasa mencoba menciptakan nilai tambahan dan memperoleh keunggulan kompetitif.
- c) Proses (*process*): Proses merupakan seluruh prosedur, mekanisme dan kebiasaan di mana sebuah jasa diciptakan dan disampaikan kepada pelanggan, termasuk keputusan-keputusan kebijakan tentang beberapa keterlibatan pelanggan dan persoalan-persoalan keleluasaan karyawan.

Hal tersebut juga dijelaskan dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2006:70) bahwa bauran pemasaran untuk produk barang yang terdiri dari 4P berbeda dengan bauran pemasaran jasa, sehingga ditambahkan tiga unsur lagi: *people*, *process*, dan *customer service*. Ketiga hal ini terkait dengan sifat jasa yang berbeda dengan barang, di mana tahapan operasi hingga konsumsi merupakan suatu rangkaian yang tidak dapat dipisahkan serta mengikutsertakan konsumen serta pembeli jasa secara langsung. Dengan demikian strategi bauran pemasaran untuk jasa adalah terdiri dari tujuh elemen yaitu:

- a. *Product* (produk)
- b. *Price* (harga)
- c. *Promotion* (promosi)
- d. *Place* (tempat)
- e. *People* (orang)
- f. *Process* (proses)
- g. *Customer service* (layanan konsumen)

**a. Produk (*product*)**

Dari kaca mata pemasaran jasa, produk merupakan keseluruhan konsep objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai kepada konsumen (Lupiyoadi dan Hamdani, 2006). Yang perlu diperhatikan dalam produk adalah konsumen tidak hanya membeli fisik dari produk itu saja tetapi membeli manfaat dan nilai dari produk tersebut yang disebut "*the offer*". Terutama pada produk jasa yang kita kenal tidak menimbulkan beralihnya kepemilikan dari penyedia jasa kepada

konsumen. Yang dimaksud dalam pembahasan produk jasa di sini adalah total produk. Total produk terdiri atas:

- a) Produk inti (*core product*), merupakan fungsi inti dari produk tersebut.
- b) Produk yang diharapkan (*expected product*).
- c) Produk tambahan (*augmented product*)
- d) Produk potensial (*potential product*)

Tiga unsur selain *core product* di atas merupakan unsur yang potensial untuk jadi nilai tambah bagi konsumen sehingga produk tersebut berbeda dengan produk yang lain. Pemasar harus dapat mengembangkan nilai tambah dari produknya selain keistimewaan dasarnya, supaya dapat dibedakan dan bersaing dengan produk lain, dengan kata lain memiliki citra sendiri.

#### **b. Harga (*Price*)**

adalah sejumlah uang yang pelanggan bayar untuk produk barang atau jasa tertentu. Harga juga berhubungan dengan pendapatan dan turut mempengaruhi *supply* atau *marketing channels*. Akan tetapi yang paling penting adalah keputusan dalam harga harus konsisten dengan strategi pemasaran secara keseluruhan. Dalam Kotler (2009:39) Harga adalah salah satu unsur bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan. Dalam Tjiptono (2004:178) Harga dalam konteks pemasaran jasa dapat diartikan sebagai jumlah uang (satuan moneter) dan/atau aspek lain (non moneter) yang mengandung utilitas atau kegunaan tertentu yang diperlukan untuk mendapatkan suatu jasa. Harga merupakan unsur bauran pemasaran yang paling mudah disesuaikan. Penentuan harga pada perusahaan jasa merupakan aspek-aspek yang sangat penting terutama memberikan nilai kepada pelanggan. Kegiatan penentuan harga memainkan peranan penting dalam proses bauran pemasaran karena penentuan harga terkait

langsung nantinya dengan pendapatan yang diterima oleh perusahaan. Keputusan penentuan harga juga sedemikian penting dalam menentukan seberapa jauh sebuah layanan jasa dinilai oleh konsumen dan juga dalam proses membangun citra.

### **c. Promosi**

Promosi merupakan salah satu variabel dalam bauran pemasaran yang sangat penting yang harus dilaksanakan oleh perusahaan dalam memasarkan produknya. Kegiatan promosi bukan saja berfungsi sebagai alat komunikasi antara perusahaan dan konsumen, melainkan juga sebagai alat untuk mempengaruhi konsumen dalam kegiatan pembelian atau penggunaan jasa sesuai kebutuhan dan keinginannya

### **d. Tempat / Sistem Penyampaian Jasa (*Place*)**

Tempat dalam jasa merupakan gabungan antara lokasi dan keputusan atas saluran distribusi, dalam hal ini berhubungan dengan bagaimana cara penyampaian jasa kepada konsumen dan dimana lokasi yang strategis. Lokasi berarti berhubungan dengan dengan dimana perusahaan harus bermarkas dan melakukan operasi atau kegiatannya.

Dalam hal ini ada tiga jenis interaksi yang mempengaruhi lokasi, yaitu:

- a) Konsumen mendatangi pemberi jasa (perusahaan): apabila keadaannya seperti ini maka menjadi sangat penting. Perusahaan sebaiknya memilih tempat yang dekat dengan konsumen sehingga mudah dijangkau, dengan kata lain harus strategis.
- b) Pemberi jasa mendatangi konsumen: dalam hal ini lokasi tidak terlalu penting tetapi yang harus diperhatikan adalah penyampain jasa harus tetap berkualitas.
- c) Pemberi jasa dan konsumen tidak bertemu secara langsung: berarti penyedia jasa dan konsumen berinteraksi melalui sarana tertentu seperti telepon, komputer, atau surat. Dalam hal ini lokasi menjadi sangat tidak penting selama komunikasi antara kedua pihak terlaksana dengan baik.

#### e. Orang (*People*)

Dalam hubungannya dengan pemasaran jasa, maka “Orang” yang berfungsi sebagai penyedia jasa sangat mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan jasa merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual maka Orang/pegawai merupakan salah satu kunci penting keberhasilan perusahaan jasa yang mana akan langsung memberikan kesan dalam penyampaian jasa. Untuk mencapai kualitas terbaik maka pegawai harus dilatih untuk menyadari pentingnya pekerjaan mereka, yaitu memberikan konsumen kepuasan dalam memenuhi kebutuhannya. “Orang” yang dimaksud disini adalah penyedia jasa.

#### f. Proses (*Process*)

Proses merupakan gabungan semua aktivitas, umumnya terdiri atas prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas dan hal-hal rutin, di mana jasa dihasilkan dan disampaikan kepada konsumen. Menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2006:76) proses dapat dibedakan dalam Dua cara yaitu:

- a) Kompleksitas (*complexity*): Berhubungan dengan langkah-langkah dan tahapan proses.
- b) Keragaman (*divergence*): Berhubungan dengan adanya perubahan dalam langkah-langkah atau tahapan proses.

Sehubungan dengan Dua cara tersebut, terdapat Empat alternatif mengubah proses yang dapat dipilih oleh pemasar yaitu:

- a) Mengurangi keragaman: Mengurangi keragaman berarti terjadi pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, dan kemudahan distribusi.
- b) Menambah Keragaman: Menambah keragaman berarti memperbanyak kustomisasi dan fleksibilitas dalam produksi yang dapat meningkatkan naiknya harga.
- c) Mengurangi kompleksitas: Mengurangi kompleksitas berarti cenderung lebih terspesialisasi

d) Menambah kompleksitas: Menambah kompleksitas berarti lebih cenderung ke penetrasi pasar dengan cara menambah jasa yang diberikan.

**g. Layanan Konsumen (*Customer Service*)**

Layanan konsumen (*customer service*) pada pemasaran jasa dilihat sebagai hasil dari kegiatan distribusi dan logistik, dimana pelayanan diberikan kepada konsumen untuk mencapai kepuasan. Layanan konsumen meliputi aktivitas untuk memberikan kegunaan waktu dan tempat termasuk pelayanan pratransaksi, saat transaksi, dan pasca transaksi. Kegiatan pratransaksi atau sebelum transaksi akan turut mempengaruhi kegiatan transaksi dan setelah transaksi, karena itu kegiatan pendahuluannya harus sebaik mungkin sehingga konsumen memberikan respon yang positif dan menunjukkan loyalitas yang tinggi.

Strategi layanan konsumen menurut Chistopher Lovelock mencakup:

- a) Identifikasi misi jasa.
- b) Penentuan sasaran dari layanan konsumen.
- c) Perumusan strategi layanan konsumen.
- d) Implementasi

Dari semua unsur-unsur bauran pemasaran di atas, maka yang harus lebih diperhatikan dalam pengembangannya adalah:

- a) Konsistensi, berhubungan dengan keserasian / kecocokan secara logis dan penggunaannya antara unsur satu dengan unsur lainnya dalam bauran pemasaran.
- b) Integrasi, terdapat hubungan yang harmonis di antara unsur-unsur dalam bauran pemasaran.

- c) *Leverage* (pengungkit), hal ini berhubungan dengan pengoptimalan kinerja tiap unsur bauran pemasaran secara lebih profesional sehingga lebih mendukung bauran pemasaran untuk mendapatkan daya saing.

### 3. Kegiatan Ekspor dan Impor

Menurut Hamdani (2007) Ekspor adalah kegiatan mengeluarkan barang dari daerah Pabean. Ketentuan umum dan persyaratan ekspor tercantum dalam Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan No. 558/MPP/Kep/12/1998 tanggal 4 Desember 1998 tentang Ketentuan Umum di Bidang Ekspor.

Ketentuan ini terakhir kali diubah dengan Keputusan Menteri Perdagangan No.07/MDAG/PER/4/2005 tanggal 19 April 2005. Menurut peraturan ini ekspor dapat dilakukan oleh setiap perusahaan atau perorangan yang memiliki:

- 1) Tanda daftar usaha perdagangan (TDUP) / Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP).
- 2) Izin usaha dari Departemen Teknis / Lembaga Pemerintah non Departemen berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.
- 3) Tanda Daftar Perusahaan (TDP).

Selain persyaratan untuk melakukan ekspor, peraturan yang disebutkan diatas menggolongkan barang ekspor menjadi empat kelompok, yakni:

- 1) Barang yang diatur tata niaga ekspornya. Yang dimaksud dengan tata niaga ekspor yang diatur adalah barang tersebut hanya dapat diekspor oleh eksportir terdaftar. Contohnya adalah kopi, produk industri kehutanan, rotan, intan, prekursor dan timah batangan.

- 2) Barang yang diawasi ekspornya. Yang dimaksud dengan diawasi ekspornya adalah barang-barang yang diawasi karena barang tersebut sangat dibutuhkan di dalam negeri. Contohnya adalah sapi dan kerbau, binatang liar dan tumbuhan alam, inti kelapa sawit, minyak dan gas bumi, emas murni dan perak, pupuk urea, skrap stainless, tembaga, kuningan dan aluminium.
- 3) Barang yang dilarang ekspornya. Yang dimaksud dengan dilarang ekspor adalah barang tersebut tidak diperbolehkan ekspor karena untuk menjaga kelestarian alam, menjamin kebutuhan bahan baku bagi industri kecil, atau merupakan barang budaya yang memiliki nilai sejarah. Contohnya adalah udang galah, kayu bulat, pasir laut, biji timah dan konsentratnya, batu mulia, binatang liar dan tumbuhan alam yang dilindungi, skrap besi dan baja kecuali yang berasal dari pulau Batam, barang kuno yang bernilai sejarah dan budaya.
- 4) Barang yang bebas diekspor. Yang dimaksud dengan bebas ekspor adalah barang-barang yang ekspornya dibebaskan untuk meningkatkan daya saing.

Untuk melakukan kegiatan ekspor, maka perlu melewati beberapa langkah berikut:

- a) Korespondensi antara eksportir dengan importir yang berisi negosiasi mengenai harga, spesifikasi dan kesepakatan lain yang menyangkut dengan transaksi.
- b) Pembuatan dan penandatanganan kontrak dagang antara eksportir dengan importir.
- c) Penerbitan *Letter of Credit* (L/C).
- d) Mempersiapkan barang ekspor.

- e) Mendaftarkan Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB).
- f) Pemesanan ruang kapal.
- g) Pengiriman barang ke pelabuhan. Pengiriman dapat dilakukan sendiri maupun melalui freight forwarder atau perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL).
- h) Pemeriksaan barang oleh pihak Bea Cukai.
- i) Pemuatan barang ke kapal. Pihak kapal akan menerbitkan Bill of Lading (B/L) yang diserahkan kepada eksportir.
- j) Mengambil Surat Keterangan Asal dari Departemen Perdagangan.
- k) Pencairan L/C oleh eksportir melalui bank.
- l) Pengiriman barang kepada importir.

Sedangkan impor adalah kebalikan dari ekspor, yakni memasukkan barang ke dalam daerah Pabean. Ketentuan impor diatur oleh Keputusan Menteri Perdagangan Koperasi Nomor 28/KP/I/1982 dan revisinya dengan Keputusan Menteri Perindustrian dan perdagangan No. 229/MPP/Kep/7/1997 tanggal 4 Juli 1997 tentang Ketentuan Umum di Bidang Impor, yang berisi:

- 1) Barang yang diimpor harus dalam keadaan baru.
- 2) Impor hanya boleh dilakukan oleh perusahaan yang memiliki Angka Pengenal Importir, Angka Pengenal Importir Produsen, atau Angka Pengenal Importir Terbatas.
- 3) Pengecualian diberikan kepada Kepala Badan atau perusahaan yang mengimpor barang-barang berikut:
  - a. Barang pindahan.

- b. Barang Impor Sementara.
- c. Barang kiriman, hadiah untuk keperluan ibadah umum, sosial, atau kebudayaan.
- d. Barang perwakilan negara asing beserta pejabatnya yang bertugas di Indonesia.
- e. Barang untuk keperluan badan Internasional beserta pejabatnya yang bertugas di Indonesia.
- f. Barang contoh yang tidak untuk diperdagangkan.

Barang-barang impor yang diatur tata-niaganya adalah sebagai berikut: Bahan peledak, bahan berbahaya atau bahan beracun limbah, *Nitro-Cellulose* (NC), Minyak Pelumas, Gula, Bahan perusak lapisan ozon, Garam, Beras, Tekstil dan produk tekstil, Mesin, Udang, Impor barang modal bukan baru, Kendaraan bermotor, bus kota dalam keadaan bukan baru, minuman beralkohol, bahan baku plastik.

#### **4. Perusahaan Logistik**

Perusahaan logistik adalah perusahaan yang menyediakan layanan jasa yang mencakup setiap aktivitas pada rantai distribusi fisik. Manajemen logistik diterapkan supaya perusahaan dapat melayani konsumen dengan kualitas terbaik dan dengan efisiensi yang optimal. Konsep manajemen logistik merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh untuk mengelola proses distribusi termasuk segala aktivitas yang melibatkan perpindahan fisik bahan mentah, inventori dalam proses, dan inventori barang jadi dari tempat produksi asal ke tempat konsumsi (Cateora dan Graham, 2007).

Jasa yang disediakan oleh perusahaan logistik mencakup *forwarding* melalui laut, darat dan udara, *customs clearance*, jasa konsultasi, kontrak distribusi logistik untuk keperluan industri atau keperluan lain yang membutuhkan sistem distribusi yang terintegrasi dan terencana dengan baik. Perusahaan logistik dewasa ini semakin bersaing sebagai penyedia jasa satu atap, yakni perusahaan yang menyediakan semua jasa yang terkait dengan aktivitas rantai pasokan. Selain itu, adanya dukungan teknologi informasi dan kemudahan melalui internet juga menjadi nilai tambah bagi kualitas yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.

#### 5. *Freight Forwarding*

Menurut Suyono (2005) *freight forwarding* adalah jasa pelayanan terhadap seluruh kegiatan yang diperlukan dalam pengiriman, pengangkutan, maupun penerimaan barang dengan menggunakan multimodal transport baik melalui laut, udara, maupun darat. Di Indonesia perusahaan yang khusus menangani *freight forwarding* disebut dengan nama Jasa Pengurusan Transportasi, yakni berdasarkan SK Menteri Perhubungan No. KM 10 tahun 1998. Jasa *freight forwarding* juga termasuk mengurus keperluan formalitas dalam kegiatan transportasi tersebut dan membayar biaya yang muncul akibat transportasi maupun pengurusan dokumen. Kegiatan yang dilakukan dalam jasa *freight forwarding* yaitu:

- 1) Memilih rute perjalanan, jadwal, serta transportasi yang akan digunakan.
- 2) Mengecek dokumen yang diperlukan, mengurus asuransi dan bea cukai barang.

- 3) Melaksanakan transportasi barang dan membayar biaya-biaya yang diperlukan dari pengirim hingga kepada penerima.
- 4) Menyediakan layanan penyimpanan dan pengemasan.
- 5) Menyediakan informasi mengenai persyaratan lisensi, persyaratan pelabelan dan hambatan ekspor.

Jasa *freight forwarding* berperan penting dalam meningkatkan perdagangan suatu negara. Banyak unit usaha kecil-menengah khususnya yang terbatas dalam modal maupun informasi mengalami kesulitan untuk memasuki pasar internasional karena tidak adanya pengetahuan tentang prosedur ekspor maupun impor. Dengan adanya jasa ini maka unit-unit usaha kecil ini memiliki peluang untuk mengekspor barangnya keluar negeri. Selain itu para eksportir dapat meminimalkan biaya mereka karena jasa *freight forwarding* dapat membantu mengkoordinasikan barang mereka untuk sampai ke tujuan melalui jalur dan moda transportasi yang paling efisien.

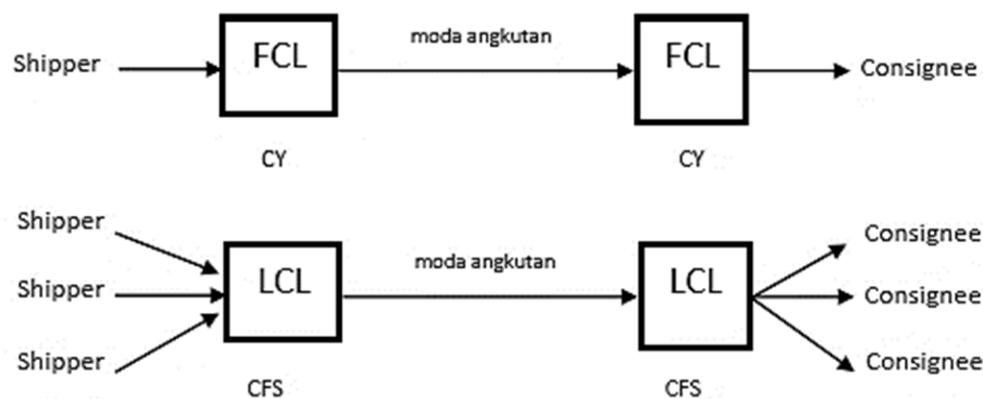
Untuk pengiriman menggunakan peti kemas melalui laut, dikenal dua macam pengiriman yaitu FCL (*full container load*) dan LCL (*less container load*). Ciri-ciri FCL adalah:

- 1) Berisi muatan dari satu *shipper* (pengirim) dan dikirim untuk satu *consignee* (penerima).
- 2) Petikemas diisi oleh pengirim dan petikemas yang sudah diisi diserahkan di container yard pelabuhan muat.
- 3) Di pelabuhan bongkar, petikemas diambil oleh penerima di CY dan di bongkar oleh penerima.

- 4) Perusahaan pelayaran tidak bertanggung jawab atas kerusakan dan kehilangan barang yang ada dalam petikemas.

Sedangkan untuk LCL, ciri-cirinya adalah:

- 1) Petikemas berisi muatan dari beberapa pengirim dan ditujukan kepada beberapa penerima.
- 2) Muatan diterima dalam keadaan *breakbulk* dan diisi di *container freight station* (CFS) oleh perusahaan pelayaran.
- 3) Di pelabuhan bongkar, petikemas dibongkar di CFS oleh perusahaan pelayaran dan diserahkan kepada beberapa *consignee* dalam keadaan *breakbulk*.



**Gambar 2.1** Bagan alur kegiatan FCL dan LCL

**Sumber:** Suyono, 2005

*Customs Clearance* atau sering juga disebut *customs brokerage* adalah layanan jasa yang menangani dokumen dan regulasi pemerintah yang diperlukan untuk mengirim barang keluar atau ke dalam negeri. Perusahaan yang menyediakan jasa ini akan mengurus setiap keperluan dokumen supaya pelanggannya tidak mengalami penalti atau sanksi dari kesalahan maupun

ketidaksesuaian persyaratan. Kecepatan dalam pengurusan dokumen juga menjadi sebuah kewajiban penting bagi penyedia jasa *customs clearance* supaya barang yang ditangani dapat sampai tepat waktu ke lokasi tujuan.

Di Indonesia perusahaan yang khusus menyediakan jasa ini disebut dengan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL). Namun setiap perusahaan freight forwarding juga memberikan jasa ini. EMKL membantu pemilik barang untuk mengurus pemasukan barang di bea cukai dan membantu penerima mengurus penerimaan barang di pelabuhan. EMKL bergerak sesuai dengan SK Menhub No. KM 82/AL 305/PHB-85.

## **6. Analisis Lingkungan Perusahaan**

Analisis lingkungan perusahaan adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Kotler dan Keller (2009:63) analisis lingkungan berkaitan dengan metode analisis yang akan digunakan yaitu analisis SWOT yang terdiri dari 4 elemen, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Analisis internal akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis eksternal akan mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan.

### **a. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal pada perusahaan adalah hal-hal yang dapat mempengaruhi perusahaan secara langsung, yang berasal dari dalam lingkup perusahaan. Menurut Wheelen dan Hunger (2012:11) analisis lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel kekuatan dan kelemahan yang ada di

dalam organisasi. Lingkungan internal perusahaan meliputi analisis terhadap kekuatan (*strengths*) yang merupakan keunggulan atau kekuatan sumber daya yang dimiliki perusahaan terhadap pesaing dan kelemahan (*weaknesses*), yaitu keterbatasan perusahaan yang dapat menjadi penghalang perusahaan untuk berkembang.

Lingkungan internal dalam perusahaan terdiri dari:

1) Keuangan

Keuangan berkaitan dengan akuntansi dan modal perusahaan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Laporan keuangan perusahaan dapat mencerminkan kekuatan atau kelemahan perusahaan berdasarkan pendapatan perusahaan dari hasil penjualan.

2) Pemasaran

Segala kegiatan pemasaran yang digunakan oleh perusahaan dalam tujuan meningkatkan penjualan produk. Strategi pemasaran perusahaan dapat berkembang ketika strategi yang diterapkan sesuai dengan kondisi pasar serta visi misi perusahaan.

3) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan yang bekerja dalam perusahaan, termasuk di dalamnya terkait, kualitas kerja karyawan, sistem perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan penilaian karyawan.

## **b. Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal adalah merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan dan berada di luar kendali perusahaan. Definisi lingkungan eksternal Menekankan pada identifikasi dan evaluasi trend an kejadian yang berada diluar kendali perusahaan. Audit lingkungan eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan sehingga manajer dapat memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman (David, 2010:104)

Analisis lingkungan eksternal berfokus pada hal-hal yang diluar kontrol perusahaan secara umum seperti demografi, ekonomi, sosiokultural, teknologi, politik-hukum dan secara industri seperti datangnya ancaman pesaing baru, kekuatan posisi pembeli, kekuatan posisi pemasok, dan persaingan antar perusahaan yang membahas tentang peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Peluang (*opportunities*) atau keadaan dimana perusahaan berada pada posisi yang menguntungkan dengan adanya pilihan melakukan kebijakan yang dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Ancaman (*threats*) yaitu kondisi dimana perusahaan dalam keadaan tidak menguntungkan dikarenakan adanya masalah pada lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Lingkungan umum adalah lingkungan eksternal perusahaan mengenai hal-hal umum yang dapat mencakup segala aspek perusahaan dengan masyarakat sedangkan analisis lingkungan industry merupakan aspek yang mencakup lingkungan pesaing perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama.

Kotler dan Armstrong (2008:82) membagi lingkungan eksternal perusahaan menurut lingkungan demografi, ekonomi, alam, teknologi dan politik.

**a) Analisis Lingkungan Umum**

1) Demografi

Lingkungan demografi berhubungan dengan besarnya populasi, usia, distribusi geografi, komposisi etnis, dan hal-hal lain yang dapat diperoleh melalui data statistik yang dapat mempengaruhi perkembangan atau target sasaran perusahaan dalam memasarkan produk.

2) Ekonomi

Lingkungan ekonomi akan memberikan pengaruh pada daya beli masyarakat yang akan memberikan pengaruh pada tingkat penjualan perusahaan. Perusahaan yang melakukan transaksi dengan negara asing akan merasakan pengaruh dari kebijakan moneter negara yang menjadi tujuan ekspor, nilai tukar uang, tingkat inflasi, tingkat suku bunga yang berlaku dan juga krisis dunia yang mempengaruhi permintaan pasar akan produk perusahaan.

3) Sosiokultural

Lingkungan budaya atau alam dapat mempengaruhi perilaku masyarakat mengenai pola hidup serta selera masyarakat dalam memilih barang. Faktor budaya dalam masyarakat mempengaruhi perusahaan dalam hal kepercayaan, nilai, sikap, dan opini mengenai perusahaan sedangkan keadaan alam akan mempengaruhi faktor-faktor

budaya. Kedua hal ini berpengaruh langsung bagi penetapan strategi perusahaan pada pangsa pasar ke negara tujuan maupun ke negara asing.

#### 4) Teknologi

Penggunaan teknologi akan mempengaruhi kecepatan akses perusahaan para *buyers* dari negara luar disamping juga untuk terus dapat bersaing dengan kompetitor lain, perusahaan dituntut mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Pemanfaatan teknologi yang semakin modern, akan mempermudah perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

#### 5) Politik-Hukum

Lingkungan politik terdiri dari peraturan, undang-undang, hukum, dan kebijakan pemerintah setempat berkaitan dengan perusahaan yang ada. Perusahaan yang berhubungan langsung dengan negara luar akan sangat merasakan faktor lingkungan politis yang berupa perjanjian perdagangan internasional dan juga kondisi politik negara yang dapat menjadi faktor penghambat transaksi dengan negara asing.

### **b) Analisis Lingkungan Industri**

#### 1) Ancaman Pesaing Baru

Munculnya perusahaan-perusahaan sejenis akan mempengaruhi jumlah pesanan apabila permintaan tidak mengalami peningkatan sehingga perusahaan harus berusaha untuk mendapatkan pangsa pasar yang luas untuk terus menjaga jumlah pesanan.

## 2) Kekuatan Posisi Pembeli

Kekuatan posisi pembeli dipengaruhi oleh jumlah pemasok yang ada.

Pembeli akan memiliki posisi yang kuat ketika ada pilihan dari pemasok lain yang menawarkan harga yang lebih rendah maupun adanya kualitas barang yang lebih baik.

## 3) Kekuatan posisi pemasok

Kekuatan Posisi pemasok bergantung pada karakteristik situasi pasar dan jumlah permintaan dalam arena persaingan.

## 4) Persaingan antar Perusahaan

Persaingan antar perusahaan akan mempengaruhi industri secara luas. Ketika terdapat banyak perusahaan, akan ada bermacam strategi yang dilakukan tiap perusahaan untuk menjadikan produk mereka lebih unggul daripada produk lainnya sehingga menimbulkan aura kompetitif dikalangan perusahaan.

## 7. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis yang membantu dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan sebuah strategi dalam suatu organisasi berdasarkan informasi dan data yang telah dikumpulkan. Analisis ini juga membantu organisasi untuk mencapai kesuksesan strategi dengan cara meningkatkan aspek-aspek kekuatan dan peluang serta meminimalisir kelemahan dan ancaman yang ada. Analisis SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats*

(ancaman), merupakan suatu metode penyusunan strategi perusahaan atau organisasi. Kotler dan Keller (2009:63) membagi analisis SWOT ke dalam dua faktor, yaitu faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan (SW) dan faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman (OT). Menurut Rangkuti (2004:46), mendefinisikan analisis SWOT sebagai berikut:

“Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal peluang dan ancaman”

Sastradipoera (2003:46) juga menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu metode yang populer untuk menetapkan strategi manajemen pemasaran yang efektif. Analisis SWOT akan memasangkan keempat elemennya yang saling berhubungan sehingga memperoleh hasil berupa strategi-strategi yang dapat digunakan sebagai strategi alternatif perusahaan.

Analisis SWOT menurut Pearce dan Robinson (2013:201) terdiri dari 4 faktor dengan definisi sebagai berikut:

1) *Strenght* (kekuatan)

Kekuatan merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

2) *Weakness* (kelemahan)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

3) *Opportunities* (peluang)

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Tren utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi, membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

4) *Treath* (ancaman)

Ancaman merupakan situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatkan kekuatan tawar-menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi dan direvisinya atau pembaharuan peraturan dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Analisis SWOT banyak diterapkan oleh perusahaan karena memiliki banyak kegunaan. Melalui analisis SWOT, perusahaan dapat menganalisis dengan tepat strategi yang ingin diimplementasikan untuk perusahaan mereka serta mengevaluasi strategi yang sudah ada dan merumuskan strategi cadangan untuk kondisi tertentu. Analisis SWOT akan memasangkan keempat elemennya yaitu

kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang saling berhubungan sehingga dapat diperoleh hasil berupa strategi-strategi yang dapat digunakan untuk mencari jawaban dari permasalahan yang diteliti.

#### A. *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*

Analisis IFAS digunakan untuk menganalisis faktor faktor lingkungan internal yang mempengaruhi perusahaan. Matriks IFAS terdiri dari lima kolom yaitu kolom faktor, bobot, skor, dan komentar. Masing-masing faktor terdiri dari beberapa faktor yang bersangkutan dengan perusahaan. Penilaian dengan pemberian bobot dan dengan sistem penilaian sebagai berikut:

**Tabel 2.3.** Format Matriks IFAS

<b>Faktor Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>	<b>Komentar</b>
<b>Kekuatan</b>				
<b>Kelemahan</b>				
<b>TOTAL</b>				

**Sumber:** Wheelen dan Hunger, 2012:184

1. Menyusun faktor faktor kekuatan dan kelemahan pada perusahaan
2. Memberikan bobot yang totalnya tidak melebihi 1,00 dengan kisaran sebagai berikut:

0,00 = tidak penting

0,05 = kurang penting

0,10 = cukup penting

0,15 = penting

0,20 = sangat penting

3. Memberikan rating yaitu dengan kisaran 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*outstanding*). Rating 4 untuk kekuatan perusahaan yang sangat besar rating 1 untuk kekuatan perusahaan yang kecil. Sebaliknya untuk faktor kelemahan, rating 1 untuk kelemahan yang paling besar sampai dengan rating 4 untuk kelemahan yang paling kecil perusahaan.
4. Skor diperoleh dari perkalian antara bobot dan rating.
5. Kolom komentar untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotannya dihitung.

#### **B. External Factor Analysis Summary (EFAS)**

Menurut Rangkuti dan Pradhana (2010:28) di dalam analisis SWOT terdapat beberapa model matriks Internal dan External (IE). Analisis EFAS digunakan untuk menganalisis faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Matriks EFAS terdiri dari lima kolom yaitu kolom faktor, bobot, rating, skor, dan komentar. Masing-masing faktor terdiri dari beberapa faktor yang bersangkutan dengan perusahaan. Penilaian dengan pemberian bobot dan rating dengan sistem penilaian sebagai berikut:

**Tabel 2.4** Format Matriks EFAS

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>	<b>Komentar</b>
<b>Peluang</b>				
<b>Ancaman</b>				
<b>TOTAL</b>				

**Sumber:** Wheelen dan Hunger, 2012:184.

1. Menyusun faktor-faktor peluang dan ancaman pada perusahaan
2. Memberikan bobot yang totalnya tidak melebihi 1,00 dengan kisaran sebagai berikut:

0,00 = tidak penting

0,05 = kurang penting

0,10 = cukup penting

0,15 = penting

0,20 = sangat penting

3. Memberikan *rating* yaitu dengan kisaran 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*outstanding*). Rating 4 untuk peluang perusahaan yang sangat baik dan rating 1 untuk peluang perusahaan yang buruk. Sebaliknya untuk faktor kelemahan, *rating* 1 untuk ancaman yang paling besar sampai dengan *rating* 4 untuk ancaman yang paling kecil dari perusahaan.
4. Skor diperoleh dari perkalian antara bobot dan *rating*.
5. Kolom komentar untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotannya dihitung.

### C. Matriks SWOT

Menurut David (2010:284) matriks SWOT adalah alat untuk mencocokkan dan membantu manajer strategi dalam mengembangkan empat strategi yaitu: SO (*strength-opportunities*), WO (*weakness-opportunities*), ST (*strengths-threats*), WT (*weakness-threats*).

Rangkuti dalam Pradhana (2010:61) juga menjelaskan bahwa matriks SWOT akan menampilkan delapan kotak, dua kotak sebelah kiri menunjukkan faktor

eksternal perusahaan, dua kotak di atas menunjukkan faktor internal perusahaan dan empat kotak lainnya menjelaskan tentang strategi yang dapat disusun dari keempat faktor tersebut. Matriks IFAS dan EFAS akan menghubungkan masing-masing elemen dari faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar untuk menyusun empat strategi, yaitu:

- 1) SO singkatan dari *strengths* dan *opportunities* adalah strategi yang memanfaatkan semua peluang yang mungkin didasarkan pada kekuatan internal perusahaan. Strategi SO akan memanfaatkan kekuatan atas peluang yang ada dan dapat menghasilkan pengaruh yang kuat sehingga dapat ditawarkan kepada perusahaan.
- 2) ST singkatan dari *strengths* dan *threats*, ketika perusahaan sangat rentan terhadap ancaman eksternal. Strategi ST menganalisis ancaman dan kemudian dicari solusi untuk mengatasi dengan mencari kekuatan yang dimiliki perusahaan. Kekuatan tersebut harus dapat mengurangi atau menangkal ancaman tersebut.
- 3) WO singkatan dari *weaknesses* dan *opportunities* dengan memanfaatkan kelemahan perusahaan dan peluang yang ada. Kesempatan yang dapat diidentifikasi tidak mungkin dimanfaatkan karena kelemahan perusahaan sehingga perusahaan tidak leluasa bergerak karena keterbatasan yang ada.
- 4) WT singkatan dari *weaknesses* dan *threats*. Ketika perusahaan dihadapkan pada suatu ancaman dimana posisi perusahaan saat itu memiliki pada kelemahan pada sektor tertentu, sehingga perusahaan mencari jalan keluar untuk menghadapi situasi tersebut dengan mencari alternatif strategi yang

akan dilakukan. Masalah yang biasanya muncul dikarenakan kelemahan yang dimiliki perusahaan ditambah dengan ancaman yang ada maka perusahaan akan semakin rentan dalam mengalami konflik.

Ada delapan langkah dalam penyusunan matriks SWOT adalah sebagai berikut:

- a) Tulislah peluang eksternal kunci perusahaan.
- b) Tulislah ancaman eksternal kunci perusahaan.
- c) Tulislah kekuatan internal kunci perusahaan.
- d) Tulislah kelemahan internal kunci perusahaan.
- e) Cocokkan kekuatan perusahaan dengan peluang eksternal untuk mendapatkan formulasi strategi SO
- f) Cocokkan kelemahan internal perusahaan dengan peluang eksternal untuk mendapatkan formulasi strategi WO
- g) Cocokkan kekuatan internal perusahaan dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan formulasi strategi ST.
- h) Cocokkan kelemahan internal perusahaan dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan formulasi strategi WT.

Menurut uraian dan penjelasan diatas, tabel berikut ini menunjukkan format dari matriks SWOT:

**Tabel 2.5** Format Matriks SWOT

INTERNAL FACTORS (IFAS)	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
EXTERNAL FACTORS (EFAS)		
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi SO Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya meraih peluang	Strategi WO Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya meraih peluang
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman	Strategi WT Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman

**Sumber:** Wheelen dan Hunger, 2012:184

## 8. Matriks IE

Matriks IE dibentuk berdasarkan dua faktor, yaitu total rata-rata dari matriks IFAS pada sumbu x dan total rata-rata dari matriks EFAS pada sumbu y. pada sumbu x dari matriks IE menggambarkan posisi internal dimana total rata-rata dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah menengah; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi. Sedangkan pada sumbu y dari matriks IE menggambarkan posisi eksternal dimana total rata-rata dari 1,0 hingga 1,9 dianggap rendah; nilai 2,0 hingga 2,99 adalah menengah; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda

1. Rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai kondisi “*Growth and Build.*” Strategi yang sesuai untuk posisi tersebut adalah strategi intensif atau strategi integratif.
2. Rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII berada pada posisi “*Hold and Maintain.*” Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk divisi tipe ini.
3. Rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX berada pada posisi “*Harvest or Divest.*” Strategi yang sering dipakai untuk tipe ini adalah strategi divertasi, strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi.

**Tabel 2.6** Format Matriks IE

		Faktor Eksternal					
		4,0	Kuat 3,0-4,00	3,00	Rata-rata 2,0-2,99	2,00	Lemah 1,0-1,99
Faktor Internal	Tinggi 3,0-4,0	I	II				
	3,00						
	Menengah 2,0-2,99	IV	V	VI			
2,00							
Lemah 1,0-1,99	VII	VIII	IX				
1,00							

**Sumber:** David, 2010:346.

**9. Jenis-jenis Alternatif Strategi**

Banyak perusahaan menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga, perusahaan yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari jenis alternatif strategi. Jenis alternatif strategi



terbagi atas 4, yaitu strategi integrase, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi bertahan (David, 2010:298).

### 1. Strategi Integrasi

#### a) *Forward Integration Strategy*

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian distributor atau pengecer, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang atau jasanya, sehingga mengganggu pendistribusian tersebut dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, karena distribusi tersebut memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.

#### b) *Backward Integration Strategy*

Strategi ini menggunakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat, sehingga tidak lagi dapat diandalkan.

#### c) *Horizontal Integration Strategy*

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walaupun harus dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki posisi monopoli seizin pemerintah, bersaing di industry yang berkembang,

skala ekonomi meningkat, serta modal dan sumber daya yang dimiliki mampu melakukan ekspansi.

## 2. Strategi Intensif

### a) *Market Development Strategy*

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru atau dengan kata lain untuk memperbesar pangsa pasar.

### b) *Product Development Strategy*

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan penjualan perusahaan dengan cara memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang atau dengan kata lain memperbaiki atau mengembangkan produk yang sudah ada

### c) *Market Penetration Strategy*

Strategi ini bertujuan agar *market share* suatu produk atau jasa mengalami peningkatan melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Tujuan dari strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.

## 3. Strategi Diversifikasi

### a) *Concentric Diversification Strategy*

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk atau jasa yang baru namun masih berhubungan. Tujuan dari strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

b) *Conglomerate Diversification Strategy*

Strategi ini merupakan strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan. Tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan namun untuk pasar yang berbeda.

c) *Horizontal Diversification Strategy*

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan kepada konsumen yang ada sekarang.

#### 4. Strategi Bertahan

a) *Joint Venture Strategy*

Strategi dimana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer untuk tujuan kapitalisasi modal.

b) *Retrenchment Strategy*

Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. *Retrenchment* disebut juga *turn around* yang dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar pesaingnya.

c) *Divestiture Strategy*

Strategi ini merupakan strategi menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Strategi ini sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindak lanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.

d) *Liquidation Strategy*

Strategi ini merupakan strategi menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi ini bertujuan untuk menghentikan operasi perusahaan atau menutup perusahaan daripada meneruskan akan tetapi rugi.

e) *Combination*

Strategi ini merupakan gabungan dari dua strategi yang total nilainya tidak jauh berbeda. Strategi ini memungkinkan untuk diterapkan jika sumber daya dan kondisi perusahaan mampu menerapkan kedua strategi kombinasi ini.

Disamping keempat strategi inti tersebut, terdapat pula lima alternative strategi bisnis yang dikemukakan oleh Kotler (1997:69), Kelima strategi bisnis tersebut adalah:

1. Strategi Bertahan ( *Holding Strategy*)

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan yang memiliki daya Tarik bisnis maupun posisi bisnis yang tinggi. Dalam posisi kuat, perusahaan sudah seharusnya menempuh strategi tetap bertahan pada posisi sekarang dengan memaksimalkan laba yang berasal dari suatu produk atau bisnis yang ada.

2. Strategi penetrasi ( *Penetration Strategy*)

Strategi ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki posisi bisnis yang sedang, tetapi menghadapi daya tarik bisnis yang kuat atau akan menjadi kuat. Kedudukan perusahaan seperti ini menghadapi pilihan strategi yang cukup sulit, mengingat perlunya investasi yang cukup besar

dan penuh resiko agar dapat menuju kearah posisi bisnis yang kuat dengan potensi perolehan laba yang cukup besar.

3. Strategi Penguatan (*Strenghtening Srategy*)

Strategi ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki posisi bisnis yang lemah, tetapi menghadapi daya tarik bisnis yang tinggi atau akan menjadi tinggi. Pada strategi ini diperlukan investasi yang besar dalam pemasaran produknya, demikian pula resiko besar akan tetap dihadapi.

4. Strategi Pengurangan (*Harvesting Strategy*)

Suatu perusahaan bisnis yang produknya menghadapi daya tarik bisnis yang rendah atau sedang (kurang menarik), dan posisi bisnis yang kuat, maka perlu memilih strategi pengurangan pangsa pasarnya dengan memaksimalkan pendapatannya.

5. Strategi Pelepasan atau Penarikan (*Divestment or Withdrawal Strategy*)

Suatu perusahaan yang memiliki tingkat posisi bisnis yang rendah atau cenderung rendah dan menghadapi daya tarik bisnis rendah atau cenderung rendah, biasanya akan terpaksa menempuh strategi pelepasan atau penarikan. Produk-produk yang akan ditarik atau dilepas hendaknya dipilih produk-produk yang tidak menguntungkan dan cenderung merugikan. Sebaiknya dicari alternative produk atau bisnis yang mungkin digunakan dengan menggunakan sumber daya yang terbebaskan tersebut.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang diterapkan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan metode penelitian ini dikarenakan masalah yang akan diteliti oleh peneliti bersifat tidak pasti atau sementara dan akan terus berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Nazir (2011;54) mendefinisikan penelitian deskriptif sebagai metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertujuan untuk membuat deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, fluktuatif dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Penelitian ini berawal dari pengumpulan data yang disusun kemudian dianalisis dan berakhir pada penulisan laporan dan kesimpulan. Uraian yang dihasilkan dari data deskriptif juga didukung oleh data lain berupa dokumen, laporan-laporan serta dokumen lain yang terkait.

Menurut Sugiyono (2012; 9) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah. Menurut Sugiyono (2012; 205) akan terjadi tiga kemungkinan terhadap masalah yang akan dibawa oleh peneliti dalam penelitian kualitatif. Yang pertama masalah yang dibawa oleh peneliti tetap, sehingga sejak awal sampai akhir penelitian akan sama. Dengan demikian judul proposal dan judul laporan penelitian akan sama. Yang kedua masalah yang

dibawa peneliti setelah memasuki penelitian berkembang yaitu memperluas masalah yang telah disiapkan. Dengan demikian akan mengurangi perubahan, sehingga judul penelitian cukup disempurnakan. Yang ketiga masalah yang dibawa peneliti setelah memasuki lapangan berubah total, sehingga masalah yang telah disiapkan harus diganti dan judul proposal dengan judul penelitian tidak sama dan harus diganti.

Permasalahan yang akan dibahas adalah mengenai strategi pemasaran, yang berhubungan dengan strategi pemasaran perusahaan jasa ekspedisi muatan kapal laut dan *freight forwarder* dalam menunjang aktivitas ekspor dan impor. Hal ini bersifat kondisional dan dapat berkembang setelah peneliti melakukan penelitian ke lapangan. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui strategi apa saja yang digunakan perusahaan dalam menunjang kegiatan ekspor dan impor dan untuk mengetahui bagaimana perkembangan strategi yang telah diterapkan selama ini dan yang akan datang sehingga memungkinkan untuk adanya perkembangan dalam teori mengenai strategi pemasaran di dalam penelitian.

## **B. Fokus Penelitian**

Dalam melakukan kegiatan penelitian sangat penting untuk menentukan fokus penelitian yang akan dilakukan, Fokus penelitian ditetapkan agar tidak menimbulkan kebingungan dalam memverifikasi, mereduksi, dan menganalisis data yang diperoleh di lapangan (Ghony dan Almanshur, 2012; 46). Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, peneliti menetapkan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Strategi yang diterapkan oleh perusahaan
2. Peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dalam menunjang aktivitas ekspor impor pada perusahaan *freight forwarding*
3. Strategi yang tepat untuk digunakan perusahaan dalam menunjang kegiatan ekspor dan impor.

### C. Lokasi Penelitian

Menurut Widi (2010;52), penelitian dapat dibedakan berdasarkan tempat dilakukannya penelitian, yaitu penelitian lapangan (*field research*), penelitian kepustakaan (*library research*), dan penelitian laboratorium (*laboratory research*). Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Pertamina Trans Kontinental (PTK) Surabaya, Jalan Perak Timur 30 Surabaya – 60165, Telp: +6231 355 1210, berdasarkan lokasinya penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*). objek dari penelitian ini adalah PT. Pertamina Trans Kontinental yang bergerak di bidang perusahaan jasa ekspedisi muatan kapal laut dan *freight forwarder*. Peneliti memilih PT. Pertamina Trans Kontinental sebagai lokasi penelitian sebab PT. Pertamina Trans Kontinental merupakan salah satu perusahaan *freight forwarding* yang dipercaya oleh perusahaan dalam negeri maupun luar negeri selama bertahun-tahun sehingga menjadi tantangan tersendiri bagi peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan *freight forwarding* bertaraf internasional di Indonesia. Perusahaan PT. Pertamina Trans Kontinental sebagai situs lokasi dalam penelitian ini menyediakan sumber data yang dibutuhkan untuk melaksanakan penelitian ini.

#### D. Sumber Data

Sumber data adalah tempat peneliti memperoleh data dan informasi-informasi yang berkaitan dengan penelitian. Menurut Arikunto (2010: 169) menjelaskan bahwa sumber data merupakan sumber yang diperlukan untuk mengumpulkan data yang kita perlukan dalam penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah narasumber dari pihak perusahaan PT. Pertamina Trans Kontinental serta dokumen, laporan-laporan yang terkait dengan penelitian.

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam penelitian ini, diusahakan sedapat mungkin memperoleh data yang relevan dan akurat dengan harapan dapat mempermudah dalam pembahasan. Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah:

##### 1. Data Primer

Data primer menurut Purhantara (2010;79) adalah data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data langsung dengan menggunakan instrument yang telah ditetapkan. Data primer merupakan data mentah yang belum diolah. Data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dilapangan oleh peneliti (Hasan, 2002: 82). Data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan penelitian dalam hal ini PT. Pertamina Trans Kontinental. Sumber tersebut diperoleh melalui informasi yang berhubungan langsung dengan obyek penelitian melalui wawancara (*interview*).

## 2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Purhantara (2010:79) adalah data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik. Data sekunder adalah data yang sudah diolah dan bias didapatkan melalui dokumen-dokumen resmi yang dimiliki perusahaan, Data sekunder disebut juga data yang tersedia karena data ini berasal dari perusahaan, buku referensi, website dan laporan-laporan penelitian terdahulu.

### **E. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian atau responden adalah orang yang diminta untuk memberikan keterangan tentang suatu fakta atau pendapat. Sebagaimana dijelaskan oleh Arikunto (2010: 145) subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Jadi, subjek penelitian itu merupakan sumber informasi yang digali untuk mengungkap fakta-fakta di lapangan. Penentuan subjek penelitian atau sampel dalam penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif.

Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif (naturalistik) sangat berbeda dengan penentuan sampel dalam penelitian konvensional (kuantitatif). Penentuan sampel tidak didasarkan perhitungan statistik. Sampel yang dipilih berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimum, bukan untuk digeneralisasikan. (Lincoln dan Guba (1985) dalam Sugiyono (2007: 301)

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penentuan subjek penelitian dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan secara

jelas dan mendalam. Penentuan subjek penelitian atau responden dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. *Purposive sampling* menurut Djam'an Satori (2007: 6) merupakan teknik pengambilan sampel yang ditentukan dengan menyesuaikan pada tujuan penelitian atau pertimbangan tertentu. Djam'an Satori (2007: 6) menambahkan bahwa "*purposive sampling* sering disebut juga sebagai *judgement sampling*, secara sederhana diartikan sebagai pemilihan sampel yang disesuaikan dengan tujuan tertentu". Ciri-ciri khusus sampel *purposive* menurut Lincoln dan Guba (1985) dalam Sugiyono (2007: 301), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Adjustment Emergent sampling design*/sementara
- 2) *Serial selection of sample units*/menggelinding seperti bola salju (*snowball*)
- 3) *Continuous or focusing of the sample*/disesuaikan dengan kebutuhan
- 4) *Selection to the point of redundancy*/dipilih sampai jenuh.

Jadi, pengambilan subjek penelitian atau responden dengan menggunakan *purposive sampling* dinyatakan cocok dengan masalah penelitian yang peneliti bahas, yaitu penentuan subjek didasarkan atas tujuan peneliti dalam mengungkap masalah yang diangkat dalam penelitian. Subjek penelitian ditentukan berdasarkan orang yang dianggap paling tahu tentang informasi yang dibutuhkan dalam penelitian, sehingga akan memudahkan peneliti dalam menelusuri situasi yang diteliti.

Dalam hal ini hanya responden yang dipandang perlu saja yang dipilih untuk memperoleh informasi dan data yang diperlukan sesuai dengan variabel-variabel

yang menentukan dalam pengembangan bisnis perusahaan PT. Pertamina Trans Kontinental Branch Surabaya. Responden dalam penelitian ini adalah:

1. Manager Cabang

Manager cabang di PT. Pertamina Trans Kontinental yang menangani tentang keterlibatan langsung melakukan perencanaan layanan usaha, baik perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang dan mengawasi langsung kegiatan-kegiatan di PT. Pertamina Trans Kontinental dianggap penting sebagai responden dikarenakan dibawah langsung oleh manager pusat yang memiliki kapasitas untuk menjelaskan posisi perusahaan.

2. Kepala Operasi

Kepala operasi bertanggung jawab mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan- kegiatan layanan operasi yang ada, mengenai gambaran umum divisi operasi, fungsi operasi, mengevaluasi seluruh kegiatan-kegiatan divisi permasalahan serta kekuatan dan kelemahan pada lingkungan operasi PT. Pertamina Trans Kontinental.

3. Kepala Keuangan, SDM dan Umum

Manajemen Keuangan yang menangani Informasi yang ingin didapatkan adalah mengenai gambaran umum divisi SDM, fungsi SDM, permasalahan serta kekuatan dan kelemahan pada lingkungan SDM Perusahaan

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik mengumpulkan data merupakan metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dan diolah sehingga dapat disajikan dengan bentuk

yang lebih mudah untuk dipahami. Menurut Karlinger dalam Kasiram (2010:210) “*analysis means the categorizing, ordering, manipulating, and summarising of data to obtain answer the research question*” karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

Dalam mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, baik data primer maupun data sekunder, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Teknik Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data primer dengan cara berinteraksi atau berkomunikasi dengan orang atau masyarakat yang terkait dengan objek penelitian. Wawancara adalah perpercakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut (Moleong, 2012: 186). Dalam hal ini peneliti membuat pertanyaan yang mencakup tentang hal-hal apa saja yang ingin diketahui oleh peneliti melalui wawancara dengan salah satu karyawan yang bersangkutan. Peneliti juga harus menjaga topik pembicaraan sehingga tidak melewati batas atau fokus penelitian.

Data tambahan diperoleh dari catatan-catatan dan laporan bisnis perusahaan, sehingga data yang diperoleh bersifat data sekunder. Triangulasi teknik akan digunakan dalam metode pengumpulan data untuk menyelaraskan antara hasil wawancara yang dapat diperoleh dari dokumen-dokumen, catatan perusahaan, maupun wawancara dengan sumber yang berkaitan dalam penelitian. Selain itu,

menurut Sugiono (2012: 241) dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada, maka dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan triangulasi, data yang diperoleh juga sekaligus diukur kredibilitas dan kesesuaiannya.

## 2. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dalam penelitian guna untuk mengabadikan berbagai data yang didapat dari tempat penelitian dilaksanakan. Dokumentasi dalam penelitian ini meliputi: pengarsipan dokumen dan gambar yang diberikan atau ditunjukkan oleh pihak perusahaan terkait dengan strategi perusahaan, kemudian dokumentasi juga digunakan dalam mengambil data-data dan digunakan dalam mengabadikan proses wawancara yang dilakukan serta mencatat hasil wawancara yang diberikan oleh narasumber melalui dokumentasi ini peneliti lebih mudah dalam proses penyusunan skripsi karena langsung disajikan sebagai data pendukung penelitian.

## 3. Triangulasi Data

Memeriksa keabsahan data atau informasi dari suatu pihak dengan data dari sumber lainnya, misalnya mempertemukan data antara temuan data hasil dokumentasi dengan wawancara.

## **G. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data terhadap masalah yang diteliti. Instrumen penelitian menurut Moleong (2012: 168) adalah alat yang digunakan untuk memperoleh atau

mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri atau yang disebut dengan *human instrument*. Pada penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan yaitu:

1. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara yaitu berupa daftar pertanyaan yang digunakan sebagai acuan dalam memperoleh informasi dari responden. Pedoman ini disusun tidak hanya berdasarkan tujuan penelitian, tetapi juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

2. Dokumentasi

Dokumen merupakan pelengkap setelah dilakukan observasi dan wawancara. Dokumen yang dikumpulkan digunakan untuk mendukung hasil observasi dan wawancara. Dokumen tersebut dapat berupa laporan, notulen rapat, dan dokumen lainnya. Peneliti memfokuskan pengumpulan data ini melalui data dan arsip dari PT. Pertamina Trans Kontinental Surabaya yang relevan, artikel media cetak dan dokumentasi pribadi.

3. Peneliti

Peneliti sebagai instrument utama dengan menggunakan panca indra untuk mengamati objek dalam penelitian kemudian mengolahnya sebagai hasil penelitian.

## H. Metode Analisis

Analisis data menurut Sangadji dan Sopiah (2010:197), Metodologi Penelitian, pendekatan praktis dalam penelitian yaitu berbagai alat analisa data

penelitian agar rumusan masalah penelitian dapat terpecahkan dan akhirnya tujuan penelitian dapat tercapai. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi-strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT Pertamina Trans Kontinental. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks SWOT.

Tahapan dalam analisa data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang menjadi dasar untuk melakukan analisis SWOT
2. Analisis SWOT dilakukan melalui matriks EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) yang akan menguraikan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dimiliki perusahaan dan matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) yang akan menguraikan faktor-faktor kekuatan terbesar dan kelemahan perusahaan. Matriks SWOT sebagai alat perumusan alternative strategi perusahaan yang didasarkan pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan.
3. Hasil analisis SWOT digabungkan dengan teori-teori pemasaran yang sesuai dengan strategi yang digunakan oleh perusahaan sehingga dapat menjadi landasan peneliti dalam merumuskan strategi pemasaran yang tepat untuk digunakan perusahaan, yang telah disesuaikan dengan kondisi visi misi perusahaan.

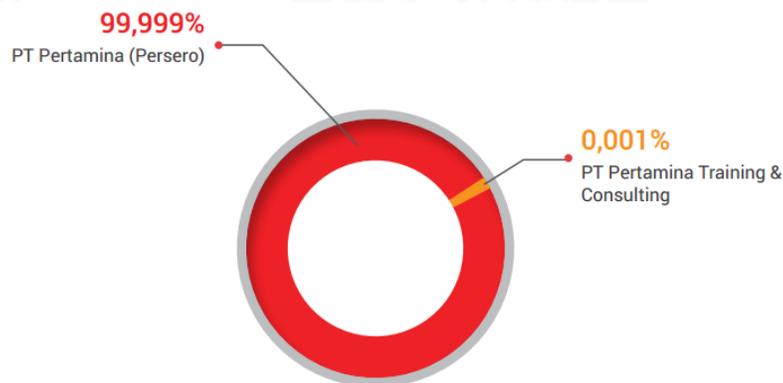
## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum PT. Pertamina Trans Kontinental

##### 1. Sejarah dan Perkembangan PT. Pertamina Trans Kontinental

PT Pertamina Trans Kontinental (PTK) awalnya didirikan dengan nama PT Pertamina Tongkang didirikan pada tanggal 9 September 1969 di Jakarta, dengan statusnya sebagai anak perusahaan dari PT Pertamina (Persero). Saat ini kepemilikan saham sebesar 99,998% milik PT Pertamina (Persero) dan 0,002% milik *PT Pertamina Training & Consulting* Hingga saat ini struktur Pemegang Saham PTK per 31 Desember 2015, adalah 99,999% Pertamina (Persero) dan 0,001% Pertamina Training & Consulting.



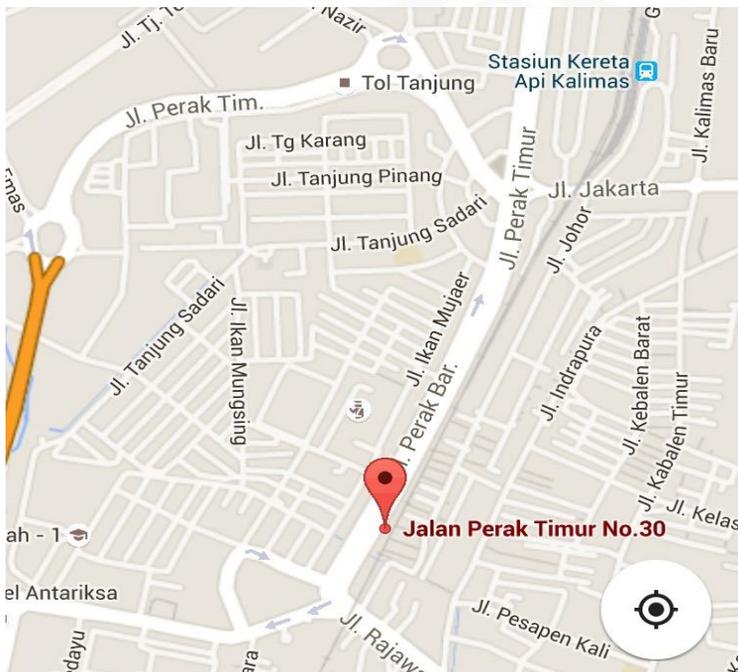
**Gambar 4.1** Kepemilikan Pemegang Saham

**Sumber:** <http://www.ptk-shipping.com>

Untuk dapat melaksanakan tugas - tugas diatas, perizinan dari perusahaan harus diubah menjadi perusahaan pelayaran yang spesifik di bidang lepas pantai. PTK diperbantukan pada aktifitas pengembangan PT Pertamina (Persero) pada tahun 1974, dimana PT Pertamina Tongkang memperoleh tambahan armada kapal sejenis *supply vessel* yang disepakati untuk melayani dan memenuhi eksplorasi pengeboran minyak dan gas bumi lepas pantai dan juga keperluan produksi. Dengan selesainya program konstruksi untuk depot bahan bakar yang baru di belahan timur dan tengah wilayah Indonesia, PT Pertamina (Persero) menarik penugasan untuk pendistribusian bahan bakar, meliputi kapal - kapal dan *crew*. Oleh sebab itu pada tahun 1978, PTK tidak lagi hanya melayani PT Pertamina (Persero) akan tetapi juga melayani perusahaan lainnya dan mengubah model bisnisnya menjadi perusahaan yang mencari keuntungan atau *profit oriented*. Mulai tanggal 29 November 2011 sesuai dengan Akta No. 012 tanggal 26 Oktober 2011 Notaris Dewantari Handayani, MPA yang disetujui dengan Keputusan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia No: AHU-58581.AH.01.02 Tahun 2011 tanggal 29 November 2011, nama PT Pertamina Tongkang berubah menjadi PT Pertamina Trans Kontinental.

## 2. Lokasi Perusahaan

PT. Pertamina Trans Kontinental terletak di Jl. Perak Timur No.30, Perak Timur, Pabean Cantian, Kota Surabaya, Jawa Timur. Perusahaan dilengkapi dengan berbagai sarana produksi berupa gedung perkantoran dengan fasilitas yang menjangkau kelancaran proses karyawan bekerja.



**Gambar 4.2: Peta Letak Lokasi PT. Pertamina Trans Kontinental**

**Sumber:** <http://www.google.maps.com>



**Gambar 4.3:** Tampak depan PT. Pertamina Trans Kontinental

**Sumber:** Gambar yang diambil penulis

### 3. Visi dan Misi Perusahaan

Visi: Menjadi perusahaan bisnis pelayaran dan jasa maritim kelas dunia.

Misi: Melaksanakan kegiatan bisnis perkapalan dan jasa maritim yang berstandar internasional untuk menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

### 4. Makna Logo

Logo PT. Pertamina Trans Kontinental:



**Gambar 4.4:** Gambar Logo PT. Pertamina Trans Kontinental

**Sumber:** [www.ptkshipping.com](http://www.ptkshipping.com)

Logo PT. Pertamina terdiri dari tiga bidang ketupat yang berwarna biru, hijau dan merah. Adapun filosofi yang terkandung dalam PT. Pertamina ini diantaranya adalah

1. Biru mencerminkan : Andal, dapat dipercaya dan bertanggung jawab
2. Hijau mencerminkan : Sumber daya energi yang berwawasan lingkungan
3. Merah mencerminkan : Keuletan dan ketegasan serta keberanian dalam menghadapi berbagai macam kesulitan

Logo PT. Pertamina ini dibuat oleh perusahaan desain dan konsultan Merk Landor asal *San Fransisco*. Diresmikan dan diberlakukan terhitung mulai tanggal 10 Desember 2005.

## **5. Struktur Organisasi**

Sebelum mengetahui lebih lanjut mengenai struktur organisasi PT. Pertamina Trans Kontinental terlebih dahulu akan dijelaskan tentang pengertian struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi adalah suatu kerangka yang menyebutkan hubungan kerja satu bagian dengan bagian yang lainnya, sehingga jelas kedudukan dan kewenangan serta tanggung jawab masing-masing dalam suatu organisasi. Adapun macam-macam bentuk struktur organisasi adalah sebagai berikut:

### **a. Bentuk Organisasi Garis**

Pola bentuk ini hanya mengenal satu perintah pada setiap pekerjaan dalam organisasi, pola bentuk ini hanya mengenal satu pimpinan yang membawahnya.

\

b. Bentuk organisasi fungsional

Bentuk organisasi ini memanfaatkan tenaga ahli dalam bidang tertentu semaksimal mungkin, setiap bawahan ada hubungan dengan fungsi di atasnya.

c. Bentuk organisasi garis dan fungsional

Bentuk organisasi ini pada umumnya dianut oleh perusahaan besar dan mempunyai daerah kerja yang luas, mempunyai bidang tugas beraneka ragam dan rumit serta melibatkan banyak pekerjaan. Bentuk ini merupakan perpaduan antara struktur garis dan staff serta terdapat ahli staff yang bertugas memberikan nasihat dan saran kepada seorang pemimpin perusahaan.

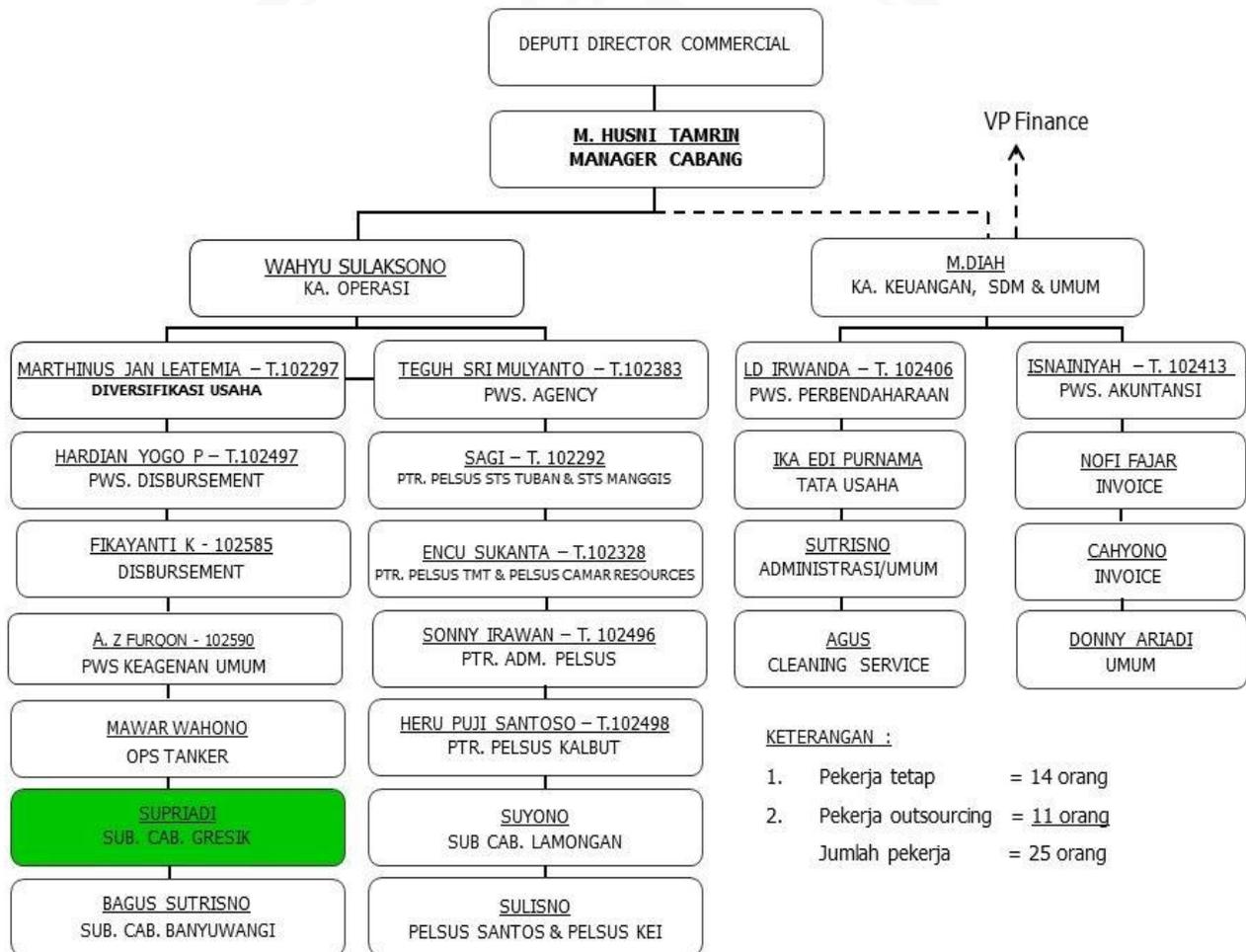
## 6. Struktur Organisasi PT. Pertamina Trans Kontinental

Struktur yang digunakan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental yaitu struktur struktur matrik, struktur organisasi yang menggabungkan antara struktur fungsional dengan struktur divisional untuk mendapatkan keuntungan dari kedua struktur tersebut dan meminimalkan kekurangan dari masing-masing struktur tersebut, seperti yang ditunjukkan pada *gambar 4.5* biasanya digunakan untuk Manufaktur, Industri jasa Profesional bidang, Sektor *non-profit* dan perusahaan multinasional

Keuntungannya dari struktur matrik adalah:

- a) Lebih baik kerjasamanya antar lintas fungsi
- b) Peningkatan pengambilan keputusan
- c) Meningkatkan fleksibilitas dalam restrukturisasi

- d) Pelayanan pelanggan jadi lebih baik.
- e) Akuntabilitas kinerja lebih baik.
- f) Adanya peningkatan manajemen strategis karena mampu mencapai tingkat koordinasi yang diperlukan untuk menjawab tuntutan “ganda” lingkungan.
- g) Sangat sesuai untuk organisasi ukuran sedang.



**Gambar 4.5:** Gambar Bagan Struktur Organisasi

**Sumber:** PT Pertamina Trans Kontinental (2016)

## 7. Tanggung Jawab dan Wewenang Anggota Struktur Organisasi

Tabel 4.1: Wewenang Anggota

Divisi	Tanggung Jawab dan Wewenang
<i>Vice President Marketing</i>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="592 558 1338 737">1. Merencanakan, mengontrol dan mengkoordinir proses penjualan dan pemasaran bersama <i>Sales &amp; Marketing</i> secara efektif dan efisien.</li><li data-bbox="592 772 1338 884">2. Menentukan harga jual serta sistem promosi untuk memastikan tercapainya target yang harus dicapai.</li><li data-bbox="592 919 1338 1098">3. Memonitor perolehan order serta merangkumkan <i>forecast</i> untuk memastikan kapasitas terisi /terpenuhi secara optimal.</li><li data-bbox="592 1134 1338 1312">4. Menganalisa dan mengembangkan strategi <i>marketing</i> untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan layanan sesuai dengan target yang ditentukan.</li><li data-bbox="592 1348 1338 1526">5. Menganalisa dan memberikan arah pengembangan untuk memastikan perkembangan sesuai dengan kebutuhan.</li></ol>

<p><i>Vice President of Finance</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendapatkan perolehan dana, pengumpulan dana, pembayaran utang perusahaan, pengendalian, keseimbangan kas perusahaan, serta perencanaan kebutuhan keuangan.</li> <li>2. Meningkatkan nilai perusahaan atau kata lain bagaimana meningkatkan kesejahteraan para pemegang perusahaan.</li> </ol>
<p>Manager Cabang</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bertanggung jawab atas kegiatan operasi kapal di masing - masing cabang perusahaan dan melaporkannya ke <i>GM Marketing &amp; Branch Coordinator</i></li> </ol>
<p>Kepala Operasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengelola dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan.</li> <li>2. Bertanggung jawab kepada direktur utama atas terlaksananya supervisi terhadap kegiatan terhadap kegiatan operasional.</li> <li>3. Mengawasi jalannya penyediaan jasa.</li> <li>4. Mengawasi persediaan, distribusi barang dan tata letak fasilitas operasional.</li> <li>5. Meningkatkan sistem operasional, proses dan</li> </ol>

	<p>kebijakan dalam mendukung visi misi perusahaan.</p> <p>6. Melakukan pencairan cek untuk biaya jasa keagenan.</p>
--	---

Bentuk organisasi perusahaan PT. Pertamina Trans Kontinental yaitu menggunakan sistem *general manager* yang kinerja manajemen perusahaan berjalan secara professional karena pembagian tugas tiap karyawan sudah terperinci beserta tanggung jawab masing- masing.

### 8. Data Kepagawaian

Data kepagawaian perusahaan meliputi:

a. Standar gaji karyawan

Setiap pekerja berhak atas upah setiap bulannya sesuai dengan status, golongan dan jabatan, struktur upah juga terdiri dari upah pokok, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap.

b. Jaminan sosial tenaga kerja

Terdiri dari; tunjangan hari raya, akomodasi wisma, bantuan sewa rumah pekerja uang pengganti makan, premi hadir, bonus produksi dan program jaminan social tenaga kerja.

c. Asuransi kesehatan

PTK Surabaya menggunakan asuransi *INHEALTH* sebagai asuransi kesehatan karyawan PTK.

d. Pola karir karyawan

Meliputi pemindahan kerja atau mutasi dan promosi, sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerja, bertambah atau berkurangnya pekerjaan dan keputusan lain yang menyangkut operasional bisnis perusahaan.

e. Koperasi karyawan

Pertamina Trans Kontinental *branch* Surabaya tidak menyediakan koperasi karyawan.

f. Peraturan disiplin karyawan

Penegakan disiplin karyawan pada peraturan perusahaan, perbuatan ceroboh yang mengakibatkan sanksi, pelanggaran ringan yang mengakibatkan sanksi dan wajib bawa barang, tindakan skorsing dan sanksi administratif berupa pelepasan jabatan dan penurunan pangkat atau golongan.

## 9. Jenis dan Jumlah Peralatan Operasional

**Tabel 4.2:** Jenis dan Jumlah Peralatan

Jenis Peralatan Operasional	Jumlah
Komputer	19 buah
Telepon	14 buah
Fax	1 buah
Mobil	2 buah
Printer	16 buah

Laptop	10 buah
--------	---------

## 10. Sasaran dan Target (2015-2019)

Sasaran dan target perusahaan PT. Pertamina Trans Kontinental Surabaya yaitu:

- a. Mencapai tingkat pendapatan diatas Rp. 4,34 triliun pada tahun 2019, pertumbuhan rata-rata (CAGR) *revenue* sebesar 24,14%.
- b. Mencapai tingkat keuntungan bersih diatas Rp. 1 triliun pada tahun 2019, atau tingkat pertumbuhan rata-rata CAGR laba bersih 39,37%.
- c. Peningkatan pangsa pasar dengan tambahan armada 95 unit sehingga sampai dengan tahun 2019, PTK akan memiliki jumlah armada kurang lebih dari 122 unit dengan jenis *offshore support vessel* (AHTS, AHT, PSV, *utility*) angkutan migas dan kapal pengerukan.
- d. Menjadi perusahaan pelayaran dan jasa maritime yang memberikan kehandalan operasi dan standart layanan tinggi dan professional kepada pelanggan dengan target *customer satisfaction index* 4,2 (skala likert) di tahun 2019.
- e. Menjadi perusahaan yang *cost* efisiensi dengan target biaya operasi maksimum sebesar 70% dari *gross revenue* dan biaya *overhead* 14% dari *gross revenue*.
- f. Peningkatan daya saing usaha dengan peningkatan kinerja operasi, yaitu mengoptimalkan hari operasi kapal, optimalisasi durasi pelaksanaan dock dan

meningkatkan pemasaran kapal dengan target: *commission days* (hari kapal siap operasi atau memenuhi persyaratan laik laut) kapal milik tanpa dock: 355 hari, pelaksanaan *docking repair* maksimal 30 hari dan tingkat pemasaran kapal sebesar 95% dari realisasi *commission days*.

- g. Memprioritaskan aspek *health, safety, security and environment* dalam setiap kegiatan untuk yang berkualitas dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.
- h. Menjadi perusahaan yang menerapkan sistem informasi dan teknologi untuk mendorong efisiensi dan transparansi operasi dan keuangan.
- i. Menjadi perusahaan pelayaran dan jasa maritime dengan tata kelola organisasi yang baik dan efisien serta memiliki budaya korporat yang kuat serta menjadi tempat bekerja pilihan SDM berkualitas.
- j. Menjadi perusahaan yang sangat sehat baik dari financial maupun pertumbuhannya.
- k. Masuk ke pasar Asean pada tahun 2015/2016.

## **B. Strategi Pemasaran Perusahaan**

Dalam upaya mencapai pertumbuhan kinerja keuangan yang tumbuh dengan baik, sehat dan berkelanjutan, manajemen Perseroan menerapkan tiga strategi utama disamping strategi bauran pemasaran jasa yang dijalankan oleh perusahaan yakni *Reborn, Revitalization, dan Expansion*.

*Reborn* menandakan fokus bisnis Perseroan adalah pada bisnis upstream dan gas dengan ekspansi bisnis migas berbasis SIUPAL.

*Revitalization* diwujudkan dengan melakukan efisiensi secara menyeluruh, dan dilakukan sesuai kewajaran.

*Expansion* diwujudkan dengan peningkatan jumlah armada dan kinerja kapal milik serta peningkatan kapasitas dan kapabilitas SDM serta budaya kerja perusahaan dan membangun komitmen.

Manajemen PTK percaya bahwa penerapan tiga strategi utama tersebut akan meningkatkan kinerja keuangan, dan memperkuat daya saing Perseroan serta pada akhirnya dapat mengarahkan Perseroan untuk dapat mewujudkan visi menjadi Perusahaan bisnis pelayaran dan jasa maritim kelas dunia.

## **1. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)**

Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan alat pemasaran yakni berupa bauran pemasaran. Bauran pemasaran jasa PT. Pertamina Trans Kontinental terbagi menjadi tujuh bagian yaitu bauran produk, harga, promosi, distribusi, SDM, proses dan layanan servis. Strategi pemasaran perusahaan merupakan kombinasi dari setiap bauran pemasaran berikut.

### **a. Produk (*product*)**

PT. Pertamina Trans Kontinental menyediakan berbagai jasa yang bermacam-macam dan fleksibel sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Ini dilakukan supaya dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang merupakan perusahaan-perusahaan yang memiliki rantai pasokan yang kompleks. Berikut adalah beberapa jasa yang ditawarkan:

### 1) Pengoperasian Kapal

PT Pertamina Trans Kontinental memiliki lingkup bisnis dalam pengoperasian kapal milik dengan jenis-jenis seperti: *Anchor Handling Tug Supply*, *Multi Purpose Vessel*, *Tug Boat*, *Straight Supply Vessel*, *Rigid Inflatable Boat*, *Motor Tanker*, *Gas Vessel*, dan *Tug & Barge*.

Kapal-kapal tersebut digunakan untuk memenuhi kebutuhan penyewa seperti PT Pertamina (Persero), Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) dan perusahaan pelayaran lainnya baik dalam negeri maupun luar negeri untuk mendukung kegiatan *offshore* (pengeboran minyak lepas pantai) dan *onshore* (pengeboran minyak di darat).

### 2) *Charter & Broker*

Untuk memenuhi dan melayani permintaan para *charter* untuk beragam tipe atau jenis kapal yang belum dimiliki oleh PT Pertamina Trans Kontinental (PTK) maka PTK akan memenuhi permintaan tersebut dengan menyewa kapal pihak lain yang sesuai dengan permintaan jam sewa atau perjalanan.

### 3) Keagenan Kapal

PT Pertamina Trans Kontinental menyediakan jasa keagenan kapal untuk kapal-kapal yang berlabuh di pelabuhan seluruh Indonesia sebagai *General Agent* (GA) atau sebagai *Handling Agent* (HA). PT Pertamina Trans Kontinental sebagai *Handling Agent* diseluruh pelabuhan di Indonesia baik sebagai pelabuhan umum ataupun pelabuhan khusus. Aktivitas dari PT Pertamina Trans Kontinental

juga meliputi *crew supply*, *bunker handling* dan *water supply* serta aktivitas lain yang berhubungan dengan *handling agent*. Ruang lingkup service keagenan kapal yaitu: menyiapkan formalitas atau fasilitas, pelayanan terhadap *crew* dan kapal, serta penyelesaian kewajiban *financial (disbursement)*. Tugas pokok keagenan kapal adalah mewakili owner atau principal dalam memenuhi ketentuan atau kewajibannya bagi kapal-kapal yang singgah di Indonesia. Tanggung jawab keagenan kapal yaitu: menjamin kelancaran operasional kapal di pelabuhan, menyelesaikan kewajiban *financial (disbursement)*, dan menyampaikan laporan realisasi kunjungan kapal kapal di pelabuhan Indonesia.

#### 4) Administrasi Pelabuhan

Sebagai pengelola administrasi pelabuhan khusus kontraktor kontrak kerja sama (KKKS) atau *joint operation base (JOB)* meliputi pekerjaan dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a) Mengerjakan administrasi Jasa Pelabuhan yang meliputi: labuh tambat, pandu, tunda (di luar daerah kerja PT Pelindo) sebagai pendelegasian PT Pertamina (Persero), dimana PTK bekerja atas nama PT Pertamina (Persero).
- b) Membuat Laporan secara *periodic* kepada pihak terkait dan dalam penyelesaiannya pekerjaannya, PTK mempertanggung jawabkan penyelesaiannya pada PT Pertamina (Persero).
- c) Mengurus perizinan.

- d) Ruang lingkup pelaksanaan pengelolaan administrasi pelabuhan khusus oleh PTK hanya pada pelabuhan khusus KKKS atau JOB.
- e) Melakukan penagihan Jasa Pelabuhan kepada agen.
- f) Melakukan penyeteroran Jasa Pelabuhan kepada PT Pertamina (Persero) dan Pemerintah.
- g) Membuat laporan kegiatan ke pelabuhan ada PT Pertamina (Persero), BP Migas, Kantor Pelabuhan atau Administrasi Pelabuhan.
- h) Membantu pengurusan yang berkaitan dengan administrasi pelabuhan di Pelabuhan Khusus KKKS atau JOB.

5) *Freight Forwarding*

PT Pertamina Trans Kontinental melalui anak perusahaannya PT Peteka Karya Gapura menawarkan jasa pengiriman paket atau material melalui laut, udara atau darat.

6) *Custom Clearance Document*

PT Pertamina Trans Kontinental melalui anak perusahaannya PT Peteka Karya Samudera menawarkan layanan pengurusan dokumen bea cukai.

7) *Water supply*

PT Pertamina Trans Kontinental melalui anak perusahaannya PT Peteka Karya Tirta menawarkan layanan suplai air bersih, seperti: *portable water*, dan *drill water*.

#### 8) *Bunker Agent*

*Bunker agent* merupakan fasilitas pengiriman bahan bakar gas untuk kapal atau *tanker*.

#### **Harga (*Price*)**

Harga Strategi penetapan harga yang tepat diperlukan untuk mampu bersaing di pasar. Strategi harga yang dipakai oleh PT. Pertamina Trans Kontinental adalah dengan tidak menyamakan harga di masing-masing cabang. Setiap cabang dapat menetapkan harga sendiri untuk bersaing di pasarnya masing-masing. Hal ini terjadi karena PT. Pertamina Trans Kontinental melayani jenis industri yang berbeda di setiap cabang.

Harga jasa *freight forwarding* yang ditetapkan dihitung berdasarkan jarak tempuh petikemas yang akan dikirim, jumlah petikemas, cara pengiriman, moda transportasi yang digunakan, dan jenis barang yang dikirim. Beberapa jenis barang seperti barang mewah dan barang berbahaya memerlukan penanganan khusus dan biasanya dikenakan pajak khusus oleh pemerintah.

PT. Pertamina Trans Kontinental tidak menetapkan harga yang spesifik maka agar memudahkan untuk mendapat gambaran harga jasa, berikut adalah gambaran bagaimana perusahaan menentukan harga jasa:

Perhitungan biaya biaya yang timbul dari kapal datang sampai berangkat:

*PORT CHARGE:*

1) *Harbour Dues* / Uang Labuh:

Setiap kapal yang berkunjung ke pelabuhan dikenakan tarif pelayanan jasa labuh per kunjungan / 15 (lima belas) hari yang didasarkan pada GRT kapal berpedoman pada surat ukur kapal.

Terhadap kapal yang berkunjung dan berada di pelabuhan melebihi 15 (lima belas) hari, dikenakan tarif pelayanan jasa labuh untuk setiap masa 15 (lima belas) hari berikutnya sebesar tarif dasar.

Sesuai Surat Edaran Nomor: UM.03/15/4/OP.Tpr-15 dari kantor Otoritas Pelabuhan Utama Tanjung Perak Surabaya, per tanggal 10 Agustus 2015, untuk jasa Labuh di bayar bayar di kantor Otoritas Pelabuhan Utama Tanjung Perak dengan perhitungan sebagai berikut:

$1 \times GT \times Rp. 90 \times 100\%$  (Untuk kapal kapal berbendara Indonesia)

$1 \times GT \times USD 0.115 \times 100\%$  (Untuk kapal kapal berbendara Asing)

2) *Tonnage Dues* / Uang Tambat:

Tarif pelayan jasa tambat di kenakan terhadap kapal yang bertambat pada tambatan Dermaga (Beton, Besi, dan Kayu) *breasting dolphin* / pelampung dan pinggiran dermaga serta kapal yang merapat pada kapal lain yang sedang sandar / tambat.

Tarif jasa tambat dihitung sekurang-kurangnya untuk  $\frac{1}{4}$  etmal (6 jam ) dengan pembulatan sebagai berikut :

- a) Pemakaian tambat sampai dari 6 jam dihitung  $\frac{1}{4}$  Etmal.
- b) Pemakaian tambat lebih dari 6 jam s/d 12 jam dihitung  $\frac{1}{2}$  etmal
- c) Pemakaian tambat lebih dari 12 jam s/d 18 jam dihitung  $\frac{3}{4}$  etmal
- d) Pemakaian tambat lebih dari 18 jam s/d 24 jam dihitung 1 etmal.

Sesuai surat dari Otoritas Pelabuhan Utama Tanjung Perak Surabaya Nomor: KU.501/02/06/OP.Tpr-15 yang ditujukan ke GM PT. Pertamina MOR-V, untuk kapal yang bertambat di TUKS terhitung tanggal 01 September 2015, pembayaran jasa tambat di lakukan di kantor Otoritas Pelabuhan Utama Tanjung Perak Surabaya, dengan perhitungan sebagai berikut:

Etmal x GT x Rp. 116 x 100% (untuk kapal kapal berbendera Indonesia)

Etmal x GT x USD 0.131 x 100 & (untuk kapal kapal berbendera Asing)

3) *Pilotage Dues / Uang Pandu:*

Kapal yang berukuran 500 GT atau lebih, wajib menggunakan jasa pemanduan pada waktu berlayar di perairan wajib pandu

Perhitungan:

$((GT \times \text{tarif variabel}) + \text{tarif tetap} \times KTR) \times \text{jumlah gerakan}$

$((GT \times \text{USD } 0.030) + \text{USD } 102 \times 200 \%) \times 4 \text{ gerakan (untuk kapal berbendera asing)}$

$((GT \times USD\ 0,030) + USD\ 102 \times 200\ \%) \times 4$  gerakan (untuk kapal berbendera Indonesia)

4) *Towwage Dues* / Uang Tunda:

Perhitungan uang tunda dapat dibagi 2 (dua) kategori

- a) *Escorting tug* / tunda kapal
- b) *Stand bay tug* / tunda jaga (untuk di lokasi offshore)

Perhitungannya:

$((GT \times \text{Tarif variabel}) + \text{tarif tetap}) \times \text{lama tunda (jam)}$

Untuk biaya angkut minyak minimal pengangkutan yaitu 4000 barel liter dan dikalikan dengan harga minyak di Indonesia dengan menggunakan mata uang luar negeri. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari responden Bapak Wahyu Sulaksono yang menyatakan

*"Bila layanan untuk angkut minyak minimal 4000 barel liter dan dikalikan dengan minyak di Indonesia dengan mata uang luar negeri. Bila dalam negeri tidak usah ditukarkan mata uang lagi"*

**c. Promosi (*Promotion*)**

Bauran promosi PT. Pertamina Trans Kontinental menggunakan metode presentasi secara langsung kepada calon pelanggan dan promosi melalui situs internet PT. Pertamina Trans Kontinental. Ini terkait dengan pelanggan yang merupakan perusahaan-perusahaan sehingga promosi lebih efektif dilakukan dengan cara presentasi langsung.

PT. Pertamina Trans Kontinental sebelumnya mengumpulkan data perusahaan yang berpotensi untuk menjadi pelanggan. Kemudian perusahaan-perusahaan tersebut dihubungi oleh PT. Pertamina Trans Kontinental. Calon pelanggan yang tertarik akan ditangani lebih lanjut dan diberikan presentasi. PT. Pertamina Trans Kontinental juga menganalisis kebutuhan dan masalah calon pelanggan, sehingga calon pelanggan dapat ditawarkan jasa yang sesuai dan yang dapat menjawab kebutuhan dan masalah mereka.

#### **Tempat / Sistem Penyampaian Jasa (*Place*)**

PT. Pertamina Trans Kontinental menggunakan lokasi yang strategis dan berdekatan dengan industri yang menjadi target pasar PT. Pertamina Trans Kontinental. Karena cakupan pasar PT. Pertamina Trans Kontinental yang luas, maka akan lebih memilih untuk membangun dan menempatkan kantor cabang di lokasi yang tepat. Kedekatan dengan pasar dapat mempercepat dan mempermudah proses melayani pelanggan.

Wilayah kerja Perseroan meliputi wilayah di seluruh Indonesia yaitu dengan memiliki jaringan di 12 wilayah lokasi kerja sebagai berikut:

<b>BELAWAN</b> Belawan Medan Arun Lhok Seumawe	<b>BATAM</b> Pulau Sambu Tarempa Tanjung Uban	<b>TANJUNG PRIOK</b> Merak Cirebon Balongan	<b>SURABAYA</b> Tuban Gresik Telaga Biru Situbondo Tanjung Wangi
<b>MAKASAR</b> Bitung Bau – Bau Kolonodale Wayame / Ambon	<b>JAMBI</b> Jambi dan sekitar	<b>CILACAP</b> Semarang	<b>BONTANG</b> (Kal.Tim) Bontang dan sekitar
<b>DUMAI</b> Sei Pakning	<b>PLAJU</b> Palembang dan sekitar	<b>BALIKPAPAN</b> Kota Baru Kuala Semboja Samarinda Tanjung Santan Tarakan	<b>SORONG</b> (Papua) Bintuni Bula (Seram Timur)

Peta Wilayah Kerja PT Pertamina Trans Kontinental, sebagai berikut:

Map Area of PT Pertamina Trans Kontinental, as follows:



**Gambar 4.6:** Wilayah kerja PT. Pertamina Trans Kontinental

**Sumber:** [www.ptk-shipping.com](http://www.ptk-shipping.com)

#### e. Proses (*Process*)

Proses dalam menyediakan jasa kepada pelanggan PT. Pertamina Trans Kontinental mengacu kepada HSSE (*Health, Safety, Security and Environmental*) yaitu untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan keselamatan kerja. Selain itu, PT. Pertamina Trans Kontinental juga menggunakan standar operasional prosedur yang ditetapkan khusus bagi perusahaan penyedia jasa pengurusan

transportasi. PT. Pertamina (Persero) yang bergerak di bidang industri jasa maritim dan jasa kemaritiman menyadari bahwa pelayanan kepada pelanggan dalam rangka mencapai *customer satisfaction* adalah prioritas perusahaan untuk membuat pelayanan menjadi lebih efektif dan efisien melalui sertifikasi ISO 9001: 2000, ISM Code, dan menerapkan praktek – praktek *Good Corporate Governance* (GCG).

Hal ini selaras dengan apa yang dikatakan oleh Bapak Husni Thamrin pada saat diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 14 april 2017 sebagai manajer cabang PT. Pertamina Trans Kontinental yang juga merupakan responden 1 peneliti yang menyatakan:

*Kita menyadari bahwa pelayanan kepada pelanggan dalam rangka mencapai customer satisfaction adalah prioritas sehingga kami terus berusaha untuk membuat pelayanan kami menjadi lebih efektif dan efisien melalui sertifikasi ISO 9001: 2000, ISM Code, dan menerapkan praktek – praktek Good Corporate Governance (GCG).*

**f. SDM (People)**

Kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan sangat berpengaruh terhadap kualitas jasa yang dihasilkan. Sumber Daya Manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi PT Pertamina Trans Kontinental (PTK) dalam upaya pencapaian target pertumbuhan kinerja. PT. Pertamina Trans Kontinental beranggapan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi aspek strategis untuk meningkatkan daya saing. PTK berkeyakinan bahwa pengembangan sumber daya

manusia yang berkelanjutan merupakan kunci dari kemajuan perusahaan melalui pembentukan karakter dan kompetensi terbaik dalam masing masing bidang. Sampai dengan akhir tahun 2015, total pekerja keseluruhan PTK berjumlah 873 pekerja dan administrasi. Untuk pada cabang PTK, karyawan yang dipekerjakan sejumlah 25 orang pada bidang administrasi, 14 orang merupakan karyawan tetap dan 11 orang pekerja *outsourcing*.

Pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan merupakan kunci dari kemajuan Perusahaan melalui pembentukan karakter dan kompetensi terbaik dalam masing masing bidang berikut merupakan strategi pengembangan SDM yang di jalankan oleh PTK:

- 1) *Organization Development* Kapal Pelaksanaan *Job Analysis & Job Evaluation* Crew Kapal (44 jabatan) telah selesai dilaksanakan dengan bekerjasama oleh Pihak Lembaga Konsultasi SDM (PPSDM). Selanjutnya akan dilaksanakan presentasi kepada Tim Manajemen PTK yang direncanakan pada bulan Januari 2016.
- 2) Pendidikan dan pelatihan
  - a) Learning Index Tahun 2015 mencapai 96.53%.
  - b) Program Pelatihan Khusus sebagai pemenuhan kebutuhan bisnis Perusahaan yaitu:

- a. Pelatihan Kearsipan diikuti oleh 25 peserta yang merupakan PIC masing-masing fungsi dan cabang yang dilaksanakan pada tanggal 14 sd 16 Desember 2015 di Kantor Pusat.
- b. Collection Strategy dan Negotiation Skill yang diikuti oleh 5 peserta perwakilan dari Kantor Pusat dan Cabang (Dumai, Tanjung Priok, Medan dan Balikpapan) yang dilaksanakan pada tanggal 14 sampai 15 Desember 2015 di Jakarta.

3) Rekrutment PTK telah membuka lowongan pekerjaan baik dari sumber internal maupun eksternal dengan progres pelaksanaan rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a. Lolos tahap administrasi dan melaksanakan Psikotes 233 orang
- b. Total peserta Interview User 71 orang
- c. Total peserta Interview Direksi 48 orang
- d. Total Medical Check Up 37 orang

**g. Layanan Konsumen (*Customer Service*)**

Pelayanan terhadap pelanggan merupakan kunci dalam perusahaan jasa, dimana service perusahaan dinilai dan menjadi salah satu faktor yang dapat membuat pelanggan nyaman serta puas dengan service perusahaan.

Berikut merupakan hasil survey yang dilakukan oleh PT. Pertamina Trans

Kontinental terkait kepuasan pelanggan:

## Kapal / Ship

Performa kapal	= Memuaskan	Ship Performance	= Satisfactory
Kebersihan	= Memuaskan	Cleanliness	= Satisfactory
Peralatan & Perlengkapan	= Memuaskan	Equipment	= Satisfactory
Penerapan Prosedur HSE	= Memuaskan	Implementation of HSE Procedure	= Satisfactory
Desain Kapal	= Cukup Memuaskan	Ship Design	= Fairly satisfactory

## Crew

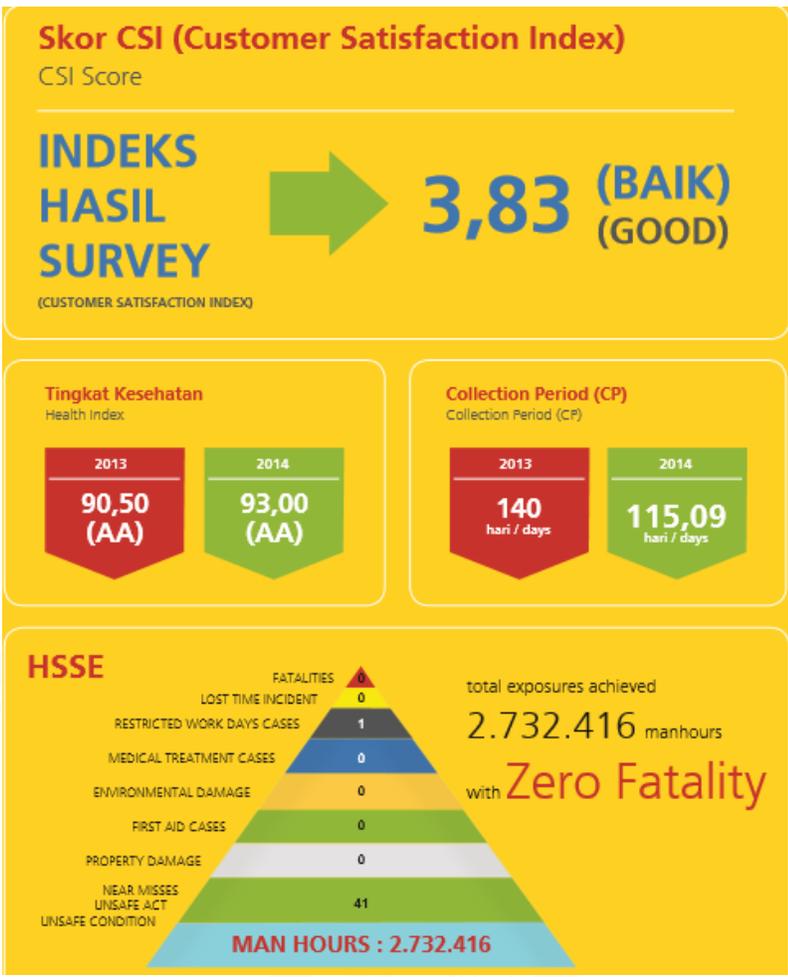
Kinerja Operasional	= Cukup memuaskan	Operational Performance	= Fairly Satisfactory
Sikap dan Perilaku	= Cukup memuaskan	Attitude and Behavior	= Fairly Satisfactory
Komunikasi Operasional	= Cukup memuaskan	Operational Communication	= Fairly Satisfactory
Pemahaman terhadap Pekerjaan	= Cukup memuaskan	Understanding of Duties	= Fairly Satisfactory
Tanggungjawab Pekerjaan	= Kurang memuaskan	Responsibility	= Poor
Kerjasama (Team Work)	= Memuaskan	Team Work	= Satisfactory

## Layanan / Service

Proses Layanan Administrasi	= Kurang Memuaskan	Administration Services Process	= Poor
Kelengkapan & Kesesuaian Data	= Cukup Memuaskan	Data Completeness & Conformity	= Fairly Satisfactory
Komunikasi terhadap Pelanggan	= Memuaskan	Communication with Customers	= Satisfactory
Harga / Tarif yang kami tawarkan	= Memuaskan	Prices/Tariff we offer	= Satisfactory
Kepuasan dalam bekerjasama	= Cukup memuaskan	Satisfaction in cooperation	= Fairly Satisfactory

**Gambar 4.7:** Hasil Survey kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental

**Sumber:** Annual Report PT. Pertamina Trans Kontinental 2015



**Gambar 4.8** Skor *Customer Satisfaction Index*  
**Sumber:** Annual Report PT. Pertamina Trans Kontinental 2015

## C. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal Perusahaan

### 1. Analisis Lingkungan Internal

#### a. Keuangan

Keadaan keuangan PT. Pertamina Trans Kontinental selalu mengalami perkembangan disetiap tahunnya. Pendapatan yang dihasilkan PT. Pertamina Trans Kontinental setiap tahun mengalami peningkatan.

Sepanjang Tahun 2015, PT Pertamina Trans Kontinental telah berhasil mempertahankan performanya meskipun kondisi perekonomian Indonesia masih dirasa belum sepenuhnya kondusif. Hal tersebut tercermin pada kinerja keuangan PTK yang terus menunjukkan pertumbuhan yang positif. Total aset PTK di tahun 2015 tercatat sebesar Rp2,836 miliar atau mengalami peningkatan sebesar 26% dibandingkan dengan tahun 2014 yang tercatat sebesar Rp2,243 miliar. Peningkatan tersebut terutama didorong oleh peningkatan aset lancar sebesar 42% dan aset tidak lancar sebesar 19% dibandingkan dengan tahun 2014. Ditinjau berdasarkan komposisinya, aset tidak lancar mendominasi komposisi aset sebesar 62% terhadap total aset tahun 2015, sedangkan aset lancar memiliki komposisi sebesar 38% terhadap total aset tahun 2015.

REALISASI ASET 2015 DIBANDINGKAN DENGAN TARGET DAN REALISASI 4 TAHUN TERAKHIR ASSET REALIZATION IN 2015 COMPARED TO THE FIGURE TARGETED AND REALIZATION IN THE LAST FOUR YEARS								
KETERANGAN DESCRIPTION	TARGET 2015	2015	2014 (restated)	2013	2012	2011	% thd Target 2015 % To target 2015	% Pertumbuhan 2014-2015 % Growth 2015-2014
<b>ASET LANCAR</b> CURRENT ASSET								
Kas & Bank / Cash & Bank	425.449	523.275	390.306	722.443	202.088	137.951	123%	38%
Piutang Bersih Net Receivable	276.532	505.742	352.706	413.100	158.276	227.104	183%	43%
Persediaan / Inventories	279	164	67	260	2.691	1.715	59%	146%
Aset Lancar Lainnya Other Current Asset	100.503	40.385	18.144	26.292	102.740	66.290	40%	123%
<b>JUMLAH ASET LANCAR</b> <b>TOTAL CURRENT ASSET</b>	<b>802.761</b>	<b>1.069.566</b>	<b>751.224</b>	<b>1.162.096</b>	<b>465.795</b>	<b>433.060</b>	<b>133%</b>	<b>42%</b>
<b>ASET TIDAK LANCAR</b> NON CURRENT ASSET								
Aset Tetap / Fixed Assets	1.892.501	1.557.007	910.652	765.390	816.094	439.947	83%	92%
Aset Tetap dim Penyediaan Contraction In Progress	87.125	105.563	590.686	251.569	7.983	119.799	121%	-82%
<b>JUMLAH ASET TETAP</b> <b>TOTAL FIXED ASSETS</b>	<b>1.969.626</b>	<b>1.662.570</b>	<b>1.401.348</b>	<b>1.016.960</b>	<b>824.078</b>	<b>557.747</b>	<b>84%</b>	<b>19%</b>
<b>ASET LAIN-LAIN</b> OTHER ASSETS								
Aset Lain-Lain Other Assets	5.290	66.085	50.150	3.725	127.964		1249%	32%
Pajak Tanggahan Deferred Tax	29.510	38.431	40.612	35.453	25.292		130%	-5%
Jumlah Aset Lain - lain Total Other Assets	34.800	104.516	90.762	39.177	153.255	161.700	300%	15%
<b>JML ASET TIDAK LANCAR</b> <b>TOTAL NON-CURRENT</b>	<b>2.004.426</b>	<b>1.767.086</b>	<b>1.492.111</b>	<b>1.066.137</b>	<b>977.333</b>	<b>719.447</b>	<b>88%</b>	<b>18%</b>
<b>JUMLAH ASET</b> <b>TOTAL ASSET</b>	<b>2.807.187</b>	<b>2.836.652</b>	<b>2.243.334</b>	<b>2.218.232</b>	<b>1.443.128</b>	<b>1.152.507</b>	<b>101%</b>	<b>26%</b>

**Gambar 4.9:** Realisasi Aset PTK dalam Lima Tahun Terakhir

**Sumber:** Annual Report PTK

## **b. Pemasaran**

Program pemasaran kapal meliputi kegiatan pemasaran kapal milik dan kapal pihak ke-3 (*charter brokerage*) dengan cara presentasi secara langsung kepada calon pelanggan serta memenuhi kebutuhan kapal di PT Pertamina (Persero), Pertamina Group dan K3S dengan jenis *offshore support vessels* (OSV), angkutan migas dan kapal penunjang operasional *marine*, dengan penambahan armada sebanyak 69 unit secara bertahap selama 5 tahun, dari total 42 armada di 2015 menjadi total 95 armada di 2019.

Mempertahankan & meningkatkan pasar yang telah didapat baik dengan kapal milik maupun *charter brokerage* untuk sewa kapal secara *time charter*, *spot charter* maupun secara volume muatan atau COA, dengan target pasar antara lain Total E&P Indonesia, Conoco Phillips, Energi Mega Persada, CNOOC, PHE WMO, PHE ONWJ, Pertamina Marine dan Pertamina Shipping dengan peningkatan pengelolaan keluhan pelanggan.

Menangkap peluang bisnis migas lainnya, antara lain FSO & FPSO (*Floating Production, Storage & Offloading*) untuk CNOOC, PHE dan lain sebagainya dengan menggandeng mitra strategis.

Meningkatkan sinergi bisnis dengan Pertamina dan Pertamina Group antara lain:

- a. Penyediaan angkutan laut BBM dari Batam ke Filipina dengan PT. Pertamina Patra Niaga

- b. Penyediaan Oil Barge untuk customer bunker di wilayah Batulicin Kotabaru dan customer industri di wilayah Kalimantan dengan PT. Patra Niaga
- c. Penyediaan 1 (satu) unit *Tug & Barge /SPOB* sebagai sarana layanan pelumas curah di pelabuhan Jakarta & Surabaya dengan PT. Pertamina Pertamina Lubricant
- d. Pengadaan kapal secara *second hand* jenis *Lube Oil Tanker & LPG tanker* untuk kebutuhan Pertamina *Lubricant*

Pengadaan *oil tanker* dan *gas carrier* untuk memenuhi kebutuhan *Shipping* Pertamina. Menjajaki peluang pengembangan bisnis angkutan LNG untuk kebutuhan Pertamina (Persero) dan Pertamina Gas sebagai berikut:

- a. Kebutuhan kapal untuk pengangkutan cargo LNG dari Bontang untuk keperluan domestik atau ekspor.
- b. Kebutuhan kapal pada project ANTAM Pomalaa, Sulawesi Tenggara.
- c. Kebutuhan kapal untuk delivery pembelian cargo Bontang ENI sebanyak 1,5 mtpa oleh Pertamina (Persero)

**c. Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi PT Pertamina Trans Kontinental (PTK) dalam upaya pencapaian target pertumbuhan kinerja. Karena itu, peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia menjadi aspek strategis untuk meningkatkan daya saing.

PTK berkeyakinan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan merupakan kunci dari kemajuan Perusahaan melalui pembentukan karakter dan kompetensi terbaik dalam masing-masing bidang. Sampai dengan akhir tahun 2015, total pekerja PTK berjumlah 873 pekerja. Selama waktu tersebut ada kemungkinan karyawan tidak di terima menjadi pegawai tetap jika kinerja yang dihasilkan kurang memuaskan maka divisi terkait akan mengajukan nama-nama karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan untuk diberikan pelatihan dan pengembangan lebih lanjut.

## **2. Analisis Lingkungan Eksternal**

### **a. Analisis Lingkungan Umum**

#### **1) Demografi**

Sebagai negara kepulauan terbesar di dunia, Indonesia memiliki potensi besar menjadi poros maritim dunia. Poros maritim merupakan sebuah gagasan strategis yang diwujudkan untuk menjamin konektifitas antar pulau, pengembangan industri perkapalan dan perikanan, perbaikan transportasi laut serta fokus pada keamanan maritim.

Indonesia merupakan negara maritim besar dan transportasi laut mempunyai peran vital dalam pembangunan nasional dan merupakan infrastruktur dan tulang punggung kehidupan berbangsa dan bernegara. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sektor transportasi (khususnya transportasi laut bagi negara kepulauan

seperti Indonesia) adalah merupakan fundamen (dasar) dari seluruh kehidupan ekonomi dan kualitas hidup suatu bangsa.

Pemerintah memperkirakan lifting minyak bumi tahun 2016 berkisar antara 830.000 hingga 850.000 barel/hari. Angka ini lebih tinggi dibandingkan target lifting minyak dalam APBN-P 2015 sebesar 900.000 barel/hari.

Lifting minyak tahun 2016 didasarkan pada produksi 10 KKKS utama yaitu Chevron Pasific Utama, Mobil Cepu Ltd, PT Pertamina EP, Total Finaelf E&P Indonesie, Pertamina Hulu Energi ONWJ Ltd, CNOOC SES Ltd, PC Ketapang II Ltd, Chevron Indonesia Company, ConocoPhilips Indonesia Inc.Ltd dan Petrochina International Jabung Ltd.

Peningkatan kegiatan eksplorasi minyak ke wilayah offshore secara langsung akan meningkatkan kebutuhan akan kapal-kapal penunjang ekplorasi minyak offshore (*Offshore Support Vessel/OSV*) maupun fasilitas penyimpanan dan produksi minyak lepas pantai (FSO/ FPSO).

Hal ini memberikan peluang bagi PTK dalam menyediakan kapal penunjang operasional migas offshore ditambah *Indonesian National Shipowners' Association* (INSA) menyebutkan kebutuhan kapal offshore di Indonesia dari 2011 hingga 2015 mencapai 240 unit.

Hal ini selaras dengan apa yang dikatakan oleh bapak M. Diah saat diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 14 April 2017 sebagai manajer keuangan PT. Pertamina Transkontinental yang menyatakan:

*Sesuai dengan RAPBN 2015, Pemerintah menetapkan lifting migas sebesar 2,093,000 BOEPD (barek setara minyak per hari) yang terdiri dari lifting minyak sebesar 845,000 barek per hari dan lifting gas bumi sebesar 1,248,000 BOEPD. Peningkatan kegiatan eksplorasi minyak ke wilayah offshore secara langsung akan meningkatkan kebutuhan akan kapal-kapal penunjang eksplorasi minyak offshore (Offshore Support Vessel/OSV) maupun fasilitas penyimpanan dan produksi minyak lepas pantai. Ini memberikan peluang bagi Perseroan dalam menyediakan kapal penunjang operasional migas offshore ditambah Indonesian National Shipowners' Association (INSA) menyebutkan kebutuhan kapal offshore di Indonesia dari 2011 hingga 2015 mencapai 240 unit.*

Kecemerlangan prospek usaha pelayaran dan jasa maritim juga dapat terlihat dari volume pengangkutan domestik yang terus bertumbuh sehingga prospek industri pelayaran semakin terbuka. Potensi tersebut juga tidak terlepas dari fakta bahwa Indonesia merupakan negara yang memiliki jumlah penduduk paling banyak ke-4 di dunia. Dengan iklim investasi yang baik, populasi dari masyarakat kelas menengah yang pada saat ini berada di angka 74 juta diperkirakan dapat meningkat hingga dua kali lipat pada tahun 2020 menjadi 141 juta. Dalam periode tersebut, sekitar 8 hingga 9 juta orang akan memasuki kelas menengah tersebut setiap tahunnya. Jumlah penduduk Indonesia yang besar dengan kemampuan daya beli yang memadai merupakan potensi pasar yang luar biasa bagi perekonomian nasional maupun internasional.

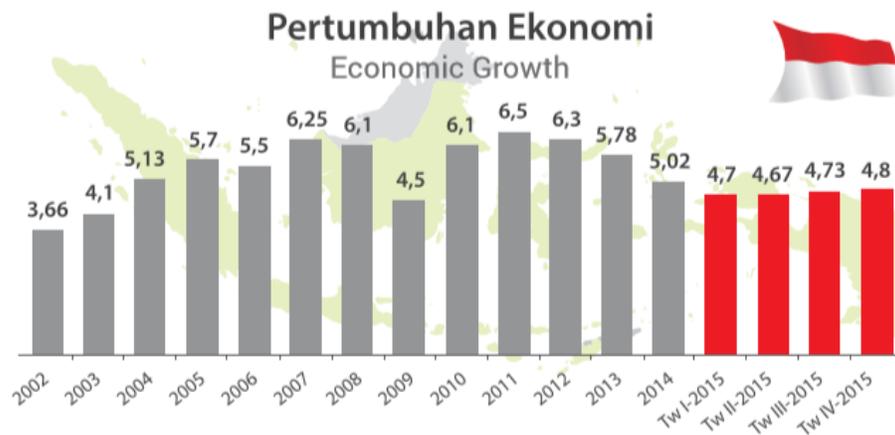
Fakta kuat lainnya adalah bahwa Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia. Dengan wilayah seluas 7,7 juta km<sup>2</sup>, dua per tiga wilayah Indonesia merupakan lautan. Indonesia juga memiliki garis pantai terpanjang ke empat di dunia sepanjang 95.181 km, serta memiliki 17.480 pulau. Hal tersebut

menegaskan bahwa potensi ekonomi Indonesia sangat bergantung pada jasa transportasi laut guna menjangkau dan menghubungkan pulau pulau di wilayah nusantara, sehingga menciptakan konektivitas antar pulau di Indonesia. (**Sumber:** *annual report* PT. Pertamina Trans Kontinental)

## 2) Ekonomi

Melambatnya ekonomi dunia mendorong penurunan harga komoditas dunia, termasuk harga minyak. Harga batu bara turun hingga 24,5% pada tahun 2015, didorong oleh menurunnya impor Tiongkok sejalan dengan kebijakan pemerintah Tiongkok melindungi industri dalam negeri dan kebijakan pengurangan emisi karbon dalam pembangkit listrik. Selain itu, harga *Crude Palm Oil* (CPO) turun sebesar 8,2% pada tahun 2015, sebagai akibat dari over supply CPO di Malaysia. Menurunnya harga CPO juga didorong oleh rendahnya harga kacang kedelai dan minyak dunia sebagai barang substitusi komoditas CPO. Harga minyak mengalami penurunan dipengaruhi oleh pasokan yang berlebih (*over supply*).

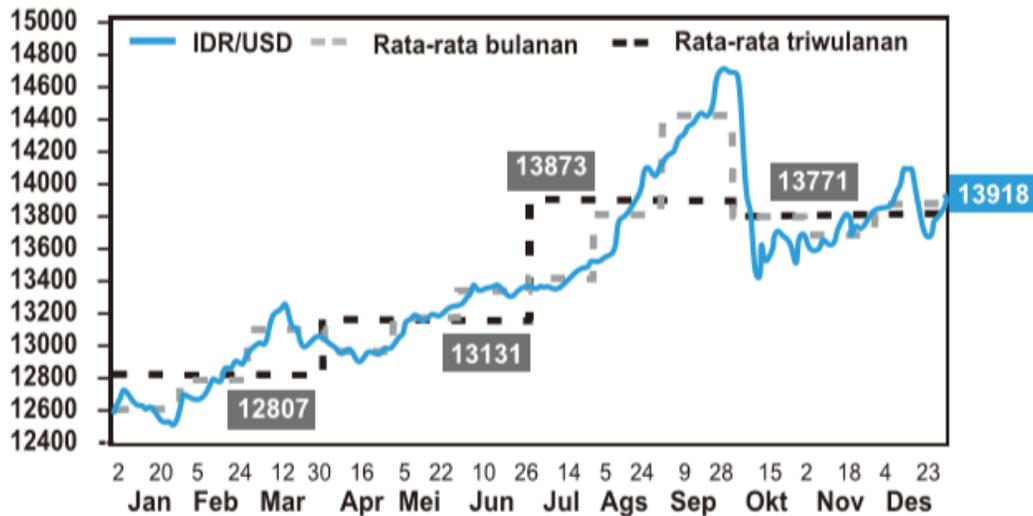
Harga minyak dunia jenis *brent* terus menurun dan mencapai USD31,6 pada 12 Januari 2016 yang merupakan level terendah selama 11 tahun terakhir. Dari sisi *supply*, kondisi ini terutama didorong oleh meningkatnya ekspor minyak AS, akibat dicabutnya larangan ekspor minyak AS, dan masih tingginya *inventory*. Pertumbuhan ekonomi negara maju yang lambat dan pelemahan Tiongkok turut memberikan *downward pressure* terhadap harga minyak. Tren penurunan harga minyak dunia perlu terus dicermati.



**Gambar 4.10** Laju Pertumbuhan Perekonomian Indonesia

**Sumber:** Annual Report PT. Pertamina Trans Kontinental 2015

Kinerja Neraca Pembayaran Indonesia (NPI) pada triwulan IV 2015 diperkirakan membaik, terutama didukung oleh surplus Transaksi Modal dan Finansial (TMF). Kinerja TMF mencatat surplus yang meningkat, terutama ditopang oleh peningkatan investasi portofolio pada obligasi Pemerintah, termasuk penerbitan *Global Bond*, dan investasi lainnya. Peningkatan tersebut menunjukkan keyakinan terhadap prospek perekonomian Indonesia semakin baik dan berkurangnya ketidakpastian di pasar keuangan global.



**Gambar 4.11** Kinerja Neraca Pembayaran Indonesia

**Sumber:** Annual Report PT. Pertamina Transkontinental 2015

Meskipun secara rata-rata mencatat pelemahan, Rupiah, secara point to point (ptp), mengalami penguatan sebesar 0,36% (mtm) ke level Rp13,785 per dolar AS. Menurunnya ketidakpastian di pasar keuangan global setelah kenaikan FFR pada 17 Desember 2015 mendorong kembalinya aliran modal asing ke pasar Surat Berharga Negara. Ke depan, perkembangan perekonomian global harus terus diwaspadai, khususnya perkembangan ekonomi Tiongkok dan harga komoditas, dengan tetap menjaga stabilitas nilai tukar sesuai dengan fundamentalnya. (**Sumber:** Annual Report PT. Pertamina Trans Kontinental)

### 3) Sosiokultural

PT Pertamina Trans Kontinental menggunakan pendekatan tanggung jawab sosial yang terintegrasi dengan kegiatan bisnis, dimana Perseroan menerapkan

kegiatan operasional yang bertanggung jawab untuk tidak merusak lingkungan, mencegah kerusakan lingkungan dan kewajiban untuk melaksanakan kebaikan.

Tanggung jawab sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility-CSR*) merupakan komitmen Perseroan untuk ikut berpartisipasi membangun bangsa melalui berbagai bentuk kepedulian sosial. Melalui pemenuhan tanggung jawab ini, PTK ikut berkontribusi memberikan nilai lebih kepada Pemangku Kepentingan, seperti masyarakat sekitar, pekerja, pelanggan serta lingkungan alam. PTK senantiasa melakukan peningkatan kualitas program, meningkatkan jumlah penerima manfaat yang tepat sasaran, perluasan jejaring pemerhati, dan menjadi penggerak program CSR yang berkelanjutan.

Guna mengintegrasikan program CSR ke dalam kegiatan bisnis korporasi, maka Perseroan berkomitmen untuk:

- a) Peduli terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar Perusahaan
- b) Mengatasi dampak negatif operasional Perusahaan melalui kepatuhan terhadap regulasi serta menciptakan nilai baru yang lebih baik kepada masyarakat dan lingkungan.
- c) Memberikan manfaat sosial, ekonomi dan lingkungan kepada masyarakat terutama di sekitar wilayah operasional Perusahaan.
- d) Meningkatkan reputasi Perusahaan, efisiensi, pertumbuhan usaha dan menerapkan mitigasi risiko bisnis.

Semenjak PT. Pertamina Trans Kontinental didirikan, PT. Pertamina Trans Kontinental sudah memberikan dampak yang sangat besar bagi kehidupan penduduk di daerah operasional perusahaan. Sepanjang tahun 2015, Perseroan telah menyalurkan dana sebesar Rp135 juta yang terdiri dari anggaran CSR Pertamina dan PTK, terealisasi sebesar 101,66% dari anggaran, dan meningkat 897,78% dari realisasi tahun 2014 yang tercatat sebesar Rp13,50 juta. Adapun kegiatan CSR di bidang pendidikan yang dilakukan Perseroan adalah memberikan bantuan 10 unit komputer kepada SMP Perguruan Islam Makasar. Menjelang HUT PTK Ke-46 telah diberikan bantuan pendidikan kepada 20 anak pekerja Laju Abadi. Dan juga untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan kepada anak-anak/pemuda di Pulau Ngenang Batam, PTK telah membangun pojok bacaan untuk masyarakat pesisir. Untuk kegiatan sosial masyarakat, PTK juga memberikan bantuan untuk panti asuhan/yayasan, yatim piatu, paket sembako, kegiatan keagamaan dan pelestarian budaya di sekitar Perusahaan dan Cabang PTK.

PT. Pertamina Trans Kontinental juga bekerja sama dengan Dinas Kelautan dan Perikanan, untuk tahun yang ketiga PTK memberikan pelatihan dan pendampingan serta bantuan peralatan sarana tangkap nelayan di Pulau Ngenang Batam. Mulai tahun 2015 PTK juga memberikan pelatihan membuat, membuat makanan dari bahan mangrove, selain itu pembuatan kerajinan dari hasil laut

kepada perempuan pesisir di Pulau Ngenang Batam. Diharapkan kegiatan tersebut dapat meningkatkan ekonomi masyarakat.

#### 4) Teknologi

Menurut Responden peneliti yaitu bapak Wahyu Sulaksono menyatakan bahwa teknologi di Indonesia masih kurang memadai bila di bandingkan dengan teknologi negara maju hal ini menyebabkan terganggunya kinerja sebuah kapal dikarenakan

Untuk teknologi kapal sendiri harus didukung oleh empat unsur yaitu teknologi perancangan, konstruksi, perlengkapan, dan perawatan. Teknologi perancangan meliputi pemilihan dan perhitungan yang memadai tentang bahan, kapasitas, instalasi ruang mesin, dan rencana permesinan. Teknologi konstruksi yaitu mencakup ke dalam semua sifat struktural bagian kapal, termasuk bahan pembuatan kapal. Sedangkan sistem perlengkapan kapal antara lain adalah sistem propulsi, navigasi, telekomunikasi, dan peralatan bongkar muat. Pemilihan dan perlakuan sistem tersebut memerlukan perhatian seksama karena akan sangat berpengaruh terhadap kinerja maupun kesehatan sebuah kapal, besarnya biaya yang harus dikenakan terhadap biaya perawatan kapal membuat PT. Pertamina Trans Kontinental kesulitan untuk mengalokasikan sebagian dananya dikarenakan kebutuhan-kebutuhan perusahaan di sector lainnya juga harus dipertimbangkan, agar neraca keuangan perusahaan tetap stabil.

#### 5) Politik-Hukum

Suatu kegiatan bisnis dapat berjalan lancar jika mendapat dukungan dari banyak pihak, terutama pemerintah. Pemerintah telah menerbitkan Undang-Undang No. 8 tahun 1971, dimana di dalamnya mengatur peran Pertamina sebagai satu-satunya perusahaan milik negara yang ditugaskan melaksanakan pengusahaan migas mulai dari mengelola dan menghasilkan migas dari ladang-ladang minyak di seluruh wilayah Indonesia, mengolahnya menjadi berbagai produk dan menyediakan serta melayani kebutuhan bahan bakar minyak dan gas di seluruh Indonesia.

Saat ini, Pemerintah semakin menaruh fokus terhadap pengembangan dunia maritim. Dapat diproyeksikan ke depan bisnis pelayaran, maritim dan logistik akan mengalami peningkatan serta selaras dengan tingkat pertumbuhan ekonomi dalam negeri yang relatif membaik. Dengan adanya program pemerintah untuk membangun “Tol Laut” selama lima tahun kedepan, hal ini akan menambah *opportunity* PTK dalam mengembangkan bisnis Perusahaan kedepannya terutama penambahan investasi beberapa kapal untuk menampung kenaikan atau permintaan dari sektor infrastruktur maupun logistik di Indonesia. Dapat dijelaskan yang dimaksud dengan membangun Tol Laut adalah membangun sarana dan pra sarana di laut untuk melancarkan arus di laut dalam mendistribusikan barang/logistik.

Hal ini menandakan bahwa posisi kekuatan perusahaan dalam bidang usaha kemaritiman sangatlah kuat dikarenakan PTK didukung langsung oleh pemerintah dan juga satu-satunya perusahaan milik negara yang ditugaskan melaksanakan

pengusahaan migas mulai dari mengelola dan menghasilkan migas dari ladang-ladang minyak di seluruh wilayah Indonesia, mengolahnya menjadi berbagai produk dan menyediakan serta melayani kebutuhan bahan bakar minyak dan gas di seluruh Indonesia.

### 3. Analisis Lingkungan Industri

#### a. Ancaman Pesaing Baru

PT. Pertamina Trans Kontinental memiliki banyak pesaing baik pasar dalam negeri maupun pasar luar negeri. Dengan diberlakukannya Inpres Nomor 5 Tahun 2005 mengenai kemudahan-kemudahan bagi Perusahaan Maritim dalam membangun kapal baru, maka ancaman pendatang baru pada industri ini adalah relatif besar.

Diberlakukannya *Asean Free Trade Area (AFTA)* China pada tahun 2010 juga akan menambah peluang bagi para pendatang baru untuk memasuki industri ini. Namun, *entry barrier* untuk masuk ke dalam industri ini juga masih relatif tinggi, terutama dibutuhkan faktor modal yang besar untuk membangun kapal kapal yang membutuhkan spesifikasi tertentu dalam setiap pembangunannya. Selain itu Asas *cabotage* yang diterapkan juga akan menjadi *entry barrier* bagi perusahaan-perusahaan maritim asing untuk masuk ke dalam industri ini di Indonesia.

Perusahaan-perusahaan maritim yang mempunyai modal yang besar akan dengan mudah membangun kapal baru dan memasuki pasar sektor migas ini dengan melakukan pemasaran langsung kepada Kontraktor Kerjasama (KKS). Penerapan Asas *cabotage* juga membuka peluang bagi para perusahaan-perusahaan maritim

lokal untuk melakukan *joint venture* dengan perusahaan maritim asing untuk menambah modalnya dalam melakukan pembangunan kapal.

Hal ini selaras dengan apa yang dikatakan bapak H. Husni Thamrin pada tanggal 14 april saat diwawancari oleh peneliti sebagai manajer cabang PT. Pertamina Trans Kontinental yang menyatakan bahwa dengan diberlakukannya Inpres Nomor 5 Tahun 2005 yang intinya adalah mengenai kemudahan-kemudahan bagi Perusahaan Maritim dalam membangun kapal baru, maka ancaman pendatang baru pada industri ini adalah relatif besar. Kemudian dengan diberlakukannya *Asean Free Trade Area* (AFTA) China pada tahun 2010 waktu lalu akan semakin menambah peluang bagi para pendatang baru untuk memasuki industri ini. Namun, *entry barrier* untuk masuk kedalam industri ini juga masih relatif tinggi, terutama dibutuhkan faktor modal yang besar untuk membangun kapal kapal yang membutuhkan spesifikasi tertentu dalam setiap pembangunannya. Selain itu *Asas cabotage* yang diterapkan juga akan menjadi *entry barrier* bagi perusahaan-perusahaan maritim asing untuk masuk ke dalam industri ini di Indonesia. *Entry barrier* tersebut diatas tidak akan menutup kemungkinan untuk masuknya para pemain baru dalam industri jasa maritim sektor migas. Perusahaan-perusahaan maritim yang mempunyai modal yang besar akan dengan mudah membangun kapal baru dan memasuki pasar sektor migas ini dengan melakukan pemasaran langsung kepada Kontraktor Kerjasama (KKS). Dan dengan penerapan *Asas cabotage* ternyata juga bisa membuka peluang bagi para perusahaan-perusahaan maritim lokal untuk melakukan *joint venture* dengan perusahaan maritim

asing untuk menambah modalnya dalam melakukan pembangunan kapal. *Entry barrier* yang lain yang bisa terjadi di Industri Jasa Maritim Sektor Migas adalah Biaya Beralih Pemasok atau *Switching Cost* yang tinggi. Biaya Beralih Pemasok adalah biaya awal yang harus dikeluarkan para pelanggan untuk mengakses ke suatu layanan. Para pengguna jasa kapal biasanya membutuhkan biaya yang tinggi dalam awal untuk melakukan sewa kapal, seperti mengeluarkan biaya untuk tender, biaya untuk pemenuhan regulasi dari instansi terkait, biaya survey ke kapal, dan lain lain. Sehingga para pengguna jasa kapal atau pelanggan akan enggan pindah karena biaya awal yang sudah korbarkan tersebut sebagai pengikat kerja sama akan hilang.

b. Kekuatan Posisi Pembeli

Kekuatan posisi pembeli bergantung pada banyaknya pemasok yang menawarkan harga rendah ke pembeli atau kualitas yang lebih baik. Posisi pembeli cukup kuat, hanya saja adanya perbedaan pemasok.

Cakupan wilayah pemasaran PTK saat ini masih berada di dalam negeri walaupun mempunyai rencana untuk ekspansi ke Singapura untuk mendukung kegiatan impor minyak salah satu anak perusahaan Pertamina di sana yaitu Petral. Untuk di dalam negeri sendiri, daerah pasar PTK untuk industri maritim *offshore* cukup luas seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan energi migas, yang dengan sendirinya akan mendorong peningkatan pada kegiatan eksplorasi dan eksploitasi migas.

Posisi pembeli pada PT. Pertamina Trans Kontinental sangatlah kuat, karena PT Pertamina Trans Kontinental dipercaya oleh pemerintah dalam menjalankan bisnis ini

serta cakupan PT. Pertamina Trans Kontinental yang memonopoli kegiatan bisnis dalam bidang kemaritiman di seluruh Indonesia hal ini sesuai dengan dengan diberlakukannya UU mengenai semua distribusi dan pemasaran BBM di dalam negeri ditangani langsung oleh Pertamina melalui Direktorat Pemasaran dan Niaga dalam rangka menjamin tersedianya kebutuhan BBM dalam negeri.

c. Kekuatan Posisi Penjual

Kekuatan posisi penjual bergantung pada situasi pasar dan jumlah permintaan dalam arena persaingan. PT Pertamina Trans Kontinental memiliki permintaan yang tinggi pada semua kegiatan bisnis kemaritiman setiap tahunnya. PT Pertamina Trans Kontinental juga menawarkan jasa-jasa nya dengan harga yang semakin kompetitif dengan kualitas kapal yang tinggi. Kualitas kapal yang tinggi ini akan dikejar oleh PTK dengan cara membangun kapal baru secara konsisten dalam rangka peremajaan kapal kapal nya yang sudah tua.

d. Persaingan Antar Perusahaan

Meskipun kondisi perekonomian tahun 2015 dirasa belum kondusif, PTK terbukti mampu bertahan ditengah ketidakpastian yang terjadi selama tahun 2015. Mitra PTK diproyeksi akan bertambah seiring perkembangan penggunaan jasa angkutan laut tetap diyakini menjadi alternatif tersendiri yang aman, terutama bagi angkutan logistik barang dalam jumlah besar.

Perseroan tetap optimis akan meraih pertumbuhan demi pertumbuhan dengan potensi perkembangan dunia maritim tanah air ke depan. Potensi laut yang luas,

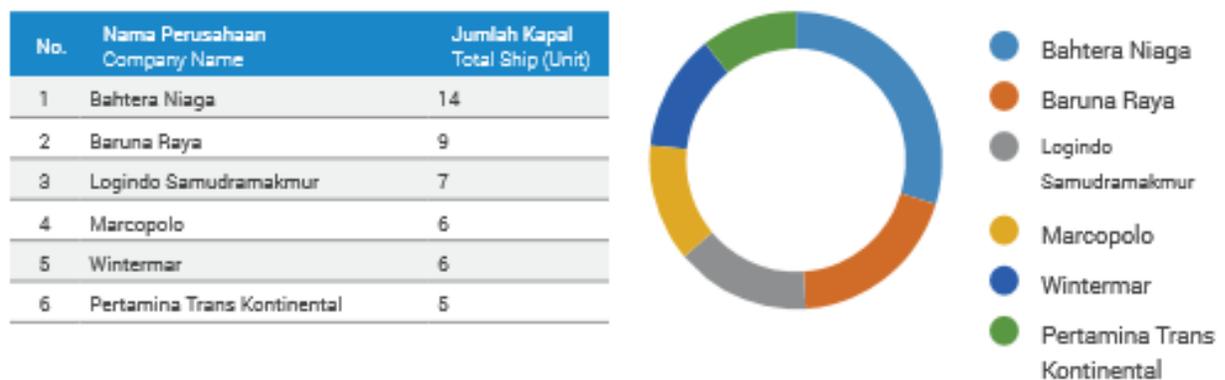
ditambah dukungan kebijakan Pemerintah baru diyakini mampu meningkatkan angka volume pengangkutan barang antarpulau.

Persaingan PT. Pertamina Trans Kontinental dengan perusahaan lain dapat dilihat dari beberapa faktor.

Posisi Perusahaan yang ditampilkan di sini dibagi berdasarkan bisnis utama Perseroan, yaitu; (1) kegiatan bisnis OSV; (2) Sarana Pelabuhan; (3) Angkutan Migas dan (4) Keagenan Kapal Tanker.

1) Pangsa Pasar Perusahaan di bisnis Offshore Support Vessels (OSV) berbendera Indonesia

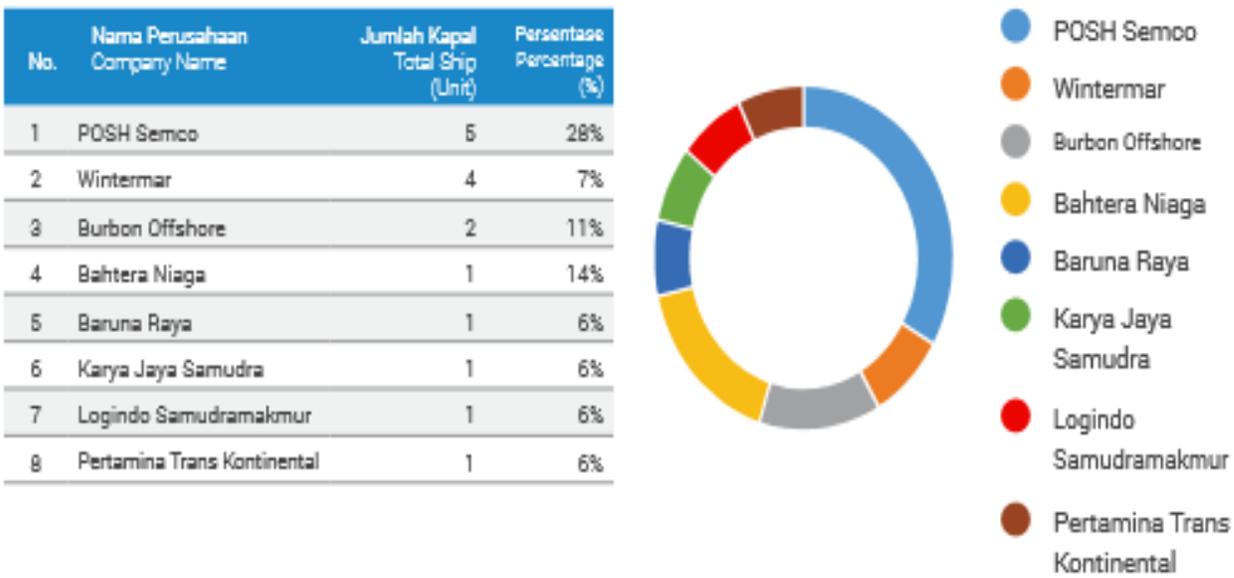
AHTS dengan total Kapal AHTS di Indonesia sebanyak 83 unit. Pangsa Pasar Perusahaan dalam bisnis penyediaan kapal AHTS di Indonesia adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.14:** Grafik pangsa pasar perusahaan dalam bisnis penyediaan kapal AHTS di Indonesia

**Sumber:** Annual Report PT Trans Kontinental 2015

PSV dengan total kapal PSV di Indonesia sebanyak 18 unit. Pangsa Pasar Perusahaan dalam bisnis penyediaan kapal PSV di Indonesia adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.15:** Grafik pangsa pasar perusahaan dalam bisnis penyediaan kapal PSV di Indonesia

**Sumber:** Annual Report PT. Pertamina Trans Kontinental 2015

2) Pangsa Pasar PTK sebagai penyedia sarana pelabuhan jenis Harbour Tug di Marine Pertamina

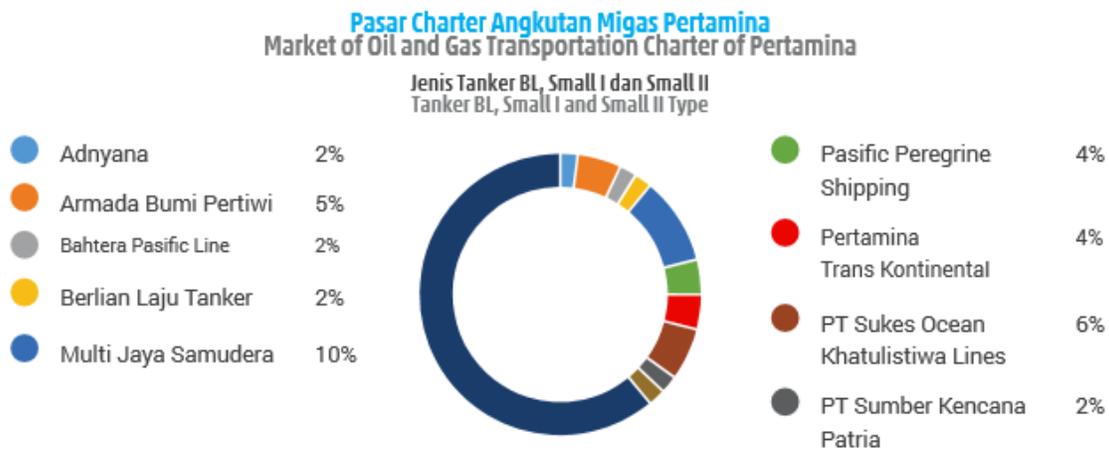
KAPAL-KAPAL HARBOUR TUG YANG DICHARTER PERTAMINA HARBOUR TUG SHIPS CHARTERED BY PERTAMINA	
TB. Patra Tunda 3001	TB. Patra Tunda 3002
TB. Patra Tunda 4201	TB. Patra Tunda 4202
TB. Maiden Express	TB. Medellin Sky
TB. Maiden Fantasy	TB. Maiden Bravo
TB. Martha Buoy	TB. Martha Pilot
TB Patra Tunda 3151	TB Patra Tunda 3152
TB Patra Tunda 3153	TB Patra Tunda 3154
TB Patra Tunda 3155	TB Patra 1201/ OB 2301
TB Patra 1202/ OB 2302	TB Patra 1203/ OB 2303
TB Patra 1204/ OB 2304	

**Gambar 4.16:** Kapal-kapal *Harbour Tug* yang di charter oleh Pertamina

**Sumber:** Annual Report PT. Pertamina Trans Kontinental

Dari total jumlah kapal yang dicharter Pertamina jenis harbour tug sebanyak 11 unit, Pangsa Pasar PTK sebesar 23,40%.

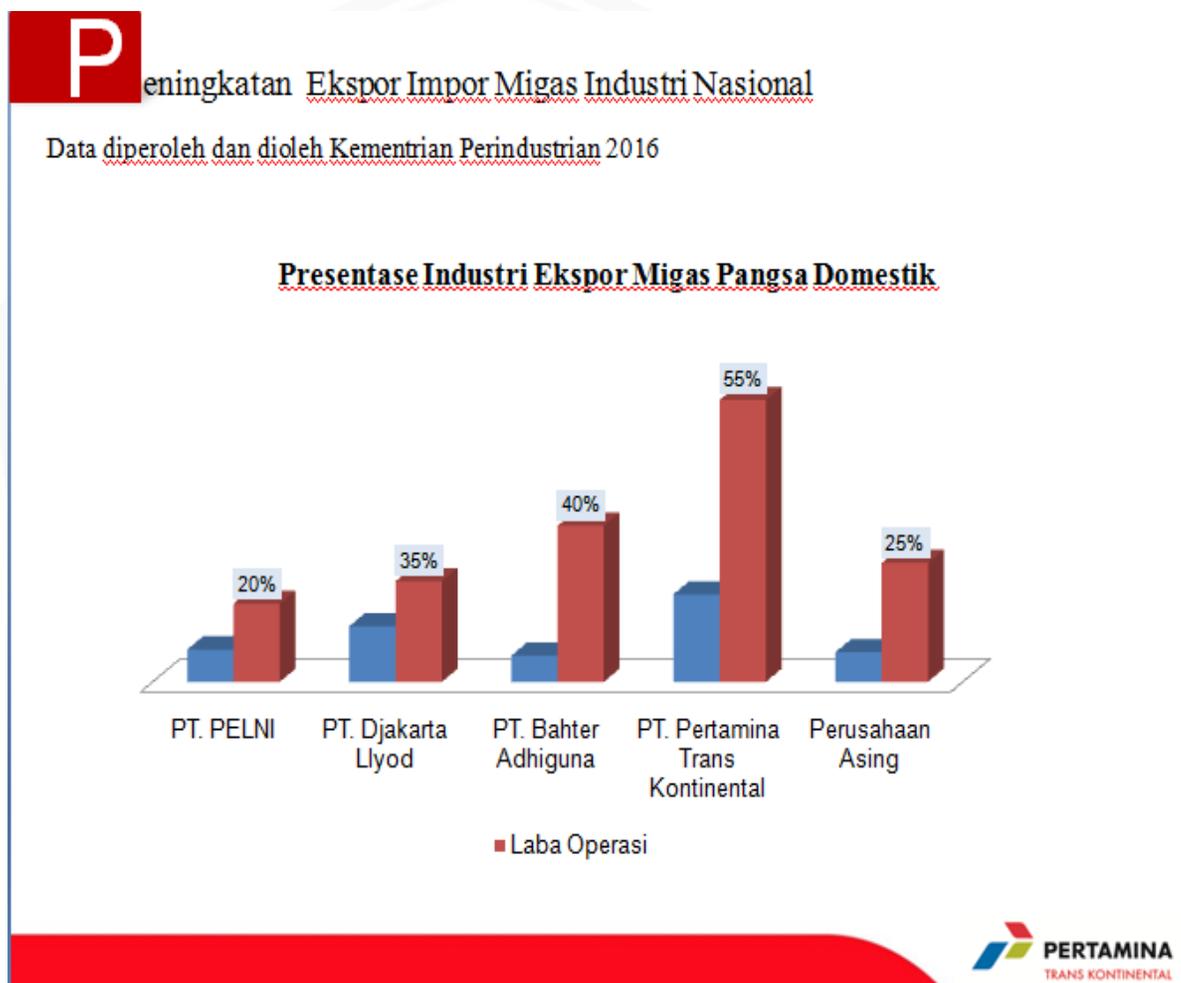
- 3) Pangsa pasar Perusahaan dalam bisnis penyedia angkutan oil dan gas jenis Small Tanker yang digunakan di Pertamina



**Gambar 4.17:** Pangsa pasar perusahaan dalam penyediaan angkutan oil dan gas jenis small tanker

**Sumber:** Annual Report PT Pertamina Trans Kontinental 2015

Meskipun PT. Pertamina Trans Kontinental terlihat masih lemah diantara perusahaan yang lain namun pada tahun 2016 dapat dilihat pada grafik dibawah PT. Pertamina Trans Kontinental dapat meraih pasar 55% dibandingkan para pesaingnya hal ini terjadi dikarenakan PT. Pertamina Trans Kontinental berhasil menjalankan strategi yang diterapkan dengan sempurna.



**Gambar 4.18:** Persentase Industri ekspor migas pada pangsa domestik

**Sumber:** Annual Report PT. Pertamina Trans Kontinental 2015

Hal ini selaras dengan apa yang dikatakan oleh Bapak Wahyu Sulaksono saat diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 14 April 2017 selaku Kepala Operasi PT. Pertamina Trans Kontinental yang menyatakan:

*Pada tahun 2016 PTK dapat meraih pasar sampai 55 % dengan strategi yang dijalankan saat ini, kita lebih unggul daripada pesaing pesaing yg lainnya seperti PT. Pelni yang hanya meraih pasar hingga 20%, kemudian ada PT. Djakarta Llyod yang meraih pasar hingga 35%, dan PT. Bahtera Adiguna yang mampu mendekati persentase PTK yaitu dengan 40% dan sisanya di raih oleh perusahaan asing sebesar 25%*

#### **D. Matriks IFAS, Matriks EFAS, dan Matriks IE**

##### **1. Matriks IFAS**

Dari analisis lingkungan internal yang telah dilakukan, maka dapat dirumuskan beberapa kekuatan dan kelemahan.

Kekuatan yang dimiliki PT. Pertamina Trans Kontinental:

- a) Kualitas Jasa yang terjamin

Produk atau jasa yang dimiliki oleh PT. Pertamina Trans Kontinental berstandar internasional, standar internasional ini didasarkan pada sertifikat ISO 9001: 2000, ISM Code, dan menerapkan praktek – praktek Good Corporate Governance (GCG).

- b) Keagenan kapal terlengkap di seluruh Indonesia

Produk atau jenis jasa yang disediakan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental sangatlah banyak dan bermacam-macam, yang pertama Penyewaan Kapal (*Chartering*) selain usaha menyewakan kapal, usaha lain adalah keagenan kapal.

Ruang lingkup servis keagenan kapal meliputi pengurusan izin untuk memasuki dan sandar di pelabuhan atau meninggalkan pelabuhan dengan menyiapkan formalitas atau fasilitas, penyelesaian kewajiban finansial (*disbursement*), dan pelayanan terhadap keperluan kapal beserta crew kapal di pelabuhan. Dalam pengurusan izin memasuki perairan Indonesia bagi kapal asing dilaksanakan di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Jakarta oleh kantor pusat PTK, sedangkan pengurusan memasuki atau meninggalkan pelabuhan serta mengurus keperluan kapal beserta *crew* kapal dilakukan di masing-masing pelabuhan yang disinggahi kapal dan dilaksanakan oleh kantor cabang PTK. Yang ketiga jasa lain disamping usaha penyewaan dan keagenan kapal, PTK juga menjalankan jasa *Offshore* dan *onshore logistic base*, *Cargo handling* dan *custom clearance documents* melalui anak perusahaan PT Peteka Karya Samudra. *Water supply* dan *bunker agent* melalui anak perusahaan PT Peteka Karya Tirta.

c) Memiliki lepas pantai pribadi serta menguasai lahan lahan strategis

Tidak semua perusahaan keagenan kapal memiliki lepas pantai sendiri, jadi lepas pantai ini dapat digolongkan dalam kekuatan perusahaan lepas pantai yang dimiliki PT. Pertamina Trans Kontinental di Malaysia membuat kemudahan dalam bisnis *freight forwarder* untuk kemudahan dalam parkir kapal tanpa membayar tempat lagi di dermaga karena kita sudah punya sendiri dan kita menguasai lahan-lahan strategis dan sinergi dengan Pertamina Group,

memungkinkan Perusahaan membangun fasilitas kerja baru sebagai simbol perubahan.

d) Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas

Salah satu kekuatan PT. Pertamina Trans Kontinental adalah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas karena karyawan yang memilih mendaftarkan diri sebagai calon karyawan mengikuti tes terlebih dahulu. Setelah terpilih beberapa calon karyawan mengikuti *On The Job Training*, jika dalam pelatihan calon karyawan tersebut memiliki kinerja yang kurang baik maka calon karyawan tersebut tidak diterima sebagai karyawan tetap perusahaan.

PT. Pertamina Trans Kontinental juga banyak memiliki tenaga ahli dari luar negeri yang berpengalaman dalam bidangnya hal ini semakin membuat kekuatan sumber daya manusia pada PT. Trans Kontinental semakin besar.

e) Keadaan keuangan yang kuat didasarkan pada laporan keuangan yang ada

Pendapatan perusahaan yang unggul dibandingkan para pesaingnya pada tahun 2016. Laba operasi yang didapat oleh PT. Pertamina Trans Kontinental adalah yang tertinggi mencapai 55% sedangkan sisanya diperoleh oleh para pesaingnya. Pendapatan PT. Pertamina Trans Kontinental setiap tahunnya mengalami peningkatan serta berhasil mencapai realisasi terhadap target awal yang telah dicanangkan.

Kelemahan yang dimiliki PT. Pertamina Trans Kontinental:

a) Terbatasnya jumlah armada kapal milik

Peluang bisnis dalam industry *freight forwarding* sektor migas sangat besar, namun harus disadari bahwa PTK juga memiliki keterbatasan dan permasalahan berupa terbatasnya jumlah armada kapal milik untuk memenuhi kebutuhan pasar *offshore*, sarana pelabuhan dan angkutan migas. Selain itu biaya operasional dan *overhead* masih dirasa cukup tinggi. Kondisi ini menuntut strategi yang tepat dan untuk itu, Perseroan senantiasa berupaya meningkatkan kapasitas dan kapabilitas Sumber daya manusia guna memaksimalkan potensi kinerja Perseroan. Kendala lainnya yang dihadapi secara internal yaitu tingginya biaya operasi dan tantangan akibat kerusakan kapal.

b) Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat pesat di dunia sangat mempengaruhi semua jenis usaha. Seperti contoh Negara kita masih tertinggal dalam bidang teknologi dibandingkan dengan Negara-negara tetangga seperti Singapura dan Malaysia. Infrastruktur yang belum memadai dan iklim investasi yang kurang mendukung menjadi penyebab dari lambatnya perkembangan teknologi di Indonesia. Perkembangan teknologi yang pesat juga dialami oleh usaha perkapalan. Teknologi kapal harus didukung oleh empat unsur yaitu teknologi perancangan, konstruksi, perlengkapan, dan perawatan.

Teknologi perancangan itu meliputi pemilihan dan perhitungan yang memadai tentang bahan, kapasitas, instalasi ruang mesin, dan rencana permesinan.

Teknologi konstruksi yaitu mencakup ke dalam semua sifat struktural bagian kapal, termasuk bahan pembuatan kapal. Sedangkan sistem perlengkapan kapal antara lain adalah sistem propulsi, navigasi, telekomunikasi, dan peralatan bongkar muat. Pemilihan dan perlakuan sistem tersebut memerlukan perhatian seksama karena akan berpengaruh terhadap kinerja kapal dan perawatan kapal yang mencakup seluruh bagian kapal seperti mesin, alat navigasi, badan kapal, dan lain-lain.

Dengan penjelasan diatas dimana teknologi kapal harus didukung 4 unsur yang penting, maka dalam usaha jasa maritim dapat terlihat jelas bahwa pemanfaatan teknologi dapat mengeluarkan biaya yang sangat besar. PTK saat ini harus memperhitungkan biaya investasi yang akan ditanam ke dalam hal-hal yang berkaitan dengan teknologi kapal. PTK harus mampu secara cermat dalam memanfaatkan perkembangan teknologi perkapalan tersebut secara tepat dan optimal.

**Tabel 4.3** Matriks IFAS di PT. Pertamina Trans Kontinental

FAKTOR INTERNAL	BRANCH MANAGER			OPERATIONAL MANAGER			FINANCIAL AND HUMAN RESOURCES			RATA-RATA
	BOBOT	RATING	SKOR	BOBOT	RATING	SKOR	BOBOT	RATING	SKOR	
<b>KEKUATAN:</b> Kualitas Jasa yang terjamin	0,20	4	0,80	0,20	4	0,80	0,20	4	0,80	0,800
Keagenan kapal terlengkap di seluruh Indonesia	0,20	4	0,80	0,20	4	0,80	0,15	3	0,45	0,683
Memiliki lepas pantai pribadi serta menguasai lahan lahan strategis	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,450
Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,20	4	0,80	0,566
Keadaan perusahaan yang kuat berdasarkan laporan keuangan yang ada	0,20	4	0,80	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,566
<b>KELEMAHAN:</b> Terbatasnya jumlah armada kapal milik	0,20	1	0,20	0,20	1	0,20	0,15	1	0,15	0,183
Teknologi yang masih tertinggal	0,10	3	0,30	0,05	3	0,15	0,05	2	0,10	0,183
<b>TOTAL</b>	1,4		4	1,2		3,35	1,05		2,6	3,431

### Penjelasan dari Matriks IFAS

Pada tabel matriks IFAS di atas terdapat 5 kekuatan dan 3 kelemahan yang ada di PT. Pertamina Trans Kontinental. Berdasarkan kekuatan dan kelemahan tersebut dinilai bobot dan rating perusahaan dimana bobot memiliki pengertian nilai sebagai berikut:

- 0,00 = Tidak Penting
- 0,05 = Kurang Penting
- 0,10 = Cukup Penting
- 0,15 = Penting
- 0,20 = Sangat Penting

Sedangkan rating yaitu dengan kisaran 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*Outstanding*) *Rating* 4 untuk kekuatan perusahaan yang sangat besar dan *Rating* 1 untuk kekuatan perusahaan yang kecil. Sebaliknya untuk faktor kelemahan, *rating* 1 untuk kelemahan yang paling besar sampai dengan *rating* 4 untuk kelemahan yang paling kecil dari perusahaan. Penilaian ini diisi langsung oleh karyawan PT. Pertamina Trans Kontinental cabang Surabaya yaitu *Branch Manager*, *Operational Head Manager*, *Financial and Human Resources Manager*. Dari skor yang didapat rata-rata nilai skor tertinggi pada bagian kekuatan perusahaan didapat dari *Branch Manager*. Sedangkan pada bagian kelemahan nilai skor tertinggi didapat dari *Financial and Human Resources Manager*. Hasil yang berbeda-beda dari setiap skor responden penelitian merupakan hal yang wajar, selisih skor tiap responden juga tidak terlalu jauh pada setiap kolomnya. Sehingga secara garis besar pemikiran setiap responden untuk

faktor kekuatan dan kelemahan dapat dikatakan sama. Pada tabel matriks IFAS diatas didapat bahwa total rata-rata adalah 3,431 dimana berada di penilaian tinggi untuk faktor internal.

## 2. Matriks EFAS

Dari analisis lingkungan eksternal yang telah dilakukan, maka dapat dirumuskan beberapa peluang dan ancaman. Peluang yang dimiliki PT. Pertamina Trans Kontinental yaitu:

### a) Keadaan demografi dan perekonomian negara Indonesia

PT. Pertamina Trans Kontinental mencoba memanfaatkan keadaan demografi negara Indonesia dengan semakin meningkatnya penduduk maka permintaan akan BBM kan juga akan meningkat selain itu juga dapat dengan mudah untuk mendapatkan tenaga kerja yang murah. Dari perekonomian juga saat ini negara Indonesia sedang dalam fase yang lumayan baik, apalagi ternyata industri pengangkutan dan pertambangan pada tahun ini semakin meningkat, serta peran perbankan yang positif dalam menyalurkan kreditnya ke dalam dunia usaha. Selain itu, Peranan industri pelayaran nasional dalam mendukung kegiatan eksplorasi migas lepas pantai saat ini semakin meningkat, terutama dengan diberlakukannya *asas cabotage*. Ke depan, Perseroan semakin optimis dalam melihat peluang usaha khususnya peluang bagi industri pelayaran dan jasa maritim di Indonesia.

b) Peningkatan kegiatan eksplorasi minyak ke wilayah offshore secara langsung

Sesuai dengan RAPBN 2015, Pemerintah menetapkan lifting migas sebesar 2,093,000 BOEPD (barell setara minyak per hari) yang terdiri dari *lifting* minyak sebesar 845,000 barell per hari dan lifting gas bumi sebesar 1,248,000 BOEPD. Peningkatan kegiatan eksplorasi minyak ke wilayah offshore secara langsung akan meningkatkan kebutuhan akan kapal-kapal penunjang ekplorasi minyak offshore (Offshore Support Vessel/OSV) maupun fasilitas penyimpanan dan produksi minyak lepas pantai. Hal ini memberikan peluang bagi Perseroan dalam menyediakan kapal penunjang operasional migas offshore ditambah *Indonesian National Shipowners' Association* (INSA) menyebutkan kebutuhan kapal offshore di Indonesia dari 2011 hingga 2015 mencapai 240 unit. Peningkatan kegiatan eksplorasi minyak ke wilayah *offshore* secara langsung akan meningkatkan kebutuhan akan kapal-kapal penunjang ekplorasi minyak *offshore* (*Offshore Support Vessel/OSV*) maupun fasilitas penyimpanan dan produksi minyak lepas pantai.

c) PTK memanfaatkan posisinya sebagai anak perusahaan PT. Pertamina

PTK memanfaatkan posisinya sebagai anak perusahaan dengan berusaha masuk ke dalam rantai bisnis Pertamina. Pertamina sendiri merupakan perusahaan satu-satunya yang dipercaya oleh pemerintah, Dengan cara seperti ini Pertamina sendirilah nantinya yang akan membutuhkan jasa PTK.

Pertamina sendiri merupakan satu-satunya perusahaan milik negara yang ditugaskan melaksanakan perusahaan migas mulai dari mengelola dan menghasilkan migas dari ladang-ladang minyak di seluruh wilayah Indonesia, mengolahnya menjadi berbagai produk dan menyediakan serta melayani kebutuhan bahan bakar minyak dan gas di seluruh Indonesia.

d) Kuatnya dukungan pemerintah

Dengan adanya dukungan pemerintah kepada PT. Pertamina Trans Kontinental membuat kegiatan usaha yang dijalankan semakin lancar. Pemerintah telah menerbitkan Undang-Undang No. 8 tahun 1971, dimana di dalamnya mengatur peran Pertamina sebagai satu-satunya perusahaan milik negara yang ditugaskan melaksanakan perusahaan migas mulai dari mengelola dan menghasilkan migas dari ladang-ladang minyak di seluruh wilayah Indonesia, mengolahnya menjadi berbagai produk dan menyediakan serta melayani kebutuhan bahan bakar minyak dan gas di seluruh Indonesia.

PT. Pertamina Trans Kontinental sendiri merupakan perusahaan yang bekerjasama secara langsung dengan Pertamina Group sehingga pangsa pasar dalam negeri sangatlah kuat.

Ancaman yang dimiliki PT. Pertamina Trans Kontinental yaitu:

a) Ancaman pendatang baru yang relatif besar

Dengan diberlakukannya Inpres Nomor 5 Tahun 2005 yang intinya adalah mengenai kemudahan-kemudahan bagi Perusahaan Maritim dalam membangun

kapal baru, maka ancaman pendatang baru pada industri ini adalah relatif besar. Kemudian dengan diberlakukannya Asean Free Trade Area (AFTA) China pada tahun 2010 waktu lalu akan semakin menambah peluang bagi para pendatang baru untuk memasuki industri ini. Namun, *entry barrier* untuk masuk kedalam industri ini juga masih relatif tinggi, terutama dibutuhkan faktor modal yang besar untuk membangun kapal kapal yang membutuhkan spesifikasi tertentu dalam setiap pembangunannya. Selain itu Asas *cabotage* yang diterapkan juga akan menjadi *entry barrier* bagi perusahaan-perusahaan maritim asing untuk masuk ke dalam industri ini di Indonesia. *Entry barrier* tersebut diatas tidak akan menutup kemungkinan untuk masuknya para pemain baru dalam industri jasa maritim sektor migas. Perusahaan-perusahaan maritim yang mempunyai modal yang besar akan dengan mudah membangun kapal baru dan memasuki pasar sektor migas ini dengan melakukan pemasaran langsung kepada Kontraktor Kerjasama (KKS). Dan dengan penerapan Asas *cabotage* ternyata juga bisa membuka peluang bagi para perusahaan-perusahaan maritim lokal untuk melakukan joint venture dengan perusahaan maritim asing untuk menambah modalnya dalam melakukan pembangunan kapal. *Entry barrier* yang lain yang bisa terjadi di Industri Jasa Maritim Sektor Migas adalah Biaya Beralih Pemasok atau *Switching Cost* yang tinggi. Biaya Beralih Pemasok adalah biaya awal yang harus dikeluarkan para pelanggan untuk mengakses ke suatu layanan. Para pengguna jasa kapal biasanya membutuhkan biaya yang tinggi dalam awal untuk melakukan sewa kapal, seperti

mengeluarkan biaya untuk tender, biaya untuk pemenuhan regulasi dari instansi terkait, biaya survey ke kapal, dan lain lain. Sehingga para pengguna jasa kapal atau pelanggan akan enggan pindah karena biaya awal yang sudah korbankan tersebut sebagai pengikat kerja sama akan hilang.

b) Para Pesaing di dalam Industri sejenis

Keunggulan kompetitif yang utama dalam bersaing dalam industri jasa maritim sektor migas adalah kepemilikan kapal yang mempunyai usia yang relatif muda dari para perusahaan dalam industri. Kapal-kapal harus terus menerus diperbaharui agar perusahaan dapat mampu terus bersaing dalam industri tersebut. Oleh karena itu *Manajer Business Development* PTK mengatakan kekuatan modal akan menjadi faktor penentu perusahaan untuk memiliki kapal yang mempunyai usia yang relatif muda. Selain itu, unsur compliance terhadap sertifikasi-sertifikasi kapal seperti ISM Code, ISPS Code, ISO 14000 dan OHSAS 18000 juga menjadi faktor penentu dalam keunggulan kompetitif dalam industri ini. Sertifikasi ini akan menjadi penentu kualitas dalam sebuah kapal untuk memenuhi syarat industri dan sebagai daya saing antar pesaing yang ada.

c) Ancaman Produk Substitusi

Di dalam Industri *Offshore* dan *freight forwarding*, Kapal AHTS dan AHT diperuntukkan untuk membantu Perusahaan Migas dalam mendukung kegiatan eksplorasi perminyakan di lepas pantai. Sehingga kapal jenis lain sangat kecil kemungkinannya untuk menggantikan atau mensubstitusi kapal jenis AHTS dan

AHT tersebut karena memang jenis kapal AHTS dan AHT ini mempunyai spesifikasi yang khusus untuk menunjang kegiatan eksplorasi di lepas pantai. Namun untuk bisnis jasa *Logistic Base* untuk menunjang kegiatan Logistik Migas dan Industri Umum bisa digantikan dengan keberadaan pelabuhan umum yang memiliki fasilitas pergudangan dan open stage. Karena memang *Logistic Base* tidak memerlukan spesifikasi bangunan dan fasilitas yang khusus dan sulit ditiru.

d) Pendapatan berdasarkan harga minyak dunia

Kelangsungan usaha dalam bisnis keagenan kapal dapat dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya ialah harga minyak dunia, jika harga minyak dunia tidak stabil maka PT. Pertamina Trans Kontinental juga akan merasakan dampaknya yang akan mengakibatkan beberapa kegiatan usaha menjadi tidak lancar dan dapat menimbulkan kerugian yang besar.

**Tabel 4.4:** Matriks EFAS di PT Pertamina Trans Kontinental

FAKTOR EKSTERNAL	BRANCH MANAGER			OPERATIONAL MANAGER			FINANCIAL MANAGER AND HUMAN RESOURCES			RATA - RATA
	BOBOT	RATING	SKOR	BOBOT	RATING	SKOR	BOBOT	RATING	SKOR	
<b>PELUANG:</b> Keadaan demografi dan perekonomian Indonesia	0,15	3	0,45	0,10	2	0,20	0,05	3	0,15	0,266
Peningkatan kegiatan eksplorasi minyak ke wilayah offshore secara langsung	0,20	3	0,60	0,15	4	0,60	0,10	2	0,20	0,466
Anak perusahaan PTK	0,20	4	0,80	0,20	3	0,60	0,15	4	0,60	0,666
Kuatnya dukungan pemerintah	0,20	4	0,80	0,15	4	0,60	0,15	3	0,45	0,616
<b>ANCAMAN:</b> Ancaman pendatang baru	0,10	3	0,30	0,05	3	0,15	0,10	4	0,40	0,283
Pesaing di dalam Industri sejenis	0,15	1	0,15	0,20	1	0,20	0,15	2	0,30	0,216
Ancaman Produk Substitusi	0,10	2	0,20	0,15	2	0,30	0,10	3	0,30	0,266
Pendapatan berdasarkan harga minyak dunia	0,20	1	0,20	0,15	1	0,15	0,20	1	0,20	0,183
<b>TOTAL</b>	1,1		3,3	1,05		2,85	0,85		2,75	2,962

### Penjelasan dari Matriks EFAS

Pada tabel matriks EFAS di atas terdapat 4 peluang dan 3 ancaman yang ada di PT. Pertamina Trans Kontinental. Berdasarkan peluang dan ancaman tersebut dinilai bobot dan rating perusahaan dimana bobot memiliki pengertian nilai sebagai berikut:

- 0,00 = Tidak Penting
- 0,05 = Kurang Penting
- 0,10 = Cukup Penting
- 0,15 = Penting
- 0,20 = Sangat Penting

Sedangkan rating yaitu dengan kisaran 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*Outstanding*) *Rating* 4 untuk peluang perusahaan yang sangat besar dan *Rating* 1 untuk peluang perusahaan yang kecil. Sebaliknya untuk faktor ancaman, *rating* 1 untuk ancaman yang paling besar sampai dengan *rating* 4 untuk ancaman yang paling kecil dari perusahaan. Penilaian ini diisi langsung oleh karyawan PT. Pertamina Trans Kontinental cabang Surabaya yaitu *Branch Manager, Operational Head Manager, Financial and Human Resources Manager*. Dari skor yang didapat rata-rata nilai skor tertinggi pada bagian peluang perusahaan didapat dari *Branch Manager* dan *Operational Head Manager*. Sedangkan pada bagian ancaman nilai skor tertinggi didapat dari *Financial and Human Resources Manager*. Hasil yang berbeda-beda dari setiap skor responden penelitian merupakan hal yang wajar, selisih skor tiap responden juga tidak terlalu jauh pada setiap kolomnya. Sehingga secara garis besar pemikiran setiap responden untuk faktor peluang dan ancaman

dapat dikatakan sama. Pada tabel matriks EFAS diatas didapat bahwa total rata-rata adalah 2,962 dimana berada di penilaian menengah untuk faktor eksternal.

### 3. Matriks IE

Rata rata yang didapat dari matriks IFAS dan matriks EFAS masing-masing adalah 3,431 dan 2,962. Rata-rata 3,431 berada di penilaian tinggi untuk faktor internal perusahaan. Rata-rata 2,962 berada di penilaian menengah untuk faktor eksternal perusahaan. Dalam matriks IE posisi PT. Pertamina Trans Kontinental berada di kolom II, yaitu pada posisi "*Growth and Build*" Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset atau *profit*, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai salah satunya dengan cara mempertahankan kualitas jasa yang ditawarkan, menambah armada kapal yang dibutuhkan, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Strategi yang sesuai untuk digunakan pada posisi "*Growth and Build*" umumnya adalah strategi intensif atau strategi integrative.

**Tabel 4.5:** Matriks IE PT. Pertamina Trans Kontinental pada tahun 2015

		Faktor Eksternal		
		Kuat 3,0-4,00	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
Faktor Internal	Tinggi 3,0-4,0	I	PT. Pertamina Trans Kontinental	III
	Menengah 2,0-2,99	IV	V	VI
	Lemah 1,0-1,99	VII	VIII	IX

### E. Analisis SWOT

Faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan pada matriks EFAS dan IFAS dianalisis dengan matriks SWOT untuk mencari *alternative strategy* berdasarkan matriks SWOT, dapat ditarik rumusan empat strategi yang dihasilkan dari analisis matriks.

### 1. Strategi SO (*Strenghts-Opportunities*)

Strategi ini adalah strategi yang bertujuan meningkatkan dan memaksimalkan kinerja perusahaan dengan memanfaatkan keunggulan perusahaan untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Rumusan strateginya yaitu:

- a. Mempertahankan kualitas jasa yang dimiliki perusahaan
- b. Melakukan upaya-upaya pemasaran yang lebih besar dengan cara meningkatkan upaya publisitas jasanya terhadap para pelanggan yang sudah ada maupun para calon pelanggan yang potensial.
- c. Mengembangkan pasar dengan upaya untuk mengenalkan jasa yang ada saat ini kepada wilayah geografis baru. Dengan cara seperti ini diharapkan para pemain besar yang sudah ada akan mengalami tantangan yang serius sehingga dengan terpaksa nantinya akan menciptakan konsesi yang harus diterima.
- d. Mempertahankan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.
- e. Melakukan riset pasar.

### 2. Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Strategi ini memanfaatkan keunggulan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan posisi perusahaan dari ancaman-ancaman yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan baik secara internal maupun eksternal.

Rumusan strateginya adalah:

- a. Berusaha untuk memelihara hubungan yang baik dengan Induk Perusahaan yaitu PT Pertamina (Persero) sebagai BUMN terbesar di Indonesia yang bergerak pada sektor Migas.
  - b. Memenuhi kebutuhan kapal di PT Pertamina (Persero), Pertamina Group dan K3S dengan jenis offshore support vessels (OSV), angkutan migas dan kapal penunjang operasional marine, dengan penambahan armada sebanyak 69 unit secara bertahap selama 5 tahun, dari total 42 armada di 2015 menjadi total 95 armada di 2019.
  - c. Mempertahankan & meningkatkan pasar yang telah didapat baik dengan kapal milik maupun charter brokerage untuk sewa kapal secara time charter, spot charter maupun secara volume muatan.
3. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini yaitu meminimalisir kelemahan perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada, Rumusan strateginya adalah:

- a. Menambah armada kapal sesuai kebutuhan.
  - b. berinvestasi ke dalam hal-hal yang berkaitan dengan teknologi kapal.
4. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Strategi ini bertujuan untuk mempertahankan perusahaan dari ancaman yang ada dengan cara memanfaatkan keunggulan yang ada dan menghindari ancaman.

- a. Memanfaatkan secara optimal tempat tempat strategis yang dimiliki perusahaan.

- b. Memanfaatkan posisi perusahaan sebagai salah satu anak perusahaan Pertamina group sebagai satu satunya perusahaan yang mengelola minyak bumi di seluruh Indonesia.
- c. Menangkap peluang bisnis migas lainnya, antara lain FSO & FPSO (*Floating Production, Storage & Offloading*) dengan menggandeng mitra strategis.

**Tabel 4.6** Matriks SWOT PT. Pertamina Trans Kontinental

<b>INTERNAL</b>	<p><b>Kekuatan (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kualitas terjamin</li> <li>b. Keagenan kapal terlengkap di seluruh Indonesia</li> <li>c. Memiliki lepas pantai pribadi serta menguasai lahan lahan strategis</li> <li>d. Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas</li> <li>e. Keadaan perusahaan yang kuat berdasarkan laporan keuangan yang ada</li> </ul>	<p><b>Kelemahan (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Terbatasnya jumlah armada kapal milik</li> <li>b. Teknologi yang masih tertinggal</li> </ul>
<b>EKSTERNAL</b>		
<p><b>Peluang (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Keadaan demografi dan perekonomian negara Indonesia</li> <li>b. Peningkatan kegiatan eksplorasi minyak ke wilayah offshore secara langsung</li> <li>c. PTK memanfaatkan posisinya sebagai anak perusahaan PT. Pertamina</li> <li>d. Kuatnya dukungan pemerintah</li> </ul>	<p><b>Strategi S-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mempertahankan kualitas jasa yang dimiliki perusahaan</li> <li>b. Melakukan upaya-upaya pemasaran yang lebih besar dengan cara meningkatkan upaya publisitas jasanya terhadap para pelanggan yang sudah ada maupun para calon pelanggan yang potensial.</li> <li>c. Mengembangkan pasar dengan upaya untuk</li> </ul>	<p><b>Strategi W-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menambah armada kapal sesuai kebutuhan.</li> <li>b. berinvestasi ke dalam hal-hal yang berkaitan dengan teknologi kapal.</li> </ul>

	<p>mengenalkan jasa yang ada saat ini kepada wilayah geografis baru.</p> <p>d. Mempertahankan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.</p> <p>e. Melakukan riset pasar.</p>	
<p><b>Ancaman (T)</b></p> <p>a. Ancaman pendatang baru</p> <p>b. Para Pesaing di dalam Industri sejenis</p> <p>c. Ancaman Produk Substitusi</p> <p>d. Pendapatan berdasarkan harga minyak dunia</p>	<p><b>Strategi S-T</b></p> <p>a. Berusaha untuk memelihara hubungan yang baik dengan Induk Perusahaan yaitu PT Pertamina sebagai BUMN terbesar di Indonesia yang bergerak pada sektor Migas.</p> <p>b. Memenuhi kebutuhan kapal di PT Pertamina, Pertamina Group dan K3S</p> <p>c. Mempertahankan &amp; meningkatkan pasar yang telah didapat.</p>	<p><b>Strategi W-T</b></p> <p>a. Memanfaatkan secara optimal tempat tempat strategis yang dimiliki perusahaan.</p> <p>b. Memanfaatkan posisi perusahaan sebagai salah satu anak perusahaan Pertamina.</p> <p>c. Menangkap peluang bisnis migas lainnya, antara lain FSO &amp; FPSO (<i>Floating Production, Storage &amp; Offloading</i>) dengan menggandeng mitra strategis</p>

## F. Rekomendasi Strategi

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, maka didapat beberapa strategi alternative yang dapat direkomendasikan kepada PT. Pertamina Trans Kontinental:

### 1. *Penetration Strategy*

- a. Menambah armada kapal milik

Meskipun biaya modal awal dalam menambah armada kapal sangatlah tinggi PT. Pertamina Trans Kontinental diharapkan menambah armada kapal sesuai dengan yang dibutuhkan sehingga untuk kedepannya biaya sewa kapal dapat diminimalisir bila perusahaan memiliki armada kapal sendiri.

b. Ekspansi

Dikarenakan PT. Pertamina Trans Kontinental hampir memonopoli kegiatan bisnis dibidang kemaritiman diharapkan perusahaan agar mengekspansi kegiatan bisnis nya ke luar negeri seperti berinvestasi langsung ke luar negeri atau mendirikan cabang maupun mengakuisisi perusahaan sejenis agar kegiatan usaha yang dijalankan dapat lebih efisien serta untuk kedepannya perusahaan dapat meraup keuntungan yang besar.

2. *Horizontal Integration Strategy*

a. Berusaha untuk memelihara hubungan yang baik dengan Induk Perusahaan yaitu PT Pertamina

Sebaiknya PT. Pertamina Trans Kontinental berusaha untuk memelihara hubungan yang baik dengan Induk Perusahaan yaitu PT Pertamina (Persero) sebagai BUMN terbesar di Indonesia yang bergerak pada sektor Migas. Bukan hanya memelihara hubungan, PTK melakukan strategi untuk menjadi bagian dari *value chain* (rantai nilai) bisnis Pertamina agar tercipta bahwa Pertamina juga membutuhkan jasa PTK dalam mengembangkan bisnisnya, dan dengan diberlakukannya UU mengenai semua distribusi dan pemasaran BBM di dalam negeri ditangani langsung oleh Pertamina melalui Direktorat Pemasaran dan Niaga dalam rangka menjamin tersedianya kebutuhan BBM dalam negeri. Maka seharusnya PTK bisa mengambil peluang tersebut untuk memasarkan kapal tankernya ke Pertamina.

b. Mempertahankan & meningkatkan pasar yang telah didapat

PT. Pertamina Trans Kontinental diharapkan untuk mempertahankan & meningkatkan pasar yang telah didapat baik dengan kapal milik maupun *charter brokerage* untuk sewa kapal secara *time charter*, *spot charter* maupun secara volume muatan atau COA, dengan peningkatan pengelolaan keluhan pelanggan.

3. *Product Development Strategy*

a. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia

Suatu pencapaian yang dimiliki perusahaan tidak lepas dari SDM yang dimiliki. Barang atau jasa yang berdaya saing tinggi tergantung pada tingkat efisiensi yang tinggi. Tingkat efisiensi tersebut bergantung pada kualitas SDM yang dimiliki perusahaan. Beberapa proses manajemen SDM yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja SDM yaitu:

- 1) Menilai prestasi karyawan dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam tahap penilaian ini harus tercakup pula kegiatan identifikasi bidang-bidang yang ada dan dirasakan terdapat kelemahan pada orang yang dinilai.
- 2) Memberikan umpan balik pada karyawan yang dinilai dengan seluruh hasil penilaian yang dilakukan misal berupa bonus atau insentif, dan lain-lain. Disini juga dibicarakan cara-cara untuk

memperbaiki kelemahan yang telah diketahui dengan tujuan meningkatkan prestasi kerja pada periode berikutnya.

- b. Memanfaatkan kepemilikan lepas pantai pribadi dan wilayah wilayah strategis di Indonesia

Memanfaatkan sarana tersebut yaitu perusahaan dapat memasuki pangsa pasar baru dengan memanfaatkan hal tersebut. Rekomendasi ini berhubungan dengan target pasar yaitu perusahaan-perusahaan besar seperti minyak lepas pantai, perusahaan gas kebutuhan industri, serta perusahaan yang berhubungan langsung dengan kedua jenis perusahaan tersebut, bahwa klien dapat meminimalisir biaya yang ada dikarenakan tidak perlu membayar biaya parkir kapal sehingga biaya yang ditawarkan lebih murah dibandingkan dengan pesaing sejenis yang tidak memiliki sarana tersebut.

#### 4. *Market Penetration Strategy*

Mengadakan acara untuk mengapresiasi pelanggan. Perusahaan dapat menyusun acara yang menarik. Kegiatan ini dapat meningkatkan loyalitas pelanggan pada perusahaan. Acara yang dapat dilakukan misalnya *Customer Gathering, Meeting*, dan lain-lain.

#### 5. *Concentric Diversification Strategy*

Dikarenakan PT. Pertamina Trans Kontinental memiliki banyak kegiatan usaha diharapkan perusahaan juga memfokuskan pada diversifikasi usaha yang dimiliki dengan menawarkan kegiatan usaha yang ada kepada pelanggan untuk memberikan kontribusi lebih kepada Perseroan.

## G. Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Analisis Strategi Pemasaran yang diterapkan PT. Pertamina Trans

Kontinental dalam menunjang kegiatan ekspor dan impor

Penerapan strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Pertamina Trans

Kontinental menggunakan strategi pemasaran bauran pemasaran jasa dimana terbagi menjadi tujuh bagian yaitu bauran produk, harga, promosi, distribusi, SDM, proses dan layanan servis.

#### a) *Product*

Berdasarkan dengan apa yang dikatakan oleh Theodore Levitt dalam Lupiyoadi (2006;73) yang menyatakan bahwa konsep total produk dari perusahaan jasa dapat terdiri dari *Core Product* yaitu produk inti yang ditawarkan oleh perusahaan, *The expected product* yaitu produk inti bersama pertimbangan keputusan pembelian minimal, produk tambahan (*augmented product*) yaitu area yang memungkinkan suatu produk didifrensiasi serta produk potensial (*product potensial*) dimana produk potensial terkait tampilan dan manfaat yang berguna. Sehingga dalam hal ini produk inti (*core product*) yang ditawarkan PT. Pertamina Trans Kontinental yaitu pada penyewaan kapal atau keagenan kapal kemudian elemen produk yang diharapkan (*the expected product*) yakni terkait dengan kualitas kapal yang dimiliki PT. Pertamina Trans Kontinental dalam hal ini kualitas kapal yang dimiliki PT. Pertamina Trans Kontinental sudah bersertifikasi Internasional, ketiga produk tambahan (*augmented product*) yang ditawarkan PT. Pertamina Trans Kontinental

terkait dengan *bunker agent* maupun *water supply* dikarenakan hal ini merupakan penawaran yang ditawarkan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental melebihi harapan atau kebiasaan konsumen disamping produk penyewaan kapal. Adapun produk potensial (*potential product*) yang dimiliki Pertamina yakni berupa layanan layanan khusus yang ditawarkan kepada konsumen.

b) *Price*

Sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Bertram Rashkow dalam Lupiyoadi (2006;90) bahwa penetapan biaya mengacu pada dua jenis biaya yaitu biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*). Dalam hal ini biaya tetap PT. Pertamina Transkontinental dalam menentukan harga jasa berdasarkan jenis kapal berbendera asing atau lokal dengan penyesuaian biaya variabel terkait jarak tempuh, petikemas yang akan dikirim, jumlah petikemas, cara pengiriman, moda transportasi yang digunakan, dan jenis barang yang dikirim.

Lovelock (2012;138) juga berpendapat bahwa penentuan harga terhadap jenis jasa harus mempertimbangkan aspek-aspek yang berkaitan, memberikan harga yang berbeda dalam pasar yang berbeda juga perlu dipertimbangkan hal tersebut selaras dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti yang menyatakan bahwa perbedaan harga dalam jasa PT. Pertamina Trans Kontinental yang mempertimbangkan variabel jarak tempuh maupun perbedaan bendera pada kapal.

c) *Promotion*

PT. Pertamina Trans Kontinental melakukan promosi dengan cara mengumpulkan data perusahaan yang berpotensi untuk menjadi pelanggan. Kemudian perusahaan-perusahaan tersebut dihubungi oleh PT. Pertamina Trans Kontinental, calon pelanggan yang tertarik akan ditangani lebih lanjut dan diberikan presentasi. Promosi dengan cara ini dianggap oleh PT. Pertamina Trans Kontinental lebih fleksibel dan lebih mengetahui seperti apa kebutuhan dan masalah yang dihadapi pelanggan sehingga calon pelanggan dapat ditawarkan jasa yang sesuai dan yang dapat menjawab kebutuhan dan masalah mereka.

Hal ini selaras dengan apa yang dinyatakan oleh Lupiyoadi (2006;109) bahwa *personal selling* lebih fleksibel dikarenakan penjual dapat segera mengetahui reaksi calon pembeli terhadap penawaran penjualan, sehingga dapat mengadakan penyesuaian-penyesuaian di tempat pada saat itu juga.

d) *Place*

PT. Pertamina Trans Kontinental memiliki lokasi atau tempat yang sangat strategis dalam hal bisnis kegiatan keagenan kapal, hal ini dikarenakan PT. Pertamina Trans Kontinental memiliki lokasi hampir di setiap bagian negara Indonesia hal ini memudahkan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dalam bidang pendistribusian migas dikarenakan Indonesia sendiri merupakan negara maritim dan negara kepulauan terbesar hal ini membuat PT. Pertamina dapat dengan mudah menjalankan kegiatan distribusi di sektor domestik. David (2003;9) juga menyatakan bahwa

sistem pengiriman merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

e) *Process*

PT. Pertamina Trans Kontinental menggunakan standar operasional prosedur yang ditetapkan khusus bagi perusahaan penyedia jasa pengurusan transportasi demi kepuasan pelanggan melalui sertifikasi ISO 9001: 2000, ISM Code, dan menerapkan praktek – praktek *Good Corporate Governance* (GCG).

Lovelock (2011;29) juga sependapat bahwa kemajuan signifikan dalam mengurangi variabilitas dalam hal proses perusahaan jasa diharuskan berhati-hati mendesain proses pelayanan pelanggan, mengadopsi prosedur yang telah distandarisasi dan menerapkan manajemen yang ketat untuk kualitas layanan.

Dalam hal ini PT. Pertamina Trans Kontinental sudah menjalankan kegiatan prosesnya dengan baik karena berpegang pada standarisasi proses internasional.

f) *People*

Dalam upaya pencapaian target pertumbuhan kinerja. PT. Pertamina Trans Kontinental beranggapan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi aspek strategis untuk meningkatkan daya saing. PTK berkeyakinan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan merupakan kunci dari kemajuan perusahaan melalui

pembentukan karakter dan kompetensi terbaik dalam masing masing bidang.

David (2003;9) juga menyatakan bahwa kinerja suatu perusahaan tergantung pada bagaimana semua bagian organisasi bekerjasama dalam proses pemenuhan kepuasan konsumen, bisnis telah menemukan bahwa kesadaran akan keinginan konsumen dan pelatihan karyawan membantu mereka untuk memenuhi tanggung jawabnya.

Oleh karena itu perusahaan terus menjaga kualitas SDM mereka secara berkala dengan pelatihan -pelatihan yang dijalankan perusahaan.

g) *Customer Service*

Beberapa hal menyangkut customer service yang cukup menjadi perhatian dalam hal ini adalah kemungkinan complain, klaim dan ketidakpuasan pelanggan. Salah satu masalah yang pernah terjadi terkait dengan pelayanan pelanggan adalah masalah komplain pelanggan tentang denda di negara tujuan berkaitan dengan isi barang. Hal ini sempat menjadikan salah satu pelanggan menghindari dan berpaling ke tempat lain. Hal ini juga mejadi kesan buruk bagi perusahaan karena meskipun *solving problem* yang sudah dilakukan PT. Pertamina Trans Kontinental saat itu dapat diterima dengan sangat jelas, tetapi pada akhirnya pelanggan masih kurang puas dan berpaling ke tempat lain. Hal ini menjadi catatan khusus bagi perusahaan untuk mencari solusi dan antisipasi pencegahannya di masa datang.

Lovelock dalam Lupiyoadi (2006;119) juga sependapat bahwa bagi perusahaan jasa cukuplah sulit untuk mendapatkan standar pelayanan yang sama di mata konsumen, hal tersebut menuntut kecermatan dalam pengelolaan SDM yang dimiliki agar kinerja optimal dan memuaskan konsumen. Untuk kedepannya tantangan yang dimiliki perusahaan saat ini adalah bagaimana mengintegrasikan seluruh elemen yang ada dalam *customer service* agar sesuai dengan strategi dan operasi perusahaan yang telah ditetapkan.

2. Analisis kekuatan, kelemahan dan peluang serta ancaman pada PT. Pertamina Trans Kontinental dalam menunjang kegiatan ekspor dan impor.  
Dari analisis SWOT yang dilakukan terkait dengan sumber daya dan kapabilitas perusahaan dan juga hasil analisis eksternal yang mencakup peluang dan ancaman PT Pertamina Trans Kontinental terlihat memiliki beberapa kekuatan antara lain
  - a) Kualitas kapal yang dimiliki oleh PT. Pertamina Trans Kontinental sudah bersertifikasi internasional ISO 9001: 2000, ISM Code, dan menerapkan praktek – praktek *Good Corporate Governance* (GCG) hal ini menandakan bahwa perusahaan sangatlah mementingkan tentang kondisi kapal maupun perawatan kapal serta tetap menjaga citra perusahaan sebagai perusahaan *freight forwarder* terlengkap di Indonesia. Hal tersebut juga dijelaskan oleh Craven (2003;9) bahwa citra kualitas yang dimiliki perusahaan merupakan keunggulan bersaing yang mempengaruhi tingkat kepuasan konsumen dari sudut positif.

Kemudian menurut Gronross dalam Alfansi (2012;69) juga mengatakan jika citra perusahaan merupakan hasil bagaimana konsumen memandang perusahaan, dan diharapkan dibangun melalui perbaikan kualitas teknis dan fungsional jasa yang pada akhirnya mempengaruhi persepsi konsumen terhadap jasa.

Walaupun tidak terlihat sebagai harta dalam laporan keuangan perusahaan, nilai yang terbentuk dari kualitas atau merk tersebut merupakan aktiva utama perusahaan.

b) Memiliki lepas pantai pribadi serta menguasai lahan lahan strategis

PT. Pertamina Trans Kontinental di Malaysia membuat kemudahan dalam bisnis *freight forwarder* untuk kemudahan dalam parkir kapal tanpa membayar tempat lagi di dermaga karena perusahaan memiliki dermaga pribadi perusahaan juga menguasai lahan-lahan strategis dan sinergi dengan Pertamina Group.

Hal ini juga didukung oleh pernyataan Hit dan Duane (2002;13) yaitu perusahaan dapat menempatkan fasilitas perusahaannya di tempat tempat yang strategis untuk merendahkan biaya dasar barang atau jasa yang disediakan.

Hit juga menambahkan jika perusahaan akan memiliki akses yang lebih mudah ke tenaga kerja, energi, sumber daya alam dan lainnya.

Hal serupa juga diutarakan oleh responden peneliti yaitu bapak M. Husni Thamrin selaku manajer cabang PT. Pertamina Trans Kontinental yang

diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 14 April 2017 yang menyatakan:

*Seperti kita ketahui kita mempunyai lepas pantai di Malaysia membuat kemudahan dalam bisnis freight forwarder agar istilahnya parkir untuk kapal sangat mudah tanpa membayar tempat lagi di dermaga karena kita sudah punya sendiri dan kita menguasai lahan-lahan strategis dan sinergi dengan Pertamina Group, memungkinkan Perusahaan membangun fasilitas kerja baru sebagai simbol perubahan. (14 april 2017, 11:30 WIB)*

c) Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas

Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan juga merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan karena semua karyawan PT. Pertamina Trans Kontinental telah mengikuti pelatihan dan *training* yang bersertifikasi, perusahaan terus memantau kinerja karyawannya bila dirasa kurang memenuhi target maka perusahaan akan memberi pelatihan kembali dan memberi arahan kepada karyawan yang bersangkutan hal ini menekankan bahwa perusahaan sangatlah memperhatikan kinerja karyawan yang dimilikinya, kemudian perusahaan juga memiliki karyawan yang berpengalaman dari luar negeri karena kualitas SDM sangatlah berpengaruh terhadap jalannya perusahaan.

Payne dalam Lupiyoadi (2013;194) juga menerangkan bahwa kesuksesan pemasaran jasa sangat bergantung pada SDM yang dimiliki. Untuk mencapai hasil yang optimal perusahaan harus mengantisipasi segala kemungkinan terjadinya permasalahan dalam MSDM dari tahap seleksi hingga proses MSDM yang lebih kompleks.

Menyadari MSDM merupakan suatu kegiatan menyeluruh dari perusahaan yang melibatkan hubungan antara organisasi dan para karyawan yang menjadi kekayaan utama dalam pemasaran jasa maka diperlukan komitmen yang tinggi dari seluruh unsur yang terlibat didalamnya.

Kemudian dari analisis SWOT yang dilakukan terkait dengan sumber daya dan kapabilitas perusahaan PT. Pertamina Trans Kontinental juga memiliki beberapa kelemahan antara lain:

a) Jumlah armada kapal terbatas

Seperti yang dijelaskan oleh responden peneliti bahwa PTK juga memiliki keterbatasan dan permasalahan berupa terbatasnya jumlah armada kapal milik untuk memenuhi kebutuhan pasar *offshore*, sarana pelabuhan dan angkutan migas. Selain itu biaya operasional dan *overhead* masih dirasa cukup tinggi. Jika hal ini terus terjadi bukan tidak mungkin bila konsumen pergi kelain perusahaan misal jika ada konsumen atau pelanggan yang ingin menyewa salah satu kapal PT. Pertamina Trans Kontinental namun tidak tersedia maka citra perusahaan akan terkena dampaknya juga.

Hal ini sangatlah sesuai dengan apa yang dikatakan Kotler dalam Lupiyoadi (2013;231) yaitu kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan atas produk akan berpengaruh pada pola perilaku selanjutnya. Apabila pelanggan merasa puas mereka akan menunjukkan besarnya kemungkinan untuk kembali, namun tidak demikian dengan seorang pelanggan yang tidak puas. Oleh karena itu, hal tersebut haruslah dapat diantisipasi oleh

perusahaan. Sebab, seorang pelanggan yang tidak puas dapat merusak citra perusahaan.

b) Teknologi yang dirasa tertinggal

Dalam perkembangan teknologi usaha perkapalan responden peneliti merasa bahwa teknologi yang dirasa kurang memadai bila dibandingkan dengan teknologi perusahaan sejenis dari luar negeri, infrastruktur yang belum memadai dan iklim investasi yang kurang mendukung menjadi penyebab dari lambatnya perkembangan teknologi di Indonesia.

Kemudian menurut Craven (2003;11) menjabarkan bahwa teknologi mempengaruhi posisi persaingan perusahaan dalam keunggulan bersaing karena mutu produk dan pelayanan yang tinggi mempengaruhi kepuasan konsumen, oleh karenanya memiliki keunggulan teknologi yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan menciptakan suatu kemenangan tersendiri bagi perusahaan.

Namun pada prakteknya penciptaan teknologi baru sangatlah mahal. Kebutuhan keuangan untuk pengembangan teknologi memerlukan suatu komitmen keuangan yang kuat dari perusahaan, pada beberapa industry perusahaan-perusahaan membentuk aliansi untuk pengembangan produk dan teknologi mereka.

Adapun peluang yang dimiliki oleh PT. Pertamina Trans Kontinental yang didapat dari analisis SWOT antara lain:

a) Keadaan demografi dan perekonomian negara Indonesia

Perusahaan mencoba untuk memanfaatkan kondisi demografi negara Indonesia, kemudian dilihat dari perekonomian juga saat ini negara Indonesia sedang dalam fase yang lumayan baik, apalagi ternyata industri pengangkutan dan pertambangan pada tahun ini semakin meningkat

Hal senada juga dijelaskan oleh Pearce (2013;93) yaitu faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan meliputi gaya hidup yang berkembang dari, budaya, ekologi, demografi, agama, Pendidikan dan etnis. Dilihat dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa keadaan demografi Indonesia mendukung jalannya bisnis PT. Pertamina Trans Kontinental dengan semakin meningkatnya penduduk maka permintaan akan BBM kan juga akan meningkat selain itu juga dapat dengan mudah untuk mendapatkan tenaga kerja yang murah kemudian peran perbankan yang positif dalam menyalurkan kreditnya ke dalam dunia usaha juga membuat usaha pelayaran nasional semakin meningkat.

Rivai (2015;36) juga menjelaskan jika kondisi ekonomi nasional surplus maka negara memiliki cadangan devisa, persediaan uang pun cukup sehingga suku bunga rendah hal tersebut dapat mendorong perusahaan dalam berinvestasi.

Masih dalam Rivai (2015;47) hal senada dijelaskan yaitu perusahaan yang beroperasi di lingkungan masyarakat agraris terbuka akan mudah mencari tenaga kerja, karena mereka telah mengenal perdagangan dan perindustrian.

b) Kuatnya dukungan pemerintah

Dengan adanya dukungan pemerintah membuat kegiatan bisnis PT. Pertamina Transkontinental semakin lancar dikarenakan pemerintah sendiri telah menunjuk PT. Pertamina sebagai pengelola minyak dan gas di Indonesia dan PT. Pertamina Trans Kontinental sendiri merupakan anak dari PT. Pertamina hal ini membuat perusahaan memiliki keunggulan tersendiri dalam sudut pandang dukungan dari pemerintah karena dukungan dari pemerintah sangatlah penting untuk kelangsungan dan kelancaran bisnis yang dijalankan,

Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Pearce (2013;107) yaitu pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup asuknya pendatang baru ke Industri, dengan pengendalian-pengendalian seperti persyaratan, pembatasan maupun pelarangan.

Maka dari itu memiliki dukungan penuh dari pemerintah merupakan kekuatan yang lebih bila dibandingkan dengan perusahaan sejenis dalam negeri.

Adapun ancaman yang dimiliki PT. Pertamina Trans Kontinental yang didapat dari analisis yang telah peneliti lakukan yaitu:

a) Ancaman pendatang baru

Dengan diberlakukannya peraturan tentang kemudahan-kemudahan bagi perusahaan maritim dalam membangun kapal baru, maka ancaman pendatang baru pada industri ini adalah relatif besar. Kemudian juga dengan *Asean Free Trade Area (AFTA)* China pada tahun 2010 waktu lalu

juga akan semakin menambah peluang bagi para pendatang baru untuk memasuki industri ini.

Hal ini dapat menjadi ancaman bagi perusahaan dikarenakan tidak adanya pembatasan dalam pembangunan industri sejenis karena persaingan bisnis yang ada untuk kedepannya akan semakin ketat dan armada kapal pertamina trans kontinental yang dirasa belum cukup memenuhi permintaan.

Hal ini juga dijelaskan oleh Porter dalam Udaya (2013;64) yaitu masuknya pesaing-pesaing baru berpotensi mengurangi keuntungan dari perusahaan-perusahaan yang sudah ada, karena mereka tidak mungkin meminta harga yang tinggi bagi produk-produknya.

Melihat hal tersebut bukan tidak mungkin podidi PT. Pertamina Trans Kontinental akan tergeser bila melihat kenaikan industri perkapalan setiap tahunnya yang semakin meningkat.

b) Para pesaing dalam industri sejenis

Bila melihat dari perkembangan industri perkapalan yang terus meningkat maka persaingan juga tidak dapat diindari. Hal tersebut merupakan salah satu ancaman bagi perusahaan, bila mana perusahaan sejenis memilih untuk bersaing secara intensif seperti timbulnya harga yang lebih murah maupun teknologi baru yang lebih maju.

Porter dalam udaya (2013;68) juga berpendapat bahwa persaingan yang intensif akan memeras keuntungan dari industri tersebut, persaingan

intensif di antara perusahaan-perusahaan yang ada merupakan ancaman yang kuat terhadap tingkat keuntungan.

Oleh karena itu perusahaan harus tetap mengawasi perusahaan-perusahaan sejenis agar dapat mengantisipasi serangan serangan dari perusahaan pesaing.

e) Ancaman Produk Substitusi

Dari hasil wawancara yang diperoleh oleh peneliti dari responden yaitu bapak Wahyu Sulaksono selaku kepala operasi PT. Pertamina Trans Kontinental menyebutkan bahwa:

*untuk bisnis jasa Logistic Base dalam menunjang kegiatan Logistik Migas dan Industri Umum bisa digantikan dengan keberadaan pelabuhan umum yang memiliki fasilitas pergudangan dan open stage. Karena memang Logistic Base tidak memerlukan spesifikasi bangunan dan fasilitas yang khusus dan sulit ditiru. (14 april 2017, 11:30 WIB)*

Hal selaras juga dijelaskan oleh Cravens (2003;117) bahwa produk substitusi akan membatasi potensi suatu industri, produk substitusi seringkali masuk dengan cepat ke dalam industri jikaterjadi persaingan yang ketat dalam industri mereka sendiri yang mengakibatkan turunnya harga atau naiknya kinerja.

Melihat hal tersebut perusahaan harus tetap waspada terhadap produk substitusi yang ada bila mana perusahaan tidak dapat meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, maka laba dan pertumbuhan perusahaan dapat terancam.

f) Keuntungan dipengaruhi fluktuasi minyak dunia

Kelangsungan usaha dalam bisnis keagenan kapal terutama PT. Pertamina Trans Kontinental sebagai penyedia kapal pengangkut minyak dapat dipengaruhi oleh harga minyak dunia, jika harga minyak dunia tidak stabil maka PT. Pertamina Trans Kontinental juga akan merasakan dampaknya yang akan mengakibatkan beberapa kegiatan usaha menjadi tidak lancar dan dapat menimbulkan kerugian yang besar.

Masih dalam Craven (2003;93) juga menjelaskan karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relative berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan perubahan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya baik di tingkat nasional maupun internasional.

Seperti yang dijelaskan oleh Craven dalam hal ini segmen yang mempengaruhi industry perkapalan yaitu harga minyak yang dapat mempengaruhi kestabilan dan kelancaran usaha pengangkutan minyak.

3. Pembahasan rekomendasi strategi

Dikarenakan perusahaan berada di kuadran II maka strategi yang cocok untuk perusahaan yaitu dengan cara konsentrasi melalui integrasi horizontal (*Horizontal Integration Strategy*) PT. Pertamina Trans Kontinental sendiri yang sangat besar dan hampir memonopoli industri kemaritiman dalam domestik agar perusahaan melebarkan sayap dengan penetrasi langsung seperti ekspansi kegiatan bisnis nya ke luar negeri seperti berinvestasi

langsung ke luar negeri atau mendirikan cabang maupun mengakuisisi perusahaan sejenis agar kegiatan usaha yang dijalankan dapat lebih efisien serta untuk kedepannya perusahaan dapat meraup keuntungan yang besar.

Hal ini juga didukung oleh pernyataan Tjiptono (2008;169) yang menyatakan bahwa akuisisi juga merupakan pilihan yang tepat bilamana industri yang dimasuki sudah sangat kompetitif dan hanya tersedia sedikit ruang bagi pemain baru. Maka dari itu peneliti menyarankan strategi tersebut yang memungkinkan entri yang cepat, akses ke saluran distribusi, basis pelanggan yang sudah ada dan reputasi perusahaan yang sudah mapan.

Kemudian alangkah baiknya bila perusahaan menjaga hubungan baik dengan perusahaan induk agar memudahkan kegiatan bisnis yang dijalankan agar dapat mempertahankan & meningkatkan pasar yang telah didapat.

Hunger (2004;209) juga mengatakan bahwa pertumbuhan perusahaan yang dilakukan dengan berkonsentrasi pada industri yang sekarang, dapat dicapai melalui integrasi horisontal, yaitu dengan cara memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan kedalam lokasi geografis yang berbeda dan atau menambah rentang produk atau jasa yang ditawarkan kepada pasar.

Perusahaan yang berada dalam kuadran II dapat meraih pangsa pasar yang besar secara internal melalui teknologi, produk dan secara eksternal melalui akuisisi atau usaha patungan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa:

1. PT. Pertamina Trans Kontinental menerapkan strategi pemasaran bauran pemasaran (*Marketing Mix*) dengan menggunakan asas utama dari induk perusahaan yaitu *Reborn, Revitalization, dan Expantion*
2. PT. Pertamina Trans Kontinental memiliki beberapa peluang, antara lain keadaan demografi dan perekonomian negara Indonesia, peningkatan kegiatan eksplorasi minyak ke wilayah *offshore* secara langsung, PTK memanfaatkan posisinya sebagai anak perusahaan PT. Pertamina, dan kuatnya dukungan pemerintah. Selain itu PT. Pertamina Trans Kontinental juga memiliki ancaman, diantaranya ancaman pendatang baru, para pesaing di dalam Industri sejenis, ancaman produk substitusi, dan penentuan harga dan pendapatan perusahaan yang masih bergantung pada harga minyak dunia. Dari analisis internal PT. Pertamina Trans Kontinental memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan. Kekuatan yang dimiliki PT. Pertamina Trans Kontinental antara lain yaitu kualitas jasa yang terjamin dikarenakan perusahaan sudah memiliki sertifikasi internasional, PT. Pertamina Trans Kontinental merupakan perusahaan keagenan kapal terlengkap di seluruh Indonesia, tidak semua perusahaan sejenis memiliki lepas pantai pribadi namun PT. Pertamina Trans Kontinental menunjukkan kelebihan yaitu dengan memiliki lepas pantai pribadi serta menguasai lahan lahan strategis,

memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, keadaan perusahaan yang kuat berdasarkan laporan keuangan. Ada pun kelemahan dari PT. Pertamina Trans Kontinental yaitu, terbatasnya jumlah armada kapal milik serta teknologi yang dirasa masih tertinggal.

3. Ada beberapa strategi yang dapat dirumuskan setelah melakukan analisis SWOT.

a) *Penetration Strategy*

- 1) Menambah armada kapal milik
- 2) Ekspansi

b) *Horizontal Integration Strategy*

- 1) Berusaha untuk memelihara hubungan yang baik dengan Induk Perusahaan yaitu PT Pertamina
- 2) Mempertahankan & meningkatkan pasar yang telah didapat PT. Pertamina Trans Kontinental *Product Development Strategy*
- 3) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia
- 4) Memanfaatkan kepemilikan lepas pantai pribadi dan wilayah wilayah strategis di Indonesia

c) *Market Penetration Strategy*

Mengadakan acara untuk mengapresiasi pelanggan.

d) *Concentric Diversification Strategy*

Dikarenakan PT. Pertamina Trans Kontinental memiliki banyak kegiatan usaha diharapkan perusahaan juga memfokuskan pada diversifikasi usaha

yang dimiliki dengan menawarkan kegiatan usaha yang ada kepada pelanggan untuk memberikan kontribusi lebih kepada Perseroan.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan kepada perusahaan agar lebih memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki serta meminimalisir kelemahan dan ancaman seperti peningkatan armada kapal, memanfaatkan kepemilikan lepas pantai pribadi dan wilayah wilayah strategis di Indonesia, dan tetap memelihara hubungan baik dengan perusahaan induk yaitu PT. *Pertamina Group*
2. Peneliti menyarankan untuk menerapkan rekomendasi strategi yang telah dijabarkan sebelumnya dengan sebaik-baiknya sebagai pertimbangan untuk keberlangsungan perusahaan pada masa yang akan datang.
3. Alangkah baiknya jika dalam penelitian selanjutnya peneliti dapat mengembangkan penelitiannya dengan mempertimbangkan alat analisis strategi lain sehingga dapat mengetahui permasalahan perusahaan dari sudut pandang berbeda.
4. Peneliti menyarankan agar pada penelitian selanjutnya untuk mengembangkan penelitiannya dengan mempertimbangkan variabel lain pada bauran pemasaran jasa misalnya menggunakan faktor bukti fisik disamping penggunaan faktor layanan servis dikarenakan penggunaan faktor dalam

bauran pemasaran jasa sangat fleksibel tergantung pada faktor apa yang lebih menonjol pada suatu kegiatan bisnis atau usaha.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Adrian, Payne. 2000. *The Essence of Services Marketing; Alih Bahasa, Fandy Tjiptono - Edisi II* - Yogyakarta: Andi
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* Edisi Revisi 2010, cetakan keempat belas, Jakarta; Rineka Cipta.
- Catur, Risniati dan Bondan Suratno. 2001. *Pemasaran Barang dan Jasa*, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Kanisius.
- Cateora, P.R. dan J.L. Graham. 2007. *Pemasaran Internasional* Edisi 13 Buku 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Craven, David W. 2003. *Pemasaran Strategis*. Dialihbahasakan oleh Lina Salim. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Emzir, Widi. 2010, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ghony, Djunaidi. M & Almanshur, Fauzan. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: AR-Ruzz Media.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2012. *Manajemen Pemasaran*. Ed. 2. Yogyakarta: BPFE Universitas Gadjah Mada.
- Hamdani. 2007. *Seluk Beluk Perdagangan Ekspor – Impor*. Yayasan Bina Usaha Niaga Indonesia, Jakarta.

- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kasiram, Mohammad. 2010. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta; UIN MALIKI-PRESS.
- Kotler, Philip dan Gary Amstronng. 2008. *Dasar-dasar Pemasaran Jilid 1*, Jakarta: PT Indeks.
- Kotler, Philip dan Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran Edisi 12 Jilid 1*, Jakarta: PT Indeks.
- Lizar, Alfansi. 2012. *Pemasaran Jasa Finansial*. Jakarta: Salemba Empat
- Lupiyoadi, Rambat dan Hamdani A. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong. Lexy. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moh Nazir, 2011. *Metode Penelitian*. Cetakan 6. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Pearce, John A. dan Robinson, Richard B, 2013. *Strategic Management* Diterjemahkan oleh Yanivi Bachtiar & Cristine, Edisi Kesepuluh, Buku 1, Jakarta; Salemba Empat, 2013.
- Rivai, Abdul. Prawironegoro, Darsono, 2015. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Business Plan: Teknik Membuat perencanaan Bisnis dan*

*Analisis Kasus*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti, Freddy. 2010. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Sangadji, Etta Mamang, Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi.

Sastradipoera, Komaruddin, 2003, *Manajemen Marketing; Suatu Pendekatan Ramuan Marketing*, Kappa Sigma, Bandung.

Satori, Djam'an. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia

Simamora, Henry. 2000, *Manajemen Pemasaran Internasional*, Surabaya: Pustaka Utama.

Suyono, R.P. 2005. *Shipping: Pengangkutan Intermodal Ekspor Impor Melalui Laut*. Penerbit PPM, Jakarta.

Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: ANDI.

Wheelen, Thomas L and J. David Hunger. 2012. *Pearson International Edition Strategic Management and Business Policy*. United States of America: Pearson.

**Jurnal**

Murphy, Paul.R. dan Daley, James. M. 2000. “*An Empirical Study of Internet Issues among International Freight Forwarders*” *Transportation Journal*, Summer edition, University Heights, Ohio.

Murphy, Paul.R. dan Daley, James. M. 2001. “*Profiling International Freight Forwarders: An Update*” *International Journal of Physycal Distribution and Logistics Management*, 31, (3), pp 152-168.

Lieb, R. Dan Miller, J. 2002. “*The Use of Third-Party Logistics Services by Large US Manufacturers, The 2000 Survey*” *International Journal of Logistics, Research and Applications*, 5, (1), pp.1-12.

Lai, Kee-Hung dan Cheng, T.C.E. 2004. “*A Study of the Freight Forwarding Indistry in Hong Kong*” *International Journal of Logistics: Research and Applications* Vol. 7, No. 2, June.

Chan Xia. 2011. A Swot Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Succesful Chinese Entreprises. *International Journal of Business and Social Science*. Vol.2 No.11, June 2011.

**Internet**

[www.ptk-shipping.com](http://www.ptk-shipping.com)

## TRANSKIP WAWANCARA

### Wawancara 1

Nama: M. Husni Thamrin

Jabatan: Manajer Cabang

Tempat Wawancara: Kantor PT. Pertamina Trans Kontinental (PTK) Surabaya,  
Jalan Perak Timur 30 Surabaya – 60165, Telp: +6231 355 1210

#### 1. Apa saja produk/layanan yang dihasilkan perusahaan?

Jadi PTK itu memiliki layanan usaha antara lain ada Pengoperasian Kapal, *Charter & Broker* kapal, Keagenan Kapal, Administrasi Pelabuhan, *Custom Clearance Document*, *Water supply* dan *Bunker Agent*. Sebagai salah satu anak perusahaan dari BUMN terbesar di Indonesia yaitu PT. Pertamina (Persero) yang bergerak di bidang industri jasa maritim dan jasa kemaritiman menyadari bahwa pelayanan kepada pelanggan dalam rangka mencapai customer satisfaction adalah prioritas sehingga kami terus berusaha untuk membuat pelayanan kami menjadi lebih efektif dan efisien melalui sertifikasi ISO 9001: 2000, ISM Code, dan menerapkan praktek – praktek *Good Corporate Governance* (GCG).

#### 2. Strategi apa yang sekarang digunakan oleh perusahaan?

Strategi bisnis yang dilakukan PTK yaitu mencakup bauran pemasaran yang Pertama, (1) Memaksimalkan pengelolaan asset produksi, terutama kapal milik, (2) Kedua, Pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi. (3) Ketiga, Berorientasi kepada pemenuhan permintaan pasar serta mengutamakan kepuasan pelanggan. (4) Kemudian kita harus Mempertahankan pasar dan memperoleh pasar baru dengan tetap menjaga kepuasan pelanggan untuk menghindari terjadinya *customer retention*. (5) Mengupayakan peningkatan pendapatan melalui intensifikasi maupun ekstensifikasi yaitu mempertahankan pasar yang sudah ada dan meningkatkan/memperluas pasar.(6) Meningkatkan kemampuan profesionalisme sumber daya manusia terutama untuk bidang pemasaran, operasional, dan keuangan. (7) Berupaya meningkatkan produk unggulan dalam bidang jasa kapal dan jasa maritim. (8) Dan yang terakhir Melakukan aliansi strategi untuk pengembangan pasar dan peningkatan kompetensi.

**3. Sejauh mana keberhasilan strategi tersebut?**

Kalau keberhasilan itu kan sebenarnya terkait dengan realisasi terhadap rencana yang dicanangkan oleh perusahaan, jadi menurut saya kita sudah berhasil melaksanakan strategi tersebut bila dilihat dari *revenue* yang terus meningkat dari tahun ke tahun, masnya bisa melihat pada laporan tahunan PTK di *website* dalam 5 tahun terakhir ini PTK terus mengalami peningkatan.

**4. Kemana saja tujuan perusahaan dalam memasarkan produk/jasa untuk dalam dan luar negeri?**

Tujuan Target market dari PTK adalah perusahaan minyak lepas pantai, perusahaan gas kebutuhan industri, serta perusahaan yang berhubungan langsung dengan kedua jenis perusahaan tersebut. Untuk luar negeri perusahaan wilayah singapura dan Malaysia

**5. Siapa saja (instansi) yang membantu dalam pelaksanaan kegiatan?**

ada Kantor Otoritas Pelabuhan ada Kantor Kesehatan Pelabuhan / Karantina kemudian ada Kantor Imigrasi, bea cukai dan lain lain.

**6. Bagaimana cara menentukan harga layanan yg diberikan?**

PTK pusat membuat penawaran atau perhitungan tafsiran dengan biaya-biaya yang akan timbul selama kapal datang sampai berangkat dan selama mengadakan kegiatan di pelabuhan. PTK Pusat meminta uang muka terlebih dahulu kepada yang bersangkutan dan akan diperhitungkan dengan semua biaya yang timbul selama kapal mengadakan kegiatan di pelabuhan kemudian.

**7. Berapa jumlah karyawan yang dimiliki perusahaan?**

Sekitar 30 orang, 20 didalam kantor sisanya di kapal.

**8. Bagaimana sistem perekrutan karyawan?**

PTK memberikan official website bila memerlukan karyawan bila cukup kompetensi akan diterima

**9. Adakah perusahaan sejenis yang dianggap sebagai pesaing dalam perusahaan?**

Ada, salah satunya itu PT. Pelni, PT. Bahtera Adiguna, PT. Djakarta Llyod

**10. Bagaimana cara perusahaan memasarkan dan mempromosikan layanan perusahaan?**

Melalui website PTK, Strateginya untuk merubah image PTK yang dari namanya perusahaan sudah terbentuk bahwa perusahaan yang hanya bergerak pada jasa maritim jenis tongkang, pada tahun sekitar tahun 2013 an PTK merubah nama dari PT. Pertamina Tongkang menjadi PT. Pertamina Transkontinental. Hal ini untuk menciptakan image bahwa PTK saat ini bermain di semua jenis kapal dalam industri jasa maritim sektor migas termasuk kapal tanker.

**11. Apa sajakah ancaman ancaman (*threats*) yang dirasakan perusahaan dalam melakukan bisnis *freight forwarding*?**

Dengan diberlakukannya Inpres Nomor 5 Tahun 2005 yang intinya adalah mengenai kemudahan-kemudahan bagi Perusahaan Maritim dalam membangun kapal baru, maka ancaman pendatang baru pada industri ini adalah relatif besar. Kemudian dengan diberlakukannya Asean Free Trade Area (AFTA) China pada tahun 2010 waktu lalu akan semakin menambah peluang bagi para pendatang baru untuk memasuki industri ini. Namun, entry barrier untuk masuk kedalam industri ini juga masih relatif tinggi, terutama dibutuhkan faktor modal yang besar untuk membangun kapal kapal yang membutuhkan spesifikasi tertentu dalam setiap pembangunannya. Selain itu Asas cabotage yang diterapkan juga akan menjadi entry barrier bagi perusahaan-perusahaan maritim asing untuk masuk ke dalam industri ini di Indonesia. Entry barrier tersebut diatas tidak akan menutup kemungkinan untuk masuknya para pemain baru dalam industri jasa maritim sektor migas. Perusahaan-perusahaan maritim yang mempunyai modal yang besar akan dengan mudah membangun kapal baru dan memasuki pasar sektor migas ini dengan melakukan pemasaran langsung kepada Kontraktor Kerjasama (KKS). Dan dengan penerapan Asas cabotage ternyata juga bisa membuka peluang bagi para perusahaan-perusahaan maritim lokal untuk melakukan joint venture dengan perusahaan maritim asing untuk menambah modalnya dalam melakukan pembangunan kapal. Entry barrier yang lain yang bisa terjadi di Industri Jasa Maritim Sektor Migas adalah Biaya Beralih Pemasok atau *Switching Cost* yang tinggi. Biaya Beralih Pemasok adalah biaya awal yang harus dikeluarkan para pelanggan untuk mengakses ke suatu layanan. Para pengguna jasa kapal biasanya membutuhkan biaya yang tinggi dalam awal untuk melakukan sewa kapal, seperti mengeluarkan biaya untuk tender, biaya untuk pemenuhan regulasi dari instansi terkait, biaya survey ke kapal, dan lain lain. Sehingga para pengguna jasa kapal atau pelanggan akan enggan pindah

karena biaya awal yang sudah korbankan tersebut sebagai pengikat kerja sama akan hilang.

**12. Apa sajakah peluang (*opportunity*) yang dirasakan perusahaan dalam melakukan bisnis *freight forwarding*?**

Kita coba memanfaatkan keadaan demografi negara Indonesia dengan semakin meningkatnya penduduk maka permintaan akan BBM kan juga akan meningkat selain itu juga dapat dengan mudah untuk mendapatkan tenaga kerja yang murah. Dari perekonomian juga saat ini negara Indonesia sedang dalam fase yang lumayan baik, apalagi ternyata industri pengangkutan dan pertambangan pada tahun ini semakin meningkat, serta peran perbankan yang positif dalam menyalurkan kreditnya ke dalam dunia usaha. Selain itu, Peranan industri pelayaran nasional dalam mendukung kegiatan eksplorasi migas lepas pantai saat ini semakin meningkat, terutama dengan diberlakukannya *asas cabotage* yang saya katakana tadi. Ke depan, Perseroan semakin optimis dalam melihat peluang usaha khususnya peluang bagi industri pelayaran dan jasa maritim di Indonesia

**13. Apa sajakah kekuatan (*strengths*) yang dimiliki oleh perusahaan dalam melakukan bisnis *freight forwarding*?**

Seperti kita ketahui kita mempunyai lepas pantai di Malaysia membuat kemudahan dalam bisnis freight forwarder agar istilahnya parkir untuk kapal sangat mudah tanpa membayar tempat lagi di dermaga karena kita sudah punya sendiri dan kita menguasai lahan-lahan strategis dan sinergi dengan Pertamina Group, memungkinkan Perusahaan membangun fasilitas kerja baru sebagai simbol perubahan.

**14. Apa sajakah kelemahan (*weaknesses*) yang dirasakan oleh perusahaan dalam melakukan bisnis *freight forwarding*?**

Peluang bisnis dalam industry *freight forwarding* sektor migas sangat besar, namun harus disadari bahwa PTK juga memiliki keterbatasan dan permasalahan berupa terbatasnya jumlah armada kapal milik untuk memenuhi kebutuhan pasar offshore, sarana pelabuhan dan angkutan migas. Selain itu biaya operasional dan *overhead* masih dirasa cukup tinggi. Kondisi ini menuntut strategi yang tepat dan untuk itu, Perseroan senantiasa berupaya meningkatkan kapasitas dan kapabilitas Sumber daya manusia guna memaksimalkan potensi kinerja Perseroan. Kendala lainnya yang dihadapi secara internal yaitu tingginya biaya operasi dan tantangan akibat kerusakan kapal, Akan tetapi seiring dengan perbaikan yang sedang dijalankan oleh PTK saat ini diharapkan mengatasi masalah dan keterbatasan yang ada saat ini,



## Wawancara 2

Nama: M. Diah

Jabatan: KA Keuangan, SDM dan Umum

Tempat Wawancara: Kantor PT. Pertamina Trans Kontinental (PTK) Surabaya,  
Jalan Perak Timur 30 Surabaya – 60165, Telp: +6231 355 1210

### 1. Apa saja produk/layanan yang dihasilkan perusahaan?

Kegiatan usaha atau layanan yang disediakan dari PTK itu banyak mas ada Pengoperasian Kapal itu usaha pengangkutan laut antar pelabuhan serta jasa penunjangnya baik dalam maupun luar negeri dilakukan secara tetap dan teratur, menggunakan semua jenis kapal serta jasa penunjangnya dalam industri pertambangan maupun umum, trus ada Keagenan kapal kemudian *Charter & Broker* kapal, jadi kita menjalankan usaha penyewaan kapal, kita juga mengurus Administrasi saat ada di Pelabuhan, *Custom Clearance Document* pengurusan jasa ekspor dan impor, *Bunker Agent*, trus kita juga menyediakan usaha penyimpanan, pergudangan, pengangkutan dan penyaluran berbagai jenis barang serta usaha lainnya kita nyebutnya *Logistic Base*.

### 2. Strategi apa yang sekarang digunakan oleh perusahaan?

Kita menitikberatkan strategi usaha pada tiga program yang pertama *Reborn* merupakan strategi Perseroan untuk berfokus kepada bisnis *upstream/offshore support vessel (OSV)* dan jasa pendukung kegiatan kemaritiman serta peningkatan kapasitas dan kapabilitas SDM, budaya perusahaan, serta membangun komitmen. Kedua program *Revitalization* merupakan efisiensi secara menyeluruh, dilakukan sesuai kewajaran dan penyelesaian masalah finansial misal kesulitan *cashflow* dengan penambahan *equity* atau modal. peningkatan *commisioning days* kapal milik, serta menekan biaya perbaikan kapal. Ketiga yaitu strategi ekspansi dilakukan melalui peningkatan jumlah armada dan kinerja kapal milik serta pengembangan bisnis yang bernilai tambah; pengerukan, reklamasi, *underwater services and maintenance*, manajemen dan kegiatan kepelabuhan, *shorebase and working barge for mobile maintenance service (SPM/SBM)*

### 3. Sejauh mana keberhasilan strategi tersebut?

Pada Tahun 2015 kemarin PTK mencatat Laba Usaha sebesar Rp309 miliar dan laba sebelum pajak sebesar Rp274 miliar, kemudian laba bersih pada tahun berjalan terealisasi 101% atau mencapai Rp243 miliar naik 36% dibandingkan dengan Realisasi Tahun 2014 yang sebesar Rp179 miliar.

Pencapaian laba tersebut didorong oleh pertumbuhan seluruh segmen bisnis yang dimiliki oleh Perseroan. Peningkatan ini didorong oleh adanya tambahan 7 unit kapal baru yang mulai beroperasi di bulan April, Mei dan Juni 2015, Dengan ini kita bisa dikatakan berhasil mencatatkan pertumbuhan kinerja keuangan yang membanggakan. Pencapaian ini juga berkat strategi jajaran manajemen di seluruh level organisasi Perseroan.

**4. Kemana saja tujuan perusahaan dalam memasarkan produk/jasa untuk dalam dan luar negeri?**

Target dari PTK itu seperti perusahaan minyak lepas pantai, perusahaan gas, atau perusahaan yang berhubungan langsung dengan kedua jenis perusahaan tersebut yang membutuhkan jasa freight forwarder untuk mengangkut minyak dan membutuhkan alat untuk bunker maupun pendistribusiannya ke seluruh Indonesia. Untuk luar negeri saat ini target kita yaitu perusahaan minyak lepas pantai yang berada di wilayah Singapura dan Malaysia, untuk di Malaysia kita berencana akan mengakuisisi perusahaan tersebut.

**5. Siapa saja (instansi) yang membantu dalam pelaksanaan kegiatan?**

instansi yang membantu ada bea cukai kemudian Kantor Otoritas Pelabuhan ada Kantor Kesehatan Pelabuhan / Karantina kemudian ada Kantor Imigrasi, Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Pelindo untuk membooking pilot.

**6. Bagaimana cara menentukan harga layanan yg diberikan?**

Jadi yang membuat penawaran atau perhitungan tafsiran dengan biaya-biaya yang akan timbul itu dari PTK pusat itu dihitung mas selama kapal datang sampai berangkat dan selama mengadakan kegiatan di pelabuhan itu berapa jam, untuk menentukan tarif ada dasarnya mas nah dasar hukum atau peraturan yang dipakai PTK salah satunya yang menyangkut tarif kapal yaitu Keputusan Menteri Perhubungan Tarif Jasa Pelabuhan dimana saat ini yang berlaku Keputusan Menteri No. 30 tahun 1999 tanggal 14 Mei 1999 dan keputusan menteri no 28 tahun 1997 tanggal 18 Agustus 1997, kemudian ada Keputusan direktori PT. Pelindo III No. KEP. 13/ PJ.5.03/P.III- 2000, Keputusan direktur – tarif keagenan trus juga ada Surat Keputusan dari Ditjen Pajak dan Lain-lain yang menyangkut tarif sarana prasarana untuk asistensi kapal keagenan.

**7. Berapa jumlah karyawan yang dimiliki perusahaan?**

Ada 25 orang mas, 14 pekerja tetap dan yang 11 pekerja outsourcing.

**8. Bagaimana sistem perekrutan karyawan?**

Untuk perekrutan kita memberikan official website jika kita sedang membutuhkan karyawan, kalo mencukupi dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan maka akan kita rekrut.

**9. Adakah perusahaan sejenis yang dianggap sebagai pesaing dalam perusahaan?**

Ada, PT. Bahtera Adiguna, PT. Pelni, PT. Djakarta Llyod juga ada perusahaan perusahaan asing yang ikut bersaing dengan kita.

**10. Bagaimana cara perusahaan memasarkan dan mempromosikan layanan perusahaan?**

Melakukan upaya-upaya pemasaran yang lebih besar dengan cara meningkatkan upaya publisitas jasanya terhadap para pelanggan yang sudah ada maupun para calon pelanggan yang potensial. Tenaga marketing juga harus ditingkatkan kualitasnya. Mengembangkan pasar dengan upaya untuk mengenalkan jasa yang ada saat ini kepada wilayah geografis baru. Dengan cara seperti ini diharapkan para pemain besar yang sudah ada akan mengalami tantangan yang serius sehingga dengan terpaksa nantinya akan menciptakan konsesi yang harus diterima

**11. Apa sajakah ancaman ancaman (*threats*) yang dirasakan perusahaan dalam melakukan bisnis *freight forwarding*?**

Secara eksternal, beberapa kebijakan ikut memengaruhi industri Perseroan. Pada industri hilir migas, Indonesia mengalami peningkatan konsumsi BBM akibat pembangunan dan peningkatan daya beli masyarakat Indonesia, namun kebijakan internal Pertamina sebagai perusahaan migas terbesar yang juga sebagai salah satu customer PTK yang menyediakan BBM bagi masyarakat, menyebabkan PTK harus membatasi kegiatan bisnis angkutan laut produk BBM pada kapal-kapal yang sudah dimiliki saat ini. Kebijakan lain yang juga mempengaruhi bisnis PTK adalah penerapan regulasi safety dan kesesuaian kapal dengan persyaratan safety Pertamina yang lebih ketat dibandingkan periode sebelumnya, menyebabkan PTK harus mempersiapkan kapal lebih baik dan berdampak pada tambahan biaya operasional.

**12. Apa sajakah peluang (*opportunity*) yang dirasakan perusahaan dalam melakukan bisnis *freight forwarding*?**

Sesuai dengan RAPBN 2015, Pemerintah menetapkan lifting migas sebesar 2,093,000 BOEPD (barell setara minyak per hari) yang terdiri dari lifting minyak sebesar 845,000 barell per hari dan lifting gas bumi sebesar 1,248,000 BOEPD. Peningkatan kegiatan eksplorasi minyak ke wilayah offshore secara langsung akan meningkatkan kebutuhan akan kapal-kapal penunjang eksplorasi minyak offshore (Offshore Support Vessel/OSV) maupun fasilitas penyimpanan dan produksi minyak lepas pantai. Hal ini memberikan peluang bagi Perseroan dalam menyediakan kapal penunjang operasional migas offshore ditambah Indonesian National Shipowners' Association (INSA) menyebutkan kebutuhan kapal offshore di Indonesia dari 2011 hingga 2015 mencapai 240 unit.

**13. Apa sajakah kekuatan (*strengths*) yang dimiliki oleh perusahaan dalam melakukan bisnis *freight forwarding*?**

Selama lebih dari 40 tahun, Perseroan telah merambah dunia jasa kemaritiman dan menjadi perusahaan besar dengan pengalaman luas atas pengelolaan eksploitasi kapal, khususnya OSV (Offshore Supply Vessel), Jaringan fasilitas kerja kita juga tersebar di seluruh wilayah Indonesia serta kita juga mempunyai SDM yang bagus dicampur dengan SDM kita dan SDM orang asing yang mana kita tetap menjadi atasan dan pekerja nya sebagian orang asing.

**14. Apa sajakah kelemahan (*weaknesses*) yang dirasakan oleh perusahaan dalam melakukan bisnis *freight forwarding*?**

Negara kita ini masih tertinggal dalam bidang teknologi dibandingkan dengan Negara-negara tetangga seperti Singapura dan Malaysia. Infrastruktur yang belum memadai dan iklim investasi yang kurang mendukung menjadi penyebab lambatnya perkembangan teknologi di Indonesia. Perkembangan teknologi ini juga dirasakan usaha perkapalan karena dalam usaha jasa maritim dapat terlihat jelas pemanfaatan teknologi dapat mengeluarkan biaya yang sangat besar. PTK saat ini harus memperhitungkan biaya investasi yang akan ditanam ke dalam hal-hal yang berkaitan dengan teknologi kapal.

### Wawancara 3

Nama: Wahyu Sulaksono

Jabatan: Kepala Operasi

Tempat Wawancara: Kantor PT. Pertamina Trans Kontinental (PTK) Surabaya,  
Jalan Perak Timur 30 Surabaya – 60165, Telp: +6231 355 1210

#### 1. Apa saja produk/layanan yang dihasilkan perusahaan?

Bidang usaha PT Pertamina Tongkang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis jasa:

Yang pertama Penyewaan Kapal (*Chartering*) Usaha pokok yang dijalankan PTK adalah menyewakan kapal. Kapal-kapal tersebut disewakan secara “Time Charter” melalui suatu kontrak jangka panjang atau secara jangka pendek (*spot*) kepada penyewa atau pencharter untuk mendukung kegiatan offshore dan onshore. Kapal yang disewakan tersebut berupa kapal milik sendiri, atau berupa kapal milik perusahaan lain (*charter brokerage*). Dalam memenuhi permintaan pelanggan untuk beragam tipe atau jenis kapal yang belum dimiliki oleh PTK, maka permintaan tersebut akan dipenuhi dengan menyewa kapal milik perusahaan lain sesuai dengan permintaan jam sewa atau perjalanan.

Kedua, Keagenan Kapal (*Agency*) Selain usaha menyewakan kapal, usaha lain adalah keagenan kapal. Ruang lingkup service keagenan kapal meliputi pengurusan izin untuk memasuki dan sandar di pelabuhan atau meninggalkan pelabuhan dengan menyiapkan formalitas atau fasilitas, penyelesaian kewajiban finansial (*disbursement*), dan pelayanan terhadap keperluan kapal beserta crew kapal di pelabuhan. Dalam pengurusan izin memasuki perairan Indonesia bagi kapal asing dilaksanakan di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Jakarta oleh kantor pusat PTK, sedangkan pengurusan memasuki atau meninggalkan pelabuhan serta mengurus keperluan kapal beserta *crew* kapal dilakukan di masing-masing pelabuhan yang disinggahi kapal dan dilaksanakan oleh kantor cabang PTK.

Yang ketiga jasa lain disamping usaha penyewaan dan keagenan kapal, PTK juga menjalankan jasa *Offshore* dan *onshore logistic base*, *Cargo handling* dan *custom clearance documents* melalui anak perusahaan PT Peteka Karya Samudra. *Water supply* dan *bunker agent* melalui anak perusahaan PT Peteka Karya Tirta.

#### 2. Strategi apa yang sekarang digunakan oleh perusahaan?

Diantara strategi yang dijalankan adalah PTK berusaha untuk memelihara hubungan yang baik dengan Induk Perusahaan yaitu PT Pertamina (Persero) sebagai BUMN terbesar di Indonesia yang bergerak pada sektor Migas. Bukan hanya memelihara hubungan, PTK melakukan strategi untuk menjadi bagian dari *value chain* (rantai nilai) bisnis Pertamina agar tercipta bahwa Pertamina juga membutuhkan jasa PTK dalam mengembangkan bisnisnya. Strategi lainnya yaitu untuk merubah image PTK yang dari namanya perusahaan sudah terbentuk bahwa perusahaan yang hanya bergerak pada jasa maritim jenis tongkang, pada tahun sekitar tahun 2013 an PTK merubah nama dari PT. Pertamina Tongkang menjadi PT. Pertamina Transkontinental. Hal ini untuk menciptakan image bahwa PTK saat ini bermain di semua jenis kapal dalam industri jasa maritim sektor migas termasuk kapal tanker.

**3. Sejauh mana keberhasilan strategi tersebut?**

Pada tahun 2016 PTK dapat meraih pasar sampai 55 % dengan strategi yang dijalankan saat ini, kita lebih unggul daripada pesaing pesaing yg lainnya seperti PT. Pelni yang hanya meraih pasar hingga 20%, kemudian ada PT. Djakarta Llyod yang meraih pasar hingga 35%, dan PT. Bahtera Adiguna yang mampu mendekati persentase PTK yaitu dengan 40% dan sisanya di raih oleh perusahaan asing sebesar 25%

**4. Kemana saja tujuan perusahaan dalam memasarkan produk/jasa untuk dalam dan luar negeri?**

Tujuan Target market dari PTK adalah perusahaan minyak lepas pantai, perusahaan gas kebutuhan industri, serta perusahaan yang berhubungan langsung dengan kedua jenis perusahaan tersebut, saat ini perusahaan wilayah Singapura dan Malaysia untuk luar negeri untuk dalam negeri antara lain Plaju / Tg Uban / P Sambu – Jambi / Pangkal Balam, Balikpapan – Samarinda, Dumai – Siak, Tanjung Uban – Lhokseumawe.

**5. Siapa saja (instansi) yang membantu dalam pelaksanaan kegiatan?**

Untuk dalam proyek berhasil tidaknya hanya petinggi pejabat dari Pertamina dan *owner* yang memesan layanan. Untuk dalam kapal seperti kapten, dan anggota2nya dan kelengkapan surat urusannya dengan pegawai bea cukai dll

**6. Bagaimana cara menentukan harga layanan yg diberikan?**

Bila layanan untuk angkut minyak minimal 4000 barel liter dan dikalikan dengan minyak di Indonesia dengan mata uang luar negeri. Bila dalam negeri tidak usah ditukarkan mata uang lagi.

**7. Berapa jumlah karyawan yang dimiliki perusahaan?**

Ada 25 orang mas, 14 pekerja tetap dan yang 11 pekerja outsourcing.

**8. Bagaimana sistem perekrutan karyawan?**

Untuk perekrutan kita memberikan official website jika kita sedang membutuhkan karyawan, kalo mencukupi dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan maka akan kita rekrut.

**9. Adakah perusahaan sejenis yang dianggap sebagai pesaing dalam perusahaan?**

Ada, PT. Bahtera Adiguna, PT. Pelni, PT. Djakarta Llyod juga ada perusahaan perusahaan asing yang ikut bersaing dengan kita.

**10. Bagaimana cara perusahaan memasarkan dan mempromosikan layanan perusahaan?**

PTK akan menawarkan jasa-jasa nya dengan harga yang semakin kompetitif dengan kualitas kapal yang tinggi karena diantara perusahaan lain sejenis kita mempunyai lepas pantai tersendiri kemudian kita juga dibawah naungan pemerintah jadi kita dapat menawarkan jasa kita dengan harga yang lebih efisien dibanding dengan perusahaan lain sejenis, keberhasilan strategi tersebut membuahkan hasil yang memuaskan, kita dapat meraih pasar hingga 55% seperti yang saya jelaskan tadi.

**11. Apa sajakah ancaman ancaman (*threats*) yang dirasakan perusahaan dalam melakukan bisnis *freight forwarding*?**

Ancaman Produk Substitusi di dalam Industri Offshore dan freight forwarding, Kapal AHTS dan AHT diperuntukkan untuk membantu Perusahaan Migas dalam mendukung kegiatan eksplorasi perminyakan di lepas pantai. Sehingga kapal jenis lain sangat kecil kemungkinannya untuk menggantikan atau mensubstitusi kapal jenis AHTS dan AHT tersebut karena memang jenis kapal AHTS dan AHT ini mempunyai spesifikasi yang khusus untuk menunjang kegiatan eksplorasi di lepas pantai. Namun untuk bisnis jasa Logistic Base

untuk menunjang kegiatan Logistik Migas dan Industri Umum bisa digantikan dengan keberadaan pelabuhan umum yang memiliki fasilitas pergudangan dan open stage. Karena memang Logistic Base tidak memerlukan spesifikasi bangunan dan fasilitas yang khusus dan sulit ditiru.

**12. Apa sajakah peluang (*opportunity*) yang dirasakan perusahaan dalam melakukan bisnis *freight forwarding*?**

Pada tahun lalu, pemerintah Indonesia telah menandatangani 3 kontrak Wilayah Kerja Migas baru dan 4 kontrak kerjasama perpanjangan blok migas. Selain itu, pemerintah Indonesia telah menawarkan 43 blok migas kepada investor, namun yang terealisasi hanya sebesar 21 blok migas. Sedangkan di tahun berikutnya pemerintah akan menawarkan 50 blok migas baru kepada investor. Dengan meningkatnya kegiatan hulu migas dari Pemerintah tersebut maka pemasaran kapal PTK untuk jenis offshore yaitu AHT dan AHTS juga akan semakin tinggi. Begitu juga dengan industri angkutan BBM dengan kapal tanker, dimana dengan diberlakukannya UU mengenai semua distribusi dan pemasaran BBM di dalam negeri ditangani langsung oleh Pertamina melalui Direktorat Pemasaran dan Niaga dalam rangka menjamin tersedianya kebutuhan BBM dalam negeri. Maka seharusnya PTK bisa mengambil peluang tersebut untuk memasarkan kapal tankernya ke Pertamina.

**13. Apa sajakah kekuatan (*strengths*) yang dimiliki oleh perusahaan dalam melakukan bisnis *freight forwarding*?**

Kinerja keuangan Perseroan tercatat baik dilihat dari laporan keuangan yang terbilang kuat sehingga dipercaya oleh institusi perbankan yang dapat digunakan untuk mendapatkan sumber pembiayaan eksternal untuk pelaksanaan investasi.

**14. Apa sajakah kelemahan (*weaknesses*) yang dirasakan oleh perusahaan dalam melakukan bisnis *freight forwarding*?**

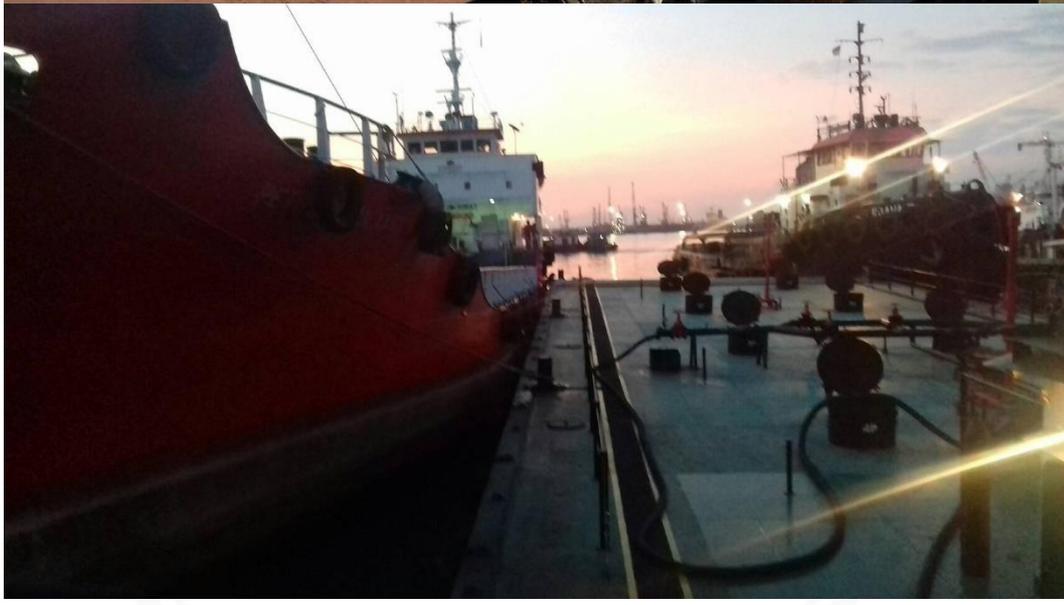
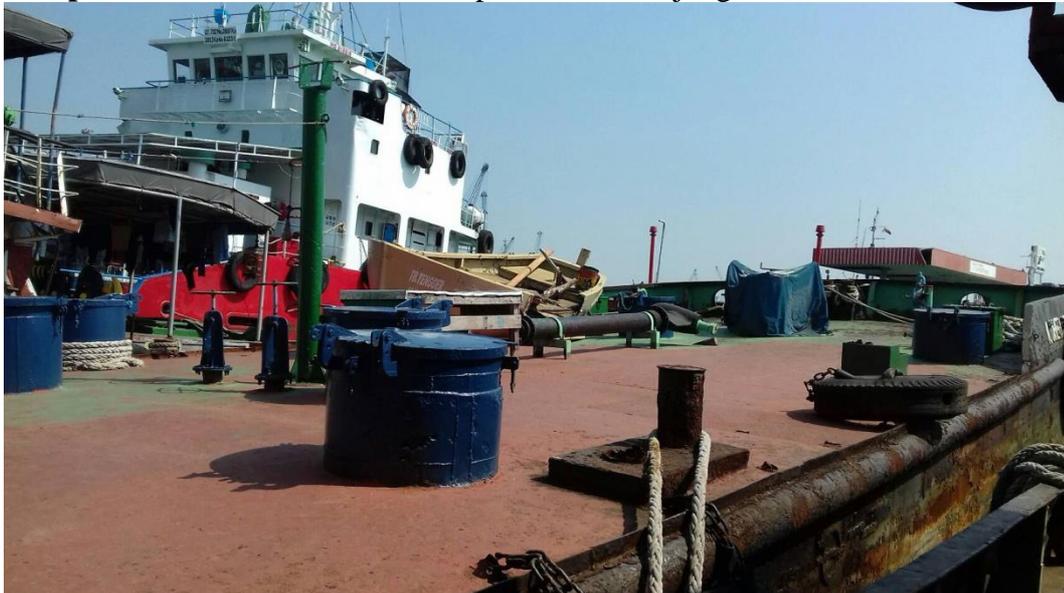
Kondisi saat ini PTK hanya dapat memberikan kontribusi ke Pertamina dengan 6 unit kapal tanker, yaitu MT. Patra Tanker 1, MT. Camar Mas, MT. Camar Sakti, Gas Patra 1, Gas Patra 2, dan Gas Patra 3. Padahal Pertamina saat ini mengoperasikan 190 kapal (180 kapal diperuntukkan untuk minyak dan 10 kapal diperuntukkan untuk gas). Hal ini menandakan bahwa pangsa PTK terhadap kebutuhan kapal di Pertamina masih sangat kecil.

## LAMPIRAN

**Lampiran 1:** Ruang Kerja Divisi Operasional PTK

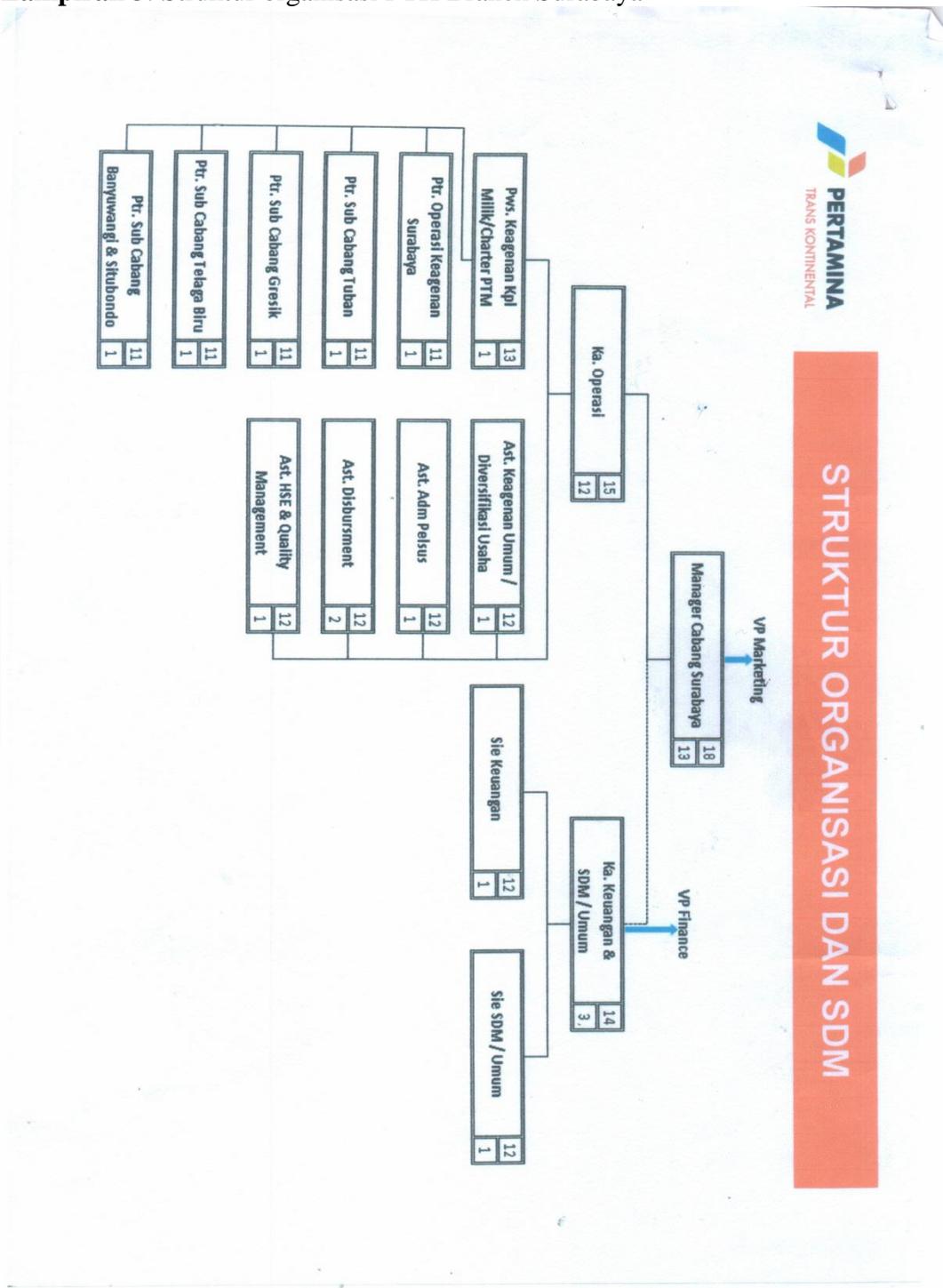


Lampiran 2: Keadaan Didalam Kapal PTK di Tanjung Perak





Lampiran 3: Struktur organisasi PTK Branch Surabaya



STRUKTUR ORGANISASI DAN SDM

### Lampiran 4: Sertifikat Kompetensi dan Kualifikasi Perusahaan



## SERTIFIKAT KOMPETENSI DAN KUALIFIKASI PERUSAHAAN

..... JASA LAINNYA .....

NOMOR SERTIFIKAT : 1-0901-000-1107104 ..... NOMOR KTAB KADIN : 87010833 .....

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1987 tentang Kamar Dagang dan Industri serta Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Kamar Dagang dan Industri, dan atas permohonan perusahaan di bawah ini, telah dilakukan verifikasi dan validasi dokumen yang diajukan, maka ditetapkan bahwa :

Nama Perusahaan : PERTAMINA TRANS KONTINENTAL PT .....

Alamat : JL. KRAMAT RAYA NO.29 .....

Kotamadya : JAKARTA PUSAT ..... Provinsi : DKI JAKARTA, Kode Pos : 10450 .....

Nomor telepon : 31923005 ..... Faksimile : 3106804 ..... E-mail : legal@ptk-shipping.com .....

Nama Direktur Utama/ Penanggung Jawab : SUBAGJO HARI MOELJANTO .....

telah memenuhi persyaratan usaha dengan kompetensi dan kualifikasi berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan rincian sebagaimana tercantum di bawah ini.

**A. KOMPETENSI & KUALIFIKASI**

KODE SUB BIDANG	SUB BIDANG	KUALIFIKASI	JUMLAH TENAGA AHLI	JUMLAH KONTRAK 5 TAHUN TERAKHIR
5.06.07	angkutan untuk bbm	B		
5.06.09	jasa pengepakan, ekspedisi dan pengrusan kepabeanan	B		
5.06.15	penyewaan alat angkutan laut	B		
5.07.02	jasa exportir dan importir	B		

Sertifikat ini berlaku untuk seluruh wilayah Indonesia, sejak tanggal ditetapkan sampai dengan tanggal 03 Nopember 2016 .....



**Dewan Pengurus  
Kamar Dagang dan Industri  
DKI Jakarta**

**Ir. EDDY KUNTADI**  
Ketua Umum

Sertifikat ini telah diregistrasikan pada  
Kamar Dagang dan Industri DKI Jakarta  
No. Registrasi : 151103-00010851

**Badan Sertifikasi  
KADIN DKI Jakarta**

**BERRY B. PURBA, SH., MH**  
Ketua

Nama Perusahaan : .....  
 NOMOR SERTIFIKAT : 1-0901-000-1107104      NOMOR KTAB KADIN : 87010833

**B. DATA LEGALITAS**

1. Akta Pendirian : **TAN THONG KIE**
  - a. Notaris : .....
  - b. Nomor Akte : **03**
  - c. Tgl. Pendirian : **09-09-1969**
2. Akta Perubahan Terakhir
  - a. Notaris : **RUSNALDY,SH**
  - b. Nomor Akte : **07**
  - c. Tanggal : **03-07-2013**
3. Pendaftaran di Pengadilan Negeri  
 Nomor/Tanggal : .....
4. Pengesahan akta oleh Menteri Kehakiman RI  
 Nomor/Tanggal : **AHU-0024351.AH.01.11.THN.2015/27-02-2015**
5. Pengumuman dalam Lembaran Berita Negara/ Tambahan  
 Berita Negara  
 Nomor/Tanggal : **19/04-02-1975**
6. Perusahaan PMDN/PMA (*Coret yang tidak perlu*)  
 Nomor Ijin : .....
7. Surat Ijin Usaha Perdagangan  
 Nomor Ijin : .....
8. Surat Ijin Khusus Sektoral  
 Nomor Ijin : **BXXV-1203/AL58**
9. NPWP Perusahaan : **01.000.501.5-051.000**
10. NPWP Direktur Utama/  
 Penanggung Jawab : .....

**C. KEMAMPUAN PERMODALAN**

1. modal Statuta
  - a. Modal Dasar : **Rp 2.000.000.819.000--**
  - b. Modal ditempatkan : **Rp 693.708.819.000--**
2. Modal Non-Ekuitas : **Rp 810.661.968.989--**
3. Kemampuan Keuangan : **Rp 9.033.604.505.030--**
4. Surat Dukungan Bank : **BANK MANDIRI**
5. Referensi Proyek
  - a. Nilai Proyek Tertinggi : .....
  - 5 tahun terakhir
  - b. Omzet Tahunan Tertinggi : .....
  - 5 tahun terakhir

Ditetapkan di JAKARTA  
 Pada tanggal : **03 Nopember 2015**.....

Dewan Pengurus  
 Kamar Dagang dan Industri  
 Kota Jakarta ..... PUSAT.....

  
**R. H. VICTOR ARITONAN**  
 Ketua

Kebenaran data yang ada dalam sertifikat ini dapat diperiksa pada website dengan alamat [www.badansertifikasikadinkijakarta.or.id](http://www.badansertifikasikadinkijakarta.or.id)  
 atau melalui telepon (021) 3520342, 3861838 fax. (021) 3840723

## Lampiran 5: Surat Keterangan Perubahan nama PTK



**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN  
DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN LAUT  
GEDUNG KARYA LANTAI 12 s/d 17**

JL. MEDAN MERDEKA BARAT No. 8 | TEL. : 3811308, 3505006, 3813269, 3447017 | TLX : 3844492, 3458540  
3842440  
JAKARTA - 10110 | Pst. : 4213, 4227, 4209, 4135 | Fax : 3811786, 3845430, 3507576

**SURAT KETERANGAN**

No. *PT/ST/19/00/14/3/11*

1. Berdasarkan surat PT. **Pertamina Trans Kontinental** Nomor.297/C0000/2011-S0 tanggal 20 Desember 2010, perihal Perubahan Nama Perusahaan sesuai akte perubahan No. 012 tanggal 26 Oktober 2011, notaris Dewantari Handayani, SH, MPA di Jakarta, dengan ini diadakan Perubahan Nama Perusahaan sebagai berikut :
 

Nama Perusahaan Lama	: PT. PERTAMINA TONGKANG
<b>Nama Perusahaan Baru</b>	<b>: PT. PERTAMINA TRANS KONTINENTAL</b>
Nomor & Tgl. SIUPAL	: B.XXV-1203/AL.58 tanggal 26/3/2002
Domisili Perusahaan	: Jl. Kramat Raya No.29, Jakarta Pusat
Penanggung Jawab	: H. SUHERIMANTO (Direktur Utama)
Alamat Penanggung Jawab	: Jl. Mualim Aminuddin No. 26 RT. 006 RW. 014 Kel. Cibubur Kec. Ciracas - Jakarta Timur
NPWP	: 01.000.501.5-051.000
2. Surat Keterangan ini merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dengan Surat Izin Usaha Perusahaan Angkutan Laut (SIUPAL) **PT. PERTAMINA TONGKANG** No.B.XXV-1203/AL.58 tanggal 26/3/2002, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 20 Tahun 2010 Jo Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 2011 tentang Angkutan di Perairan dan Keputusan Menteri Perhubungan No.KM.33 Tahun 2001 tentang Penyelenggaraan dan Pengusahaan Angkutan Laut.
3. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan seperlunya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta,

04 JAN 2012

AN. DIREKTUR JENDERAL PERHUBUNGAN LAUT  
DIREKTORAT PERHUBUNGAN LINTAS DAN ANGKUTAN LAUT



MBA - SIUPAL PERUBAHAN PENANGGUNG JAWAB BARU 11.06

Model Takah 02

*"Menlaali Peraturan Pelayaran Berarti Mendukung Terciptanya Keselamatan Berlayar"*



## Lampiran 6: Tanda Daftar Perusahaan PTK

 <b>PEMERINTAH PROVINSI DKI JAKARTA</b> <b>DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO, KECIL DAN</b> <b>MENENGAH, DAN PERDAGANGAN</b>		
Asli		
<b>TANDA DAFTAR PERUSAHAAN</b>		
<b>PERSEROAN TERBATAS</b>		
BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 3 TAHUN 1982 TENTANG WAJIB DAFTAR PERUSAHAAN		
<b>NOMOR TDP</b> 09.05.1.50.33898	<b>BERLAKU S/D TANGGAL</b> 01 NOP 2016	<b>PENDAFTARAN</b> <b>PEMBAHARUAN</b> PEMBAHARUAN : 0    3
<b>NAMA PERUSAHAAN :</b> <b>PERTAMINA TRANS KONTINENTAL, PT</b>		<b>STATUS :</b> KANTOR PUSAT
<b>PENGURUS UTAMA/PENGURUS CABANG :</b> H. SUHERIMANTO		
<b>ALAMAT :</b> JL. KRAMAT RAYA NO. 29 JAKARTA PUSAT		
<b>NPWP :</b> 01.000.501.5.051.000		
<b>NOMOR TELEPON :</b> 021-31923005		<b>FAX :</b> 021-3106804
<b>KEGIATAN USAHA POKOK :</b> ANGKUTAN LAUT DOMESTIK KHUSUS UNTUK BARANG.		<b>KBLI :</b> 50133
<b>JAKARTA,    09 JANUARI 2012</b> <b>KEPALA SUKU DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO KECIL DAN</b> <b>MENENGAH DAN PERDAGANGAN</b> <b>SELAKU KEPALA KANTOR PENDAFTARAN PERUSAHAAN</b> <b>DAERAH TINGKAT II</b> <b>KOTA ADMINISTRASI JAKARTA PUSAT</b>  <b>NURJANAH</b> NIP. 196112081983012004		
<b>KETERANGAN :</b> - Asli            : Yang bersangkutan - Lembar 1    : KPP setempat		

## Lampiran 7: SIUPAL PTK



**DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN LAUT**  
**SURAT IZIN USAHA PERUSAHAAN ANGKUTAN LAUT (SIUPAL)**  
 (Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 82 Tahun 1999 tentang Angkutan di Perairan)  
 NOMOR : 15XXU-1203/AL 58

Berdasarkan surat permohonan Saudara No. **PTK/1470/DIRUT/2001** tanggal **10 Desember 2001**,  
 diberikan Surat Izin Usaha Perusahaan Angkutan Laut (SIUPAL) kepada

Nama Perusahaan	: <b>PT. PERTAMINA TONGKANG</b>
Alamat Kantor Perusahaan	: <b>Jl. Kramat Raya No.29 Jakarta - 10450</b>
Nama Direktur Utama / Penanggung Jawab	: <b>SANTOSO DJOJOKOESOEMO (Direktur Utama)</b>
Alamat Direktur Utama / Penanggung Jawab	: <b>Jl. Kaswari EE No.16-17 RT.003/003 Jakarta Timur</b>
Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)	: <b>01.000.501.5-051.000</b>

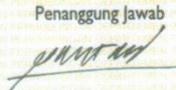
**Kewajiban Pemegang SIUPAL :**

1. Mematuhi seluruh peraturan perundang-undangan yang berlaku dibidang angkutan laut, kepelabuhanan, keselamatan maritim dan lingkungan hidup.
2. Bertanggungjawab atas kebenaran laporan kegiatan operasional yang disampaikan kepada Direktur Jenderal Perhubungan Laut.
3. Melaporkan secara tertulis kepada Direktur Jenderal Perhubungan Laut setiap terjadi perubahan maksud dan tujuan perusahaan, susunan Direksi/Komisaris, domisili perusahaan, NPWP perusahaan dan pengurangan serta penambahan kapal.
4. Setiap kapal yang dimiliki harus dilengkapi dengan spesifikasi kapal yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan SIUPAL ini.
5. Mengumumkan jadwal baik untuk pelayaran tetap dan teratur atau liner maupun pelayaran yang tidak tetap dan tidak teratur atau trampoer melalui media massa ataupun organisasi yang mempertemukan kepentingan pengguna dan penyedia jasa angkutan laut.
6. Menyampaikan laporan tahunan kegiatan perusahaan kepada Direktur Jenderal Perhubungan Laut.
7. Menyediakan fasilitas akomodasi untuk taruna/calon perwira yang akan melaksanakan praktek berlayar (Proyek Laut), bagi kapal yang berukuran GT. 750 keatas.
8. Menyediakan ruangan untuk angkutan pos.

SIUPAL ini dapat dicabut langsung tanpa melalui proses peringatan dalam hal melakukan kegiatan yang membahayakan keamanan negara, mengoperasikan kapal tidak laik laut yang mengakibatkan korban jiwa dan harta benda, memperoleh izin operasi secara tidak sah dan perusahaan menyatakan membubarkan diri berdasarkan keputusan dari instansi yang berwenang.

Surat Izin Usaha ini berlaku untuk seluruh wilayah Negara Republik Indonesia terhitung sejak tanggal dikeluarkan, selama perusahaan yang bersangkutan menjalankan kegiatan usahanya.

Dikeluarkan di : JAKARTA  
 Pada tanggal : 26-3-2002

Penanggung Jawab  
  
**SANTOSO DJOJOKOESOEMO**  
 Direktur Utama

**DIREKTUR JENDERAL PERHUBUNGAN LAUT**  
  
**TJUK SUKARDIMAN, M.Si**  
 NIP. 120088680



### Lampiran 8: Surat Persetujuan Berlayar ( Port Clearance )



**PERINGATAN  
CUACA BURUK**

Sesuai Undang-Undang No.17 Tahun 2008 Pasal 132 ayat (3) berbunyi  
Nakhoda yang sedang berlayar dan mengetahui adanya cuaca buruk yang membahayakan keselamatan berlayar wajib menyebarkan informasi kepada pihak lain dan / atau instansi Pemerintah terkait

**REPUBLIK INDONESIA  
THE REPUBLIC OF INDONESIA**

**SURAT PERSETUJUAN BERLAYAR  
PORT CLEARANCE**

NO. .... N/1/PPC/101/1/VI/1/2016 .....

Berdasarkan UU No. 17 Tahun 2008 Pasal 219 ayat 1  
Under The Shipping Act No. 17, 2008 Article 219 (1)

Nama kapal / Ship Name ..... MT. PETRO OCEAN - XXIII ..... Tonnase kotor / Gross Tonnage ..... 477 .....

Bendera Kebangsaan / Nationality Flag ..... INDONESIA ..... Nakhoda / Master ..... HARNO .....

Nomor IMO / IMO Number ..... 9062374 ..... Nama Panggilan / Call Sign ..... J.Z.M.D .....

Sesuai dengan Surat Pernyataan Keberangkatan Kapal yang dibuat oleh Nakhoda Tanggal 03-06-16 Pukul 11.30 WS  
In accordance with Sailing Declaration issued by Master on dated ..... Time ..... LT

Bahwa kapal telah memenuhi seluruh ketentuan Pasal 219 (3) UU No. 17 Tahun 2008  
That ship has fully comply with the provision of Article 219 (3), Shipping Act 17, 2008

Dengan ini kapal tersebut di atas disetujui untuk  
The above mentioned vessel is hereby granted for

Bertolak dari / Departure from ..... SURABAYA ..... Pada tanggal/jam / on date/time ..... 03-06-2016 ..... Pelabuhan tujuan / Port of Destination ..... LAMONGAN .....

Jumlah awak kapal / Number of Ship Crews ..... 13 ORANG .....

Dengan muatan / With cargoes ..... SESUAI MANIFEST .....

Tempat Diterbitkan / Place of issued ..... SURABAYA .....

Pada tanggal / Date ..... 03 JUNI 2016 .....

Jam / Time ..... 16.10 WIB .....



**SYAHBANDAR  
MASTUR KESYAHBANDAR  
UTAMA  
TANJUNGPORAK  
KEMENTERIAN PERHUBUNGAN**

**MAS AGUS A. DJ BAAJ**

**Perhatian :  
Attention :**

1. Surat Persetujuan Berlayar ini berlaku paling lama 24 jam sejak diterbitkan dan kapal wajib meninggalkan pelabuhan  
This Port Clearance expired 24 hours due to date of issued and ship should leave of port
2. Apabila dalam 24 jam Pemilik, agen atau Nakhoda Kapal tidak melayarkan kapalnya sejak Surat Persetujuan Berlayar diterbitkan, agar dikembalikan ke Syahbandar untuk penerbitan kembali, apabila perlu mengajukan permohonan Surat Persetujuan Berlayar yang baru  
Within 24 hours after issued the port clearance, the owner, agent or master of any vessel which fails to sails. Port Clearance shall be returned to the Harbour Master for the re-issued, and if so required, obtain a new port clearance.
3. Surat Persetujuan Berlayar ini tidak berlaku apabila terdapat coretan-coretan atau perubahan-perubahan.  
This port clearance expired if any corrections or detentions

**PNBP NO. JK. 02/15. 291397**

## Lampiran 9: Daftar Crew List

PERUSAHAAN PELAYARAN  
 PT. PERTAMINA TRANS KONTINENTAL  
 LAMONGAN

**DAFTAR AWAK KAPAL  
 ( CREW LIST )**

NAMA KAPAL : MT. PETRO OCEAN XXIII  
 JENIS KAPAL : KAPAL MOTOR  
 ISI KOTOR : GT 477  
 TENAGA PENDORONG : 850 HP  
 BENDERA : RI  
 DAERAH PELAYARAN : Lokal

No.	NAMA AWAK KAPAL	JABATAN	LIJAZAH	KEBANGSAAN	KETERANGAN
1	HARNO	Nakhoda	ANT. IV/SOU	INDONESIA	
2	SUSANTO	Mualim I	ANT. IV	INDONESIA	
3	YOYO WIDIANTO	Mualim II	ANT. V	INDONESIA	
4	M RUEKAN	Mualim III	ANT. III	INDONESIA	
5	DIDIK UTOMO	KKM	ATT. IV	INDONESIA	
6	ARIF SUROMO	Masinis II	ATT. IV	INDONESIA	
7	AI AMIN	Masinis III	ATT. V	INDONESIA	
8	SISWANTO	Masinis IV	ATT. V	INDONESIA	
9	KARYADI	Juru Mudi	ANT. D	INDONESIA	
10	SAIFUL ANWAR	Juru Mudi	ANT. D	INDONESIA	
11	HARDIANTO ATMADIBRATA	Juru Mudi	ANT. D	INDONESIA	
12	AGUS NUR KHALIM	Juru Milnyak	ATT. D	INDONESIA	
13	AGUS RIYANTO	Koki	ANT. D	INDONESIA	

JUMLAH ABK: 13 Orang Termasuk Nakhoda

KEMENTERIAN PERHUBUNGAN  
 Kepala Kantor UPP Brondong  
 WILAYAH TERBUKA  
 LAMONGAN SURABAYA  
 AZMAWATI, S.H.M, Hum  
 NIP. 19831012 200502 1 001



### Lampiran 10: Surat Pemberitahuan Kedatangan Kapal

Kepada  
YTH : Kepala Kantor  
Unit Penyelenggara Pelabuhan Brondong

Bersama ini kami beritahukan akan tiba dipelabuhan LIS

1. Nama Kapal ( Call Sign ) : MT.PETRO OCEAN XXIII DWT/GRT 477  
 2. Tahun Pembuatan : 1992  
 3. Voyage :  
 4. Bendera : INDONESIA  
 5. Milik ( Owner ) : PT.BAHANA LINE  
 6. A.B.K. : 13. ORANG  
 7. General Agent : PT.PERTAMINA TRANS KONTINENTAL  
 8. Ijin Trayek :  
 9. Trayek : TRAMPER  
 10. Panjang / Draft Kapal : M  
 11. Perkiraan tiba / berangkat : Tanggal 1 JUN 2016 / Tanggal 04 JUN 2016  
 12. Datang dari / Tujuan : SURABAYA / SURABAYA  
 13. tambat / labuh yang dikehendaki : Kade LIS Tanggal  
 14. Jenis barang :  
 15. P.B.M yang ditunjuk :  
 16. Rencana Debarkasi Penumpang : Orang  
 17. Rencana Embarkasi Penumpang : Orang

NO	Sistem	Rencana Bongkar (Ton/ M3)	Rencana Muat (Ton/ M3)
		SOLAR/HSD 100 KL	NIHIL

18. Untuk bongkar / Muat langsung : a. EMK  
 b. Perusahaan Angkutan  
 19. Keterangan Lainnya :  
 20. Lampiran :  
 a. Copy Master Cable  
 b. Copy Manifest  
 c. Copy Carter bagi Kpl asing

Unit Penyelenggara Pelabuhan Brondong  
 Kepala Kantor  
 WILHELMUS MUNIR  
 LAMPONGAN  
 LUPFIARDIANTO  
 NIP. 19800630 200712 1 001

Perusahaan Pelayaran  
 PT. Pertamina Trans Kontinental  
 SUYONO  
 PT. PERTAMINA  
 SUB CABANG  
 LAMPONGAN  
 TRANS KONTINENTAL

1. Manager PT. Lamongan Shorebase  
 2. Bea dan Cukai Gresik  
 3. Kesehatan Pelabuhan Brondong  
 4. Imigrasi Pelabuhan  
 5. Karantina Hewan/Pertanian Brondong  
 6. Kapolsek KPPP Brondong

Lampiran 11: Surat Persetujuan Berlayar Karantina Kesehatan

  
 Kementerian Kesehatan Republik Indonesia      Ministry of Health Republic of Indonesia

**SURAT PERSETUJUAN BERLAYAR KARANTINA KESEHATAN**  
**PORT HEALTH QUARANTINE CLEARANCE**

NO. \_\_\_\_\_  
(Diisi dengan huruf balok / Completion of the form in block letters will be appreciated)

KELAS II PROBOLINGGO

KANTOR KESEHATAN PELABUHAN: \_\_\_\_\_  
PORT HEALTH OFFICE

Dengan ini menyatakan bahwa:  
Hereby declare that

Nama Kapal / Name of Vessel : LPEK. GAR. FRIEND

Nomor Registrasi/IMO No. / Registration Number/IMO No. : 9321225

Bendera / Flag : PANAMA

Berat / Gross tonnage : 46.129 GT

Tujuan berikutnya / Next destination : FUJAIRAH-UAE

Bebas dari Ke darurat Kesehatan Masyarakat dan/atau faktor risikonya dan diberi persetujuan berlayar karantina kesehatan  
Free from Public Health Emergency of International Concern and/or its risk factor and given health quarantine clearance as provided

Diterbitkan di: LABUW  
Issued in

Diterbitkan tanggal: 13/05/16      Jam: 14.00  
Issued on (dd-mm-yy)      Time (hh:mm)

Petugas KKP yang melakukan pemeriksaan : SUPARNO  
Port Health Officer in-charge      NIP: 1960000619920111

NIP \_\_\_\_\_

E02-0272745

Tandatangan Petugas Pemeriksa dan Stempel KKP  
Signature and Port Health Office's Seal

Berlaku untuk satu kali keberangkatan / Valid for one way trip only




Lampiran 12: Sertifikat Izin Karantina

  
 Kementerian Kesehatan Republik Indonesia / Ministry of Health Republic of Indonesia

**SERTIFIKAT IZIN KARANTINA**  
**CERTIFICATE OF PRATIQUÉ**

NO. \_\_\_\_\_  
(Diisi dengan huruf balok / Completion of the form in block letters will be appreciated)

KANTOR KESEHATAN PELABUHAN: KAS 2 PROBOLINGGO  
PORT HEALTH OFFICE

Dengan ini menyatakan bahwa:  
Hereby certify that

Nama Kapal / Name of Vessel	: <u>LPG/C. GAS FRIEND</u>	
Nomor Registrasi/IMO No. / Registration Number/IMO No.	: <u>932 122F</u>	
Bendera Kapal / Flag of Vessel	: <u>PANAMA</u>	Berat: <u>46.139</u> Gross tonnage
Pelabuhan tujuan / Port of arrival	: <u>KALBUT, INDONESIA</u>	Tanggal: <u>11/01/16</u> Date (dd-mm-yy)
Berangkat dari pelabuhan / Port arrived from	: <u>ROWAS LAG</u>	

Bebas dari Kedaruratan Kesehatan Masyarakat dan/atau faktor risikonya  
Free from Public Health Emergency of International Concern and/or its risk factor  
Diberikan FREE PRATIQUÉ, pada jam: 11/01/16  
Has been granted FREE PRATIQUÉ, at time (hh:mm)

Mengalami Kedaruratan Kesehatan Masyarakat dan/atau faktor risikonya\*)  
Occurred with Public Health Emergency of International Concern and/or its risk factor\*)  
Diberikan RESTRICTED PRATIQUÉ, pada jam: \_\_\_\_\_  
Has been granted RESTRICTED PRATIQUÉ, at time (hh:mm)  
Dan setelah dilakukan tindakan penyesahatan\*)  
And after applying health measures\*)

Diberikan di: KALBUT, INDONESIA  
Issued in

Diberikan tanggal: 11/01/16 Berlaku sampai dengan tanggal 11/20/16  
Issued on (dd-mm-yy) Valid until (dd-mm-yy)

Periksa: SUYOKO, ST. M. MKes  
Examiner

NIP. 196408261986031003  
NIP

D06-0079596-HIE

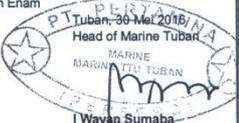
\*) Beri penjelasan / Please specify

Stempel Kantor Kesehatan Pelabuhan: \_\_\_\_\_  
Port Health Office's Stamp

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Signature



## Lampiran 13: Surat Disbursement

PT PERTAMINA (PERSERO) TERSUS MIGAS PERTAMINA TUBAN			
PERHITUNGAN DAN NOTA TAGIHAN JASA KAPAL DISBURSEMENT ACCOUNT			
NAMA KAPAL	MT. BULL FLORES		
BENDERA	INDONESIA		
GRT	23,235		
LOA (METER)	182,55		
CARGO	GASOLINE 92 RON UNLEADED		
JENIS ANGKUTAN	DALAM-NEGERI / LUAR NEGERI (coret salah satu)		
PORT	TERSUS PERTAMINA - TBBM TUBAN		
TIME ARRIVAL	21/5/2016 20:12		
TIME DEPARTURE	24/5/2016 22:30		
LAST PORT	SINGAPORE		
NEXT PORT	SINGAPORE		
GENERAL AGENT	PT. PERTAMINA TRANS KONTINENTAL		
NO	JENIS JASA	KETERANGAN	JUMLAH IDR
1	LABUH/HARBOUR	AT COST PNBP	-
2	TAMBAT/TONNAGE	AT COST PNBP	-
3	PANDU/PILOTAGE	AT COST PELINDO/JIKA MM SESUAI TARIF	21,272,309.10
4	TUNDA/TOWAGE	AT COST PELINDO / JIKA TUNDA MILIK SESUAI TARIF	128,917,700.55
5	RAMBU/LIGHT DUES	AT COST PNBP	-
6	PUP7/DANGERIUS CARGO CONTROL PNBP LAINNYA	AT COST PNBP	-
7	(TARIF ALIH MUAT ANTAR STS,VTS,DLL)	AT COST PNBP	-
8	MOORING UNMOORING SERVICES	SK PERTAMINA	890,000.00
9	SPM SERVICES CHARGES	SK PERTAMINA	-
10	SERVICES CHARGES	SK PERTAMINA SESUAI REQUEST	-
11	LAUNCH HIRE	AT COST / SESUAI SK PERTAMINA	-
12	PENGUNAAN KKR / SMALL CRAFT	SK PERTAMINA	8,971,600.00
13	FRESH WATER SUPPLY	SK PERTAMINA	-
14	SHORE PASS CREW	-	-
15	CERT. OF PRATIQUE	-	-
16	COMMUNICATION / VOUCHER	-	-
17	CERT. OF MEDICINE	-	-
18	HEALTH BOOK (BUKU KESEHATAN)	-	-
19	ENTERTAINMENT & SHORE TRANSPORTATION	-	-
20	.....	.....	-
21	PORT CLEARANCE	SK PERTAMINA	5,200,000.00
JUMLAH			165,251,609.65
Terbilang : Seratus Enam Puluh Lima Juta Dua Ratus Lima Puluh Satu Ribu Enam Ratus Sembilan Rupiah Enam Puluh Lima Sen			
			 Wawan Sumaba

Keterangan :

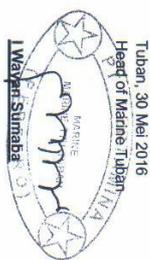
1 Ini adalah cover depan yang di belakangnya dilampirkan seluruh dokumen pendukung

## Lampiran 14: Perhitungan Uang Tunda

PERHITUNGAN UANG TUNDA									
NAMA KAPAL		: MT. BULL FLORES							
BENDERA		: INDONESIA							
GRT		: 23.235							
LOA (METER)		: 182.35							
CARGO		: GASOLINE 92 RON UNLEADED							
JENIS ANGGUTAN		: DALAM NEGERI / LUAR NEGERI (goet salah satu)							
PORT		: TERSUS PERTAMINA - TBBM TUBAN							
TIME ARRIVAL		: 21/5/2016 20:12							
TIME DEPARTURE		: 24/5/2016 22:30							
LAST PORT		: SINGAPORE							
NEXT PORT		: SINGAPORE							
GENERAL AGENT		: PT. PERTAMINA TRANS KONTINENTAL							
No	Nama Tug Boel	Mulai Penundaan	Selesai Penundaan	Lama Jam Penundaan	Tarif Tetap USD	GRT	Variable USD	Persentase	TOTAL USD
A	B	C	D	F	G	H	I	J	K= ((F×G)+(F×H))×J
1	Sandar TB. Atria Citra VI	22/5/2016 6:20	22/5/2016 9:30	3,5	1,498	23,235	0,005	100%	5,650
Perhitungan (lama Proses Sandar x (Tarif Tetap + (Tarif Variabel x GRT)))									
2	Lepas TB. Atria Citra VI	24/5/2016 21:25	24/5/2016 22:35	1,5	1,498	23,235	0,005	100%	4,035
Perhitungan (lama Proses Lepas x (Tarif Tetap + (Tarif Variabel x GRT)))									
Kurs Dollar Tengah BI 24-May-16									
1 USD = 13.311									
TOTAL UANG TUNDA									9,685
IDR									128.917,701

Terbilang

: Seratus Dua Puluh Delapan Juta Sembilan Ratus Tujuh Belas Ribu Tujuh Ratus Rupiah Lima Puluh Lima Sen



### Lampiran 15: Nota Tagihan Mooring Unmooring Services

NOTA TAGIHAN MOORING UNMOORING SERVICES		PERTAMINA	
NAMA KAPAL	: MT. BULL FLORES		
BENDERA	: INDONESIA		
GRT	: 23,235		
LOA (METER)	: 182,55		
CARGO	: GASOLINE 92 RON UNLEADED		
JENIS ANGGUTAN	: DALAM NEGERI / LUAR NEGERI (coret salah satu)		
PORT	: TERSUS PERTAMINA - TBBM TUBAN		
LOKASI DERMAGA	: SPM 35.000 DWT		
TIME ARRIVAL	: 21/5/2016 20:12		
TIME DEPARTURE	: 24/5/2016 22:30		
LAST PORT	: SINGAPORE		
NEXT PORT	: SINGAPORE		
GENERAL AGENT	: PT. PERTAMINA TRANS KONTINENTAL		
No	Jenis Jasa	Perhitungan	Total IDR
	Mooring Unmooring Services	Lunsum, kategori LOA > 150 m s/d 220 m	890,000
<b>TOTAL MOORING UNMOORING SERVICES</b>			<b>890,000</b>

Terbilang : Delapan Ratus Sembilan Puluh Ribu Rupiah

Tuban, 30 Mei 2016  
 Head of Marine Tuban  
  
 I Wayat Sumatba

**Lampiran 16:** Peneliti dengan Divisi Keuangan dan Divisi Operasional





**Lampiran 17 Curriculum Vitae**

Nama : Fahmy Zulkifli

Nomor Induk Mahasiswa : 135030301111036

Tempat dan Tanggal Lahir : Malang, 22 Desember 1995

Pendidikan Formal : 1. TK Bhayangkari (2000)  
2. SD Dewi Masyithah (2006)  
3. MTsn 3 Malang (2010)  
4. SMAN 5 Malang (2013)  
5. S1 Universitas Brawijaya Malang (2017)

Pendidikan Informal : 1. Neutron (2010-2013)

Pengalaman Kerja : 2. Internship Program PT. Pertamina Trans  
Kontinental (PT. PTK) (2016)

E-Mail : fahmy.zulkifli@gmail.com