

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS SWOT DAN PENYUSUNAN STRATEGI PEMASARAN
PELABUHAN FERRY INTERNASIONAL SEKUPANG**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

**BENNY SYAHRONI
NIM. 015548419**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

Abstract

This research was held in Sekupang Internasional Ferry Terminal (SFT). SFT is the public seaport for the internasional crossroad from Batam-Indonesia to the Front Harbour of Singapore. At this time, PT. Indodharma Corpora was entrusted by the Batam Industrial Development Authority as we know as Batam Indonesia Free Zone Authority /BIFZA/ BP Batam to build, manage and maintenance the SFT for 28 years.

The purpose of this research are: to know about SFT's factors of strength, weakness, opportunity and threat, to know and analyze about SFT's competitives profile, and to know and analyze how the SFT proceessing and composing their marketing strategy.

The research used quantitative and desciptive method. It's used to measure internal and external factor and the SFT's competitive profile. Furthermore composing IE matrix to know the position of the company and to find out what strategy is executed.

The result of this reseach showed that, the main strenght of SFT are physical resources (rate 5.00 and total score 0.80), a convenient services for passenger (rate 3.80 and total score 0.57), and human resources (rate 4.20 and total score 0.41). Followed by public sector, reputation of organization, technology, research and development (R and D). The main weaknesses of the SFT are location of the port far from city centre (rate 3.40 and total score 0.40), low of market share (rate 3.00 and total score 0.27), SFT does not have clear market strategy (rate 3.20 and total score 0.24) followed by organization resources, and financial resources.

Main opportunities for the companies are distance travelled closer to port of Singapore, the increasing number of cruise operator followed by economic conditions, lifestyle communities and the fiscal costs of liberation to Singapore and Malaysia. pelabuhan ferry internasional Sekupang. The greatest threat to international ferry port Sekupang are There is a special port that serves the public passenger, port location within easy reach and a rise in seaport taxes also one should be wary of threats by the company.

There are two main competitors of the company, namely the special port Harbourbay and general port Batam Centre. From the results obtained in the competitive profile matrix, the position of port international ferry sekupang is a strong with the scores 3.70, Batam Center Harbour score is 3,35 and scores of Harbourbay port is 3.25. To determine strategy that will be chosen, Corporate position is determined by using a matrix of IE. The strategy will be running is growing and developing according to the position of ports in a cell I. Further, marketing strategy company that so far have not planned and implemented as a directional will continue to be developed by emphasizing segmentation, targeting, positioning and marketing mix services (7P) more accurate.

Key Words : SWOT Analysis, Marketing Strategy.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan di pelabuhan (terminal) ferry internasional Sekupang. Pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah pelabuhan umum untuk penyeberangan internasional dari Batam-Indonesia ke pelabuhan Singapura. Saat ini PT. Indodharma Corpora dipercaya oleh Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam yang dikenal sekarang sebagai Badan Pengusahaan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam (BP-Batam) untuk membangun, mengelola dan memelihara pelabuhan ferry internasional Sekupang selama 28 tahun.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui apakah faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pelabuhan ferry internasional Sekupang, (2) untuk mengetahui apakah faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi pelabuhan ferry internasional Sekupang, (3) untuk menganalisis bagaimana posisi pelabuhan ferry internasional Sekupang dibandingkan dengan pelabuhan umum dan pelabuhan khusus lainnya, dan (4) untuk menganalisis bagaimana proses penyusunan strategi pemasaran pada pelabuhan ferry internasional Sekupang.

Metode yang digunakan adalah Penelitian deskriptif kuantitatif, untuk mengukur faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dan profil pesaingannya. Selanjutnya menyusun matrik IE (internal External) untuk mengetahui posisi perusahaan dan strategi apa yang dapat dijalankannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah sumberdaya fisik (rating 5,00 dan skor 0,80), pelayanan yang memberikan kenyamanan kepada konsumen (rating 3,80 dan skor 0,57), dan sumberdaya manusia (rating 4,20 dan skor 0,41). Diikuti oleh status sebagai pelabuhan umum, reputasi perusahaan, teknologi, serta riset dan pengembangan. Kelemahan perusahaan adalah lokasi pelabuhan yang jauh dari pusat kota (rating 3,40, skor 0,40), penguasaan pasar yang kecil (rating 3,00, skor 0,27) dan strategi pemasaran yang tidak jelas (rating 3,20, skor 0,24) diikuti oleh sumberdaya organisasi dan sumberdaya finansial. Peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan cukup besar terutama jarak tempuh pelabuhan yang lebih dekat ke Singapura dan bertambahnya jumlah operator pelayaran serta diikuti oleh kondisi ekonomi, dan gaya hidup masyarakat serta pembebasan biaya fiskal ke Singapura dan Malaysia. Ancaman terbesar bagi pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah terdapatnya pelabuhan khusus yang melayani penumpang umum dan lokasi pelabuhan yang mudah dicapai. Kenaikan seaport taxes juga menjadi salah satu ancaman yang patut diperhatikan oleh perusahaan.

Terdapat dua pesaing utama perusahaan, yaitu pelabuhan khusus Harbourbay dan pelabuhan umum Batam Centre. Dari hasil yang diperoleh pada matriks profil persaingan posisi pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah kuat dengan skor 3,70 sementara skor pelabuhan Batam Centre adalah 3,35 dan skor pelabuhan Harbourbay adalah 3,25. Untuk menentukan strategi yang akan dipilih, posisi perusahaan ditentukan dengan menggunakan matrik IE. Strategi yang akan dijalankan adalah tumbuh dan kembangkan sesuai posisi pelabuhan di sel I. Untuk itu, strategi pemasaran perusahaan yang selama ini belum direncanakan dan dilaksanakan secara terarah akan terus dikembangkan dengan menekankan pada segmentasi, targeting, positioning dan bauran pemasaran jasa (7P) yang lebih tepat.

Kata Kunci : Analisis SWOT, Strategi Pemasaran.

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS TERBUKA

Jl Cabe Raya Pondok Cabe Ciputat 15418

Telp. (021) 7415050 Fax (021) 7415588

Yang bertanda tangan dibawah ini, selaku pembimbing dari
Mahasiswa sebagai berikut:

Nama : Benny Syahroni
NIM : 015548419
Judul TAPM : Analisis SWOT dan Penyusunan Strategi
Pemasaran Pelabuhan Ferry Internasional
Sekupang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari
mahasiswa yang bersangkutan sudah / baru selesai sekitar 100 %
sehingga dinyatakan sudah layak uji / ~~belum layak uji~~ dalam Ujian
Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan layak uji ini dibuat, untuk dapat
dipergunakan sebagaimana mestinya.

11 Januari 2012

Pembimbing II



Suciati, M. Sc., Ph.D

Pembimbing I



Dr. Cherry, SE., MM

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis SWOT dan Penyusunan Strategi Pemasaran Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 12 Januari 2012

Yang Menyatakan



(Benny Syahroni)
NIM. 015548419

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

**LEMBARAN PENGESAHAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

Nama : Benny Syahroni
NIM : 015548419
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : ANALISIS SWOT DAN PENYUSUNAN STRATEGI PEMASARAN PELABUHAN FERRY INTERNASIONAL SEKUPANG

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Jum'at, 16 Maret 2011

Waktu : 9.30 – 11.00 WIB

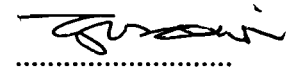
Dan telah dinyatakan Lulus/ Tidak Lulus, dengan Nilai 3,6 = A

PANITIA PENGUJI TAPM :

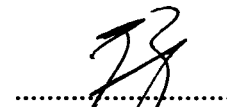
Ketua Komisi Penguji : Suciati, M.Sc., Ph.D



Penguji Ahli : Dr.Ir. Chablullah Wibisono, MM



Pembimbing I : DR. Chairy, MM



Pembimbing II : Suciati, M.Sc., Ph.D



v

**LEMBARAN PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

**Judul :
ANALISIS SWOT DAN PENYUSUNAN STRATEGI PEMASARAN
PELABUHAN FERRY INTERNASIONAL SEKUPANG**

dipersiapkan dan disusun oleh :

BENNY SYAHRONI

NIM : 015548419

Batam, 16 Maret 2012

Menyetujui :

Pembimbing II



Suciati, M.Sc., Ph.D

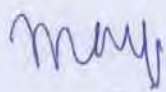
Pembimbing I



Dr. Chairy, MM

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen



Maya Maria, SE, MM

NIP. 197205011999032003

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D

NIP. 195202131985032001

KATA PENGANTAR

Bismilahirrahmanirrahim.

Alhamdulillahirabbil'alamin puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kemudahan pada penulis untuk menyelesaikan tesis dengan judul Analisis SWOT dan Strategi Pemasaran Terminal Ferry Internasional Sekupang, dalam upaya penulisan ini tidak terlepas dari kesalahan dan kekurangan. Untuk itu penulis mengharap masukan positif dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Dengan penuh kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang langsung maupun tidak langsung, turut andil dan memotivasi penulis untuk penyelesaian tesis ini, antara lain kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D., yang telah memberi kesempatan kepada penyusun untuk dapat belajar dan menggali ilmu di almamater yang beliau pimpin dan sekaligus telah membimbing dalam penyusunan tesis ini.
2. Kepala Universitas Terbuka UPBJJ-UT Batam, Bapak Paken Pandiangan, S.Si., M.Si., yang telah mendorong penyusun dan juga mahasiswa pada umumnya agar mampu menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya.
3. Maya Maria, SE., MM., selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Terbuka, yang telah memberikan arahan dan semangat dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Dr. Chairy, MM., Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D., selaku Pembimbing yang telah berusaha dengan sabar dan cermat membimbing dan mengarahkan penyusun untuk menyelesaikan tesis.
5. Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, Dr. Lerbin Aritonang, Dr. Chablullah Wibisono, Dr. Bambang Wiharto, dan seluruh Dosen Program Magister

Managemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Batam yang telah berkenan mentransfer dan membuka cakrawala ilmu pengetahuan kepada penyusun.

6. Teman-teman di Badan Pengusahaan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam, Tim/ Ka. Kantor Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang, Kantor Pelabuhan Laut BP Batam dan seluruh pimpinan dan pihak manajemen PT. Indodharma Corpora yang telah mendukung dan memberikan masukan dan data-data dalam penyusunan tesis ini.
7. Isteri tercinta Rusda Irawati, SE., M.Si. dan anak-anak Rasheed Siddiq Irsyah dan Fathiyah Azizah Irsyah yang selalu memberikan dukungan dan semangat buat penulis dalam menyelesaikan pendidikan dan tesis ini.
8. Papa Syahril. AS, Mama Syofiati Kasim (Alm), Umi Darisah, Datuk Idrus Hakimi (Alm), Kakak Masrita, SPd. Dan suami Edywar, Adik-adik Mieke Syalfia dan suami Sudirman, Rommy Syahroni, Vivi Syalfia, SE., dan suami Best Yunas, SH., Jenerry Syahroni, SE., Paman Kasman, Tante Watty, Rio Zaldi, SH.,M.Kn dan Tete Astri Dwi Puspita, SH.,M.Kn, yang selalu memberikan dorongan dan semangat dalam penyelesaian tesis ini.
9. Pimpinan dan seluruh Karyawan Universitas Terbuka UPBJJ-UT Batam, Bapak Albert Gamot Malau, S.Si., M.Si., dan Eliaki Gulo, SE.,MM yang sering berbagi wacana dengan penulis.
10. Teman-teman mahasiswa/i Program Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Batam, yang namanya tidak disebut satu persatu yang telah memberikan dukungan kepada penulis.

Akhirnya, semoga tesis ini membawa manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Amin.

Penyusun

Benny Syahroni

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstract.....	i
Abtrak.....	ii
Lembaran Layak Uji.....	iii
Lembaran Pernyataan.....	iv
Lembaran Pengesahan.....	v
Lembaran Persetujuan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Lampiran.....	xiii
 BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Hasil Penelitian.....	11
 BAB II: TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	12
2.2. Kerangka Pemikiran.....	14
2.3. Analisis Lingkungan Internal.....	19
2.4. Analisis Lingkungan Eksternal.....	23
2.4.1. Lingkungan Makro.....	24
2.4.2. Lingkungan Mikro.....	28
2.5. Formulasi Alternatif Strategi.....	30
2.5.1. Tahapan Masukan (Input Stage).....	30
2.5.2. Tahapan Pencocokan (Matching Stage).....	34
2.5.3. Tahapan Keputusan (Decision Stage).....	35
2.6. Konsep Pemasaran.....	36
2.7. Strategi Pemasaran.....	36
2.8. Segmentasi.....	37
2.9. Targeting.....	39
2.10. Positioning.....	40
2.11. Bauran Pemasaran Jasa.....	41
2.12. Transportasi Umum dan Transportasi Laut.....	44
 BAB III: OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....	45
3.1. Objek Penelitian.....	45
3.2. Metode Penelitian.....	46
3.2.1. Desain Penelitian.....	46
3.2.2. Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.2.3. Jenis dan Sumber Data.....	47

3.2.4. Metode Analisis Data.....	48
3.2.5. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	50
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1. Deskripsi Perusahaan.....	51
4.2. Kondisi Lingkungan Internal Perusahaan.....	53
4.2.1. Sumberdaya Fisik.....	53
4.2.2. Sumberdaya Keuangan.....	56
4.2.3. Sumberdaya Manusia.....	57
4.2.4. Sumberdaya Organisasi.....	59
4.2.5. Sumberdaya Teknologi.....	61
4.2.6. Sumberdaya untuk Melakukan Inovasi.....	62
4.2.7. Reputasi Perusahaan.....	62
4.2.8. Strategi Pemasaran.....	62
4.2.8.1. Segmentasi.....	63
4.2.8.2. Targeting.....	65
4.2.8.3. Positioning.....	66
4.2.8.4. Bauran Pemasaran Jasa.....	67
4.3. Kondisi Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	72
4.4. Identifikasi SWOT.....	81
4.5. Tahapan-Tahapan Penyusunan Strategi Pemasaran Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang.....	84
4.6. Menyusun Alternatif Strategi.....	85
4.6.1. Matrik Evaluasi Faktor Internal, Matrik Evaluasi Faktor Eksternal dan Matrik CPM.....	85
4.6.2. Matrik IE (Internal External).....	86
4.7. Strategi Pemasaran yang Dapat Dioptimalkan Perusahaan.....	88
4.7.1. Segmentasi.....	88
4.7.2. Targeting.....	90
4.7.3. Positioning.....	96
4.7.4. Bauran Pemasaran Jasa.....	98
4.7.5. Strategi yang Seharusnya Dilakukan oleh Perusahaan.....	104
BAB V : PENUTUP.....	107
5.1. Kesimpulan.....	107
5.2. Saran dan Keterbatasan.....	108

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
1.1.	Kerangka Pemikiran Penulisan	16
2.1.	Matrik IE	35
4.1.	Struktur Organisasi PT. Indodharma Corpora	60
4.2.	Matrik IE Terminal Ferry Internasional Sekupang	87

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1.	Data Kondisi Fisik Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang Dan Pelabuhan Ferry Internasional Batam Centre	5
1.2.	Fasilitas Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang Dan Pelabuhan Ferry Internasional Batam Centre	6
1.3.	Data Keberangkatan Penumpang Melalui Pelabuhan Ferry Internasional di Batam Tahun 2005 - 2010	8
4.1.	Fasilitas Terminal Ferry Internasional Sekupang	54
4.2.	Struktur Ketenagakerjaan PT. Indodharma Corpora	58
4.3.	Pendekatan Segmentasi Pelabuhan Ferry	64
4.4.	Matrik Profil Persaingan Terminal Ferry Internasional Sekupang	73
4.5.	Hasil Analisis Faktor Internal Terminal Ferry Internasional Sekupang	81
4.6.	Hasil Analisis Faktor Eksternal Terminal Ferry Internasional Sekupang	82
4.7.	Segmen yang Dapat Dilayani Perusahaan	89
4.8.	Target Pasar Perusahaan	95

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul
1.	Daftar Pertanyaan
2.	Rataan Faktor Internal
3.	Rataan Faktor Eksternal
4.	Aliran Aktivitas Kedatangan Penumpang

UNIVERSITAS TERBUKA

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS SWOT DAN PENYUSUNAN STRATEGI PEMASARAN
PELABUHAN FERRY INTERNASIONAL SEKUPANG**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

**BENNY SYAHRONI
NIM. 015548419**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

Abstract

This research was held in Sekupang Internasional Ferry Terminal (SFT). SFT is the public seaport for the internasional crossroad from Batam-Indonesia to the Front Harbour of Singapore. At this time, PT. Indodharma Corpora was entrusted by the Batam Industrial Development Authority as we know as Batam Indonesia Free Zone Authority /BIFZA/ BP Batam to build, manage and maintenance the SFT for 28 years.

The purpose of this research are: to know about SFT's factors of strength, weakness, opportunity and threat, to know and analyze about SFT's competitive profile, and to know and analyze how the SFT processing and composing their marketing strategy.

The research used quantitative and descriptive method. It's used to measure internal and external factor and the SFT's competitive profile. Furthermore composing IE matrix to know the position of the company and to find out what strategy is executed.

The result of this reseach showed that, the main strenght of SFT are physical resources (rate 5.00 and total score 0.80), a convenient services for passenger (rate 3.80 and total score 0.57), and human resources (rate 4.20 and total score 0.41). Followed by public sector, reputation of organization, technology, research and development (R and D). The main weaknesses of the SFT are location of the port far from city centre (rate 3.40 and total score 0.40), low of market share (rate 3.00 and total score 0.27), SFT does not have clear market strategy (rate 3.20 and total score 0.24) followed by organization resources, and financial resources.

Main opportunities for the companies are distance travelled closer to port of Singapore, the increasing number of cruise operator followed by economic conditions, lifestyle communities and the fiscal costs of liberation to Singapore and Malaysia. pelabuhan ferry internasional Sekupang. The greatest threat to international ferry port Sekupang are There is a special port that serves the public passenger, port location within easy reach and a rise in seaport taxes also one should be wary of threats by the company.

There are two main competitors of the company, namely the special port Harbourbay and general port Batam Centre. From the results obtained in the competitive profile matrix, the position of port international ferry sekupang is a strong with the scores 3.70, Batam Center Harbour score is 3,35 and scores of Harbourbay port is 3.25. To determine strategy that will be chosen, Corporate position is determined by using a matrix of IE. The strategy will be running is growing and developing according to the position of ports in a cell I. Further, marketing strategy company that so far have not planned and implemented as a directional will continue to be developed by emphasizing segmentation, targeting, positioning and marketing mix services (7P) more accurate.

Key Words : SWOT Analysis, Marketing Strategy.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan di pelabuhan (terminal) ferry internasional Sekupang. Pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah pelabuhan umum untuk penyeberangan internasional dari Batam-Indonesia ke pelabuhan Singapura. Saat ini PT. Indodharma Corpora dipercaya oleh Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam yang dikenal sekarang sebagai Badan Pengusahaan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam (BP-Batam) untuk membangun, mengelola dan memelihara pelabuhan ferry internasional Sekupang selama 28 tahun.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui apakah faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pelabuhan ferry internasional Sekupang, (2) untuk mengetahui apakah faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi pelabuhan ferry internasional Sekupang, (3) untuk menganalisis bagaimana posisi pelabuhan ferry internasional Sekupang dibandingkan dengan pelabuhan umum dan pelabuhan khusus lainnya, dan (4) untuk menganalisis bagaimana proses penyusunan strategi pemasaran pada pelabuhan ferry internasional Sekupang.

Metode yang digunakan adalah Penelitian deskriptif kuantitatif, untuk mengukur faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dan profil persaingannya. Selanjutnya menyusun matrik IE (internal External) untuk mengetahui posisi perusahaan dan strategi apa yang dapat dijalankannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah sumberdaya fisik (rating 5,00 dan skor 0,80), pelayanan yang memberikan kenyamanan kepada konsumen (rating 3,80 dan skor 0,57), dan sumberdaya manusia (rating 4,20 dan skor 0,41). Diikuti oleh status sebagai pelabuhan umum, reputasi perusahaan, teknologi, serta riset dan pengembangan. Kelemahan perusahaan adalah lokasi pelabuhan yang jauh dari pusat kota (rating 3,40, skor 0,40), penguasaan pasar yang kecil (rating 3,00, skor 0,27) dan strategi pemasaran yang tidak jelas (rating 3,20, skor 0,24) diikuti oleh sumberdaya organisasi dan sumberdaya finansial. Peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan cukup besar terutama jarak tempuh pelabuhan yang lebih dekat ke Singapura dan bertambahnya jumlah operator pelayaran serta diikuti oleh kondisi ekonomi, dan gaya hidup masyarakat serta pembebasan biaya fiskal ke Singapura dan Malaysia. Ancaman terbesar bagi pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah terdapatnya pelabuhan khusus yang melayani penumpang umum dan lokasi pelabuhan yang mudah dicapai. Kenaikan seaport taxes juga menjadi salah satu ancaman yang patut diperhatikan oleh perusahaan.

Terdapat dua pesaing utama perusahaan, yaitu pelabuhan khusus Harbourbay dan pelabuhan umum Batam Centre. Dari hasil yang diperoleh pada matriks profil persaingan posisi pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah kuat dengan skor 3,70 sementara skor pelabuhan Batam Centre adalah 3,35 dan skor pelabuhan Harbourbay adalah 3,25. Untuk menentukan strategi yang akan dipilih, posisi perusahaan ditentukan dengan menggunakan matrik IE. Strategi yang akan dijalankan adalah tumbuh dan kembangkan sesuai posisi pelabuhan di sel I. Untuk itu, strategi pemasaran perusahaan yang selama ini belum direncanakan dan dilaksanakan secara terarah akan terus dikembangkan dengan menekankan pada segmentasi, targeting, positioning dan bauran pemasaran jasa (7P) yang lebih tepat.

Kata Kunci : Analisis SWOT, Strategi Pemasaran.

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS TERBUKA

Jl Cabe Raya Pondok Cabe Ciputat 15418

Telp. (021) 7415050 Fax (021) 7415588

Yang bertanda tangan dibawah ini, selaku pembimbing dari Mahasiswa sebagai berikut:

Nama : Benny Syahroni
NIM : 015548419
Judul TAPM : Analisis SWOT dan Penyusunan Strategi Pemasaran Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah / baru selesai sekitar 100 % sehingga dinyatakan sudah layak uji / ~~belum layak uji~~ dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan layak uji ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

11 Januari 2012

Pembimbing II



Suciati, M. Sc., Ph.D

Pembimbing I



Dr. Cherry, SE., MM

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis SWOT dan Penyusunan Strategi Pemasaran Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 12 Januari 2012

Yang Menyatakan



(Benny Syahroni)
NIM. 015548419

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

**LEMBARAN PENGESAHAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

Nama : Benny Syahroni
NIM : 015548419
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : ANALISIS SWOT DAN PENYUSUNAN STRATEGI
PEMASARAN PELABUHAN FERRY INTERNASIONAL
SEKUPANG

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Jum'at, 16 Maret 2011

Waktu : 9.30 – 11.00 WIB

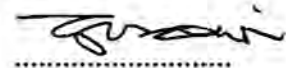
Dan telah dinyatakan Lulus/ Tidak Lulus, dengan Nilai 3,6 = A

PANITIA PENGUJI TAPM :

Ketua Komisi Penguji : Suciati, M.Sc., Ph.D



Penguji Ahli : Dr.Ir. Chablullah Wibisono, MM



Pembimbing I : DR. Chairy, MM



Pembimbing II : Suciati, M.Sc., Ph.D



v

**LEMBARAN PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

**Judul :
ANALISIS SWOT DAN PENYUSUNAN STRATEGI PEMASARAN
PELABUHAN FERRY INTERNASIONAL SEKUPANG**

dipersiapkan dan disusun oleh :

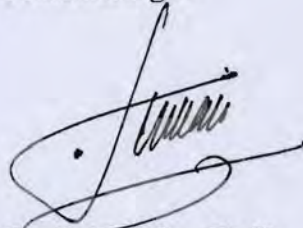
BENNY SYAHRONI

NIM : 015548419

Batam, 16 Maret 2012

Menyetujui :

Pembimbing II



Suciati, M.Sc., Ph.D

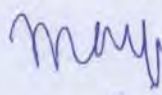
Pembimbing I



Dr. Chairy, MM

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen



Maya Maria, SE, MM
NIP. 197205011999032003

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 195202131985032001

KATA PENGANTAR

Bismilahirrahmanirrahim.

Alhamdulillahirabbil'alamin puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kemudahan pada penulis untuk menyelesaikan tesis dengan judul Analisis SWOT dan Strategi Pemasaran Terminal Ferry Internasional Sekupang, dalam upaya penulisan ini tidak terlepas dari kesalahan dan kekurangan. Untuk itu penulis mengharap masukan positif dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Dengan penuh kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang langsung maupun tidak langsung, turut andil dan memotivasi penulis untuk penyelesaian tesis ini, antara lain kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D., yang telah memberi kesempatan kepada penyusun untuk dapat belajar dan menggali ilmu di almamater yang beliau pimpin dan sekaligus telah membimbing dalam penyusunan tesis ini.
2. Kepala Universitas Terbuka UPBJJ-UT Batam, Bapak Paken Pandiangan, S.Si., M.Si., yang telah mendorong penyusun dan juga mahasiswa pada umumnya agar mampu menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya.
3. Maya Maria, SE., MM., selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Terbuka, yang telah memberikan arahan dan semangat dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Dr. Chairy, MM., Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D., selaku Pembimbing yang telah berusaha dengan sabar dan cermat membimbing dan mengarahkan penyusun untuk menyelesaikan tesis.
5. Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, Dr. Lerbin Aritonang, Dr. Chabliullah Wibisono, Dr. Bambang Wiharto, dan seluruh Dosen Program Magister

- Managemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Batam yang telah berkenan mentransfer dan membuka cakrawala ilmu pengetahuan kepada penyusun.
6. Teman-teman di Badan Pengusahaan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam, Tim/ Ka. Kantor Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang, Kantor Pelabuhan Laut BP Batam dan seluruh pimpinan dan pihak manajemen PT. Indodharma Corpora yang telah mendukung dan memberikan masukan dan data-data dalam penyusunan tesis ini.
 7. Isteri tercinta Rusda Irawati, SE., M.Si. dan anak-anak Rasheed Siddiq Irsyah dan Fathiyah Azizah Irsyah yang selalu memberikan dukungan dan semangat buat penulis dalam menyelesaikan pendidikan dan tesis ini.
 8. Papa Syahril. AS, Mama Syofiati Kasim (Alm), Umi Darisah, Datuk Idrus Hakimi (Alm), Kakak Masrita, SPd. Dan suami Edywar, Adik-adik Mieke Syalfia dan suami Sudirman, Rommy Syahroni, Vivi Syalfia, SE., dan suami Best Yunas, SH., Jenerry Syahroni, SE., Paman Kasman, Tante Watty, Rio Zaldi, SH.,M.Kn dan Tete Astri Dwi Puspita, SH.,M.Kn, yang selalu memberikan dorongan dan semangat dalam penyelesaian tesis ini.
 9. Pimpinan dan seluruh Karyawan Universitas Terbuka UPBJJ-UT Batam, Bapak Albert Gamot Malau, S.Si., M.Si., dan Eliaki Gulo, SE.,MM yang sering berbagi wacana dengan penulis.
 10. Teman-teman mahasiswa/i Program Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Batam, yang namanya tidak disebut satu persatu yang telah memberikan dukungan kepada penulis.

Akhirnya, semoga tesis ini membawa manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Amin.

Penyusun

Benny Syahroni

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstract.....	i
Abtrak.....	ii
Lembaran Layak Uji.....	iii
Lembaran Pernyataan.....	iv
Lembaran Pengesahan.....	v
Lembaran Persetujuan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Lampiran.....	xiii
 BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Hasil Penelitian.....	11
 BAB II: TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	12
2.2. Kerangka Pemikiran.....	14
2.3. Analisis Lingkungan Internal.....	19
2.4. Analisis Lingkungan Eksternal.....	23
2.4.1. Lingkungan Makro.....	24
2.4.2. Lingkungan Mikro.....	28
2.5. Formulasi Alternatif Strategi.....	30
2.5.1. Tahapan Masukan (Input Stage).....	30
2.5.2. Tahapan Pencocokan (Matching Stage).....	34
2.5.3. Tahapan Keputusan (Decision Stage).....	35
2.6. Konsep Pemasaran.....	36
2.7. Strategi Pemasaran.....	36
2.8. Segmentasi.....	37
2.9. Targeting.....	39
2.10. Positioning.....	40
2.11. Bauran Pemasaran Jasa.....	41
2.12. Transportasi Umum dan Transportasi Laut.....	44
 BAB III: OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....	45
3.1. Objek Penelitian.....	45
3.2. Metode Penelitian.....	46
3.2.1. Desain Penelitian.....	46
3.2.2. Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.2.3. Jenis dan Sumber Data.....	47

3.2.4. Metode Analisis Data.....	48
3.2.5. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	50
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1. Deskripsi Perusahaan.....	51
4.2. Kondisi Lingkungan Internal Perusahaan.....	53
4.2.1. Sumberdaya Fisik.....	53
4.2.2. Sumberdaya Keuangan.....	56
4.2.3. Sumberdaya Manusia.....	57
4.2.4. Sumberdaya Organisasi.....	59
4.2.5. Sumberdaya Teknologi.....	61
4.2.6. Sumberdaya untuk Melakukan Inovasi.....	62
4.2.7. Reputasi Perusahaan.....	62
4.2.8. Strategi Pemasaran.....	62
4.2.8.1. Segmentasi.....	63
4.2.8.2. Targetting.....	65
4.2.8.3. Positioning.....	66
4.2.8.4. Bauran Pemasaran Jasa.....	67
4.3. Kondisi Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	72
4.4. Identifikasi SWOT.....	81
4.5. Tahapan-Tahapan Penyusunan Strategi Pemasaran Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang.....	84
4.6. Menyusun Alternatif Strategi.....	85
4.6.1. Matrik Evaluasi Faktor Internal, Matrik Evaluasi Faktor Eksternal dan Matrik CPM.....	85
4.6.2. Matrik IE (Internal External).....	86
4.7. Strategi Pemasaran yang Dapat Dioptimalkan Perusahaan.....	88
4.7.1. Segmentasi.....	88
4.7.2. Targeting.....	90
4.7.3. Positioning.....	96
4.7.4. Bauran Pemasaran Jasa.....	98
4.7.5. Strategi yang Seharusnya Dilakukan oleh Perusahaan.....	104
BAB V : PENUTUP.....	107
5.1. Kesimpulan.....	107
5.2. Saran dan Keterbatasan.....	108

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
1.1.	Kerangka Pemikiran Penulisan	16
2.1.	Matrik IE	35
4.1.	Struktur Organisasi PT. Indodharma Corpora	60
4.2.	Matrik IE Terminal Ferry Internasional Sekupang	87

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1.	Data Kondisi Fisik Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang Dan Pelabuhan Ferry Internasional Batam Centre	5
1.2.	Fasilitas Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang Dan Pelabuhan Ferry Internasional Batam Centre	6
1.3.	Data Keberangkatan Penumpang Melalui Pelabuhan Ferry Internasional di Batam Tahun 2005 - 2010	8
4.1.	Fasilitas Terminal Ferry Internasional Sekupang	54
4.2.	Struktur Ketenagakerjaan PT. Indodharma Corpora	58
4.3.	Pendekatan Segmentasi Pelabuhan Ferry	64
4.4.	Matrik Profil Persaingan Terminal Ferry Internasional Sekupang	73
4.5.	Hasil Analisis Faktor Internal Terminal Ferry Internasional Sekupang	81
4.6.	Hasil Analisis Faktor Eksternal Terminal Ferry Internasional Sekupang	82
4.7.	Segmen yang Dapat Dilayani Perusahaan	89
4.8.	Target Pasar Perusahaan	95

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul
1.	Daftar Pertanyaan
2.	Rataan Faktor Internal
3.	Rataan Faktor Eksternal
4.	Aliran Aktivitas Kedatangan Penumpang

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pulau Batam adalah salah satu pulau dalam gugusan Kepulauan Riau dan merupakan sebuah pulau di antara 329 pulau yang terletak antara Selat Malaka dan Singapura. Pulau Batam berbatasan dengan Riau, Malaysia, Sumatera Selatan, Jambi, dan Kalimantan Barat dengan luas 415 Km² (41.500 Ha). Ada satu literatur yang menyebut nama Batam, yaitu *Traktat London* yang mengatur pembagian wilayah kekuasaan antara Belanda dan Inggris. Namun menurut para pesiar dari China, pulau ini sudah dihuni sejak 231 M ketika Singapura masih disebut Pulau Ujung (www.bpbatam.go.id).

Sebelum mendapat perhatian khusus dari pemerintah pusat, Batam merupakan sebuah pulau kosong berupa hutan belantara yang nyaris tanpa denyut kehidupan. Namun, terdapat beberapa kelompok penduduk yang lebih dahulu mendiami pulau ini. Mereka berprofesi sebagai penangkap ikan dan bercocok tanam. Mereka sama sekali tidak banyak terlibat dalam mengubah bentuk fisik pulau ini yang merupakan hamparan hutan belantara.

Pada tahun 1970-an Batam mulai dikembangkan sebagai basis logistik dan operasional untuk industri minyak dan gas bumi oleh Pertamina. Kemudian berdasarkan Kepres No. 41 tahun 1973, pembangunan Batam dipercayakan kepada lembaga pemerintah yang bernama *Otorita Pengembangan Industri Pulau Batam* atau sekarang dikenal sebagai *Badan Pengusahaan Batam (BP*

Batam) atau *BIFZA (Batam Indonesia Free Zone Authority)*. Dalam rangka melaksanakan visi dan misi untuk mengembangkan Batam, maka dibangun berbagai infrastruktur modern yang berstandar internasional serta berbagai fasilitas lainnya, sehingga diharapkan mampu bersaing dengan kawasan serupa di Asia Pasifik (www.bpbatam.go.id)

Beberapa tahun belakangan ini telah digulirkan penerapan *Free Trade Zone* Batam (FTZ Batam), Bintan, dan Karimun yang mengacu pada UU No 36 tentang Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas dan kemudian dirubah beberapa kali melalui PERPU, sehingga di undangkan menjadi UU no 44 tahun 2007 jo PP RI Nomor 46 Tahun 2007 jo PP RI Nomor 5 Tahun 2011 tentang Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam (Badan Pengusahaan Batam/BP Batam) seperti yang dikenal sekarang ini. Visi BP Batam adalah menjadi pengelola kawasan tujuan investasi terkemuka di Asia Pasifik. Untuk mewujudkan visi tersebut ada beberapa misi yang akan dilaksanakan oleh BP Batam (Batam Industrial Development Authority: 2010), yaitu:

1. Menyediakan jasa pelabuhan kelas dunia
2. Menjadikan kawasan industri yang berdaya saing internasional
3. Menjadikan kawasan perdagangan bertaraf internasional
4. Menjadikan daerah tujuan wisata bertaraf internasional
5. Mengembangkan sumberdaya yang dimiliki
6. Mengembangkan infrastruktur bertaraf internasional

Letak Batam di sisi jalur perdagangan internasional paling ramai di dunia dan perannya yang demikian penting, sebagai salah satu gerbang dan ujung tombak ekonomi Indonesia, merupakan pertimbangan utama penetapan kawasan Batam menjadi Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas. Letak geografis Batam yang unik dan khusus, menjadikan posisinya begitu sentral, karena dapat dijadikan sebagai pintu gerbang bagi arus masuk investasi, barang, dan jasa dari luar negeri yang berguna bagi peningkatan kesejahteraan rakyat Indonesia pada umumnya, serta masyarakat Batam pada khususnya.

Pelabuhan Batam terletak tepat pada jalur laut Internasional Selat Malaka, di mana kawasan Batam dapat menjadi pusat pelayanan kapal Internasional. Dalam konteks pelaksanaan tugas pemerintahan di Batam untuk menciptakan lapangan kerja seluas-luasnya demi tercapainya kesejahteraan masyarakat Batam, memberikan implikasi bahwa pelabuhan Batam harus terus menerus berbenah diri.

Sebagai kawasan tujuan investasi, kawasan perdagangan, dan tujuan wisata tentu saja Pulau Batam harus didukung dengan sarana pelabuhan laut dan udara yang memadai. Sesuai dengan pernyataan misi BP-Batam yang pertama, saat ini ada dua pelabuhan umum untuk melayani jasa penumpang yang dikelola BP Batam bersama-sama dengan pihak swasta. Jasa kepelabuhanan ini tentunya akan menyokong pencapaian misi-misi BP Batam berikutnya.

Terkait dengan program pemerintah dalam meningkatkan kunjungan wisatawan ke Pulau Batam yang berslogan "*Visit Batam 2010*", salah satu sarana dan prasarana yang harus mendapat perhatian adalah pelabuhan penumpang yang

menghubungkan Pulau Batam dengan negara tetangga. Termasuk pelabuhan-pelabuhan domestik yang bisa menjadi pintu masuk dan keluar Pulau Batam.

Dengan terbitnya Surat Keputusan Bersama Menteri Perdagangan, Menteri Keuangan, Menteri Perhubungan Nomor 149/Kpb/V.77 jo Nomor 150/KMK/77 jo Nomor KM.119/Phb-77 tentang Pembangunan dan Pengelolaan Pelabuhan di Pulau Batam oleh Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam, maka peran pelabuhan, baik pelabuhan laut dan pelabuhan udara merupakan unsur penting yang harus benar-benar dipelihara, dijaga dan difungsikan. Oleh karena itu, BP Batam yang ditunjuk sebagai pengelola pelabuhan di Batam, harus meningkatkan pelayanan secara maksimal kepada pengguna jasa pelabuhan (www.bpb Batam.go.id).

Untuk melayani penumpang Internasional, ada dua pelabuhan laut yang ditunjuk BP Batam, yaitu Pelabuhan Ferry Internasional Batam Centre dan Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang. Pelabuhan ferry Batam Centre berlokasi di pusat kota dan pusat keramaian. Di depan pelabuhan ini terdapat sebuah pusat perbelanjaan (mall) yang langsung terhubung ke pelabuhan. Penumpang yang baru turun dari ferry yang datang dari Singapura atau Malaysia, bisa langsung masuk ke mall melalui jalan penghubung tersebut. Pusat pemerintahan kota Batam juga berada di sekitar pelabuhan ini. Sedangkan pelabuhan ferry Internasional Sekupang dibangun dan beroperasi lebih dulu dari Pelabuhan ferry Batam Centre terletak sekitar 20 Km dari pusat kota. Pelabuhan ferry internasional Sekupang melayani ferry internasional dengan tujuan WTC Singapore yang berangkat setiap jam dari pukul 6 pagi sampai dengan pukul 8.20 malam setiap hari.

Sesuai dengan laporan PT. Indodharma Corpora (2008), untuk pengembangan pelabuhan ferry Internasional Sekupang, BP Batam memberikan kesempatan pada pihak swasta untuk bekerjasama mengembangkan pelabuhan ferry tersebut. Pada tanggal 20 Agustus 2004, PT. Indodharma Corpora memenangkan tender kerjasama untuk membangun, mengelola, dan memelihara pelabuhan ferry tersebut dengan mekanisme Bangun Guna Serah (BOT) sesuai perjanjian kerjasama Nomor 12/PERJ-KA/VIII/2004 dan 111/IDC-OB/SP/BOT-SKP/VIII/2004 selama 28 Tahun (20 Agustus 2004 s.d 19 Agustus 2032).

Pelaksanaan pembangunan gedung, peningkatan jumlah sarana dan prasarana pelabuhan ini sudah selesai dibangun oleh PT. Indodharma Corpora pada tanggal 10 September 2010 yang lalu. Tujuannya tak lain adalah agar dapat memberikan layanan yang jauh lebih baik kepada pengguna jasa pelabuhan (PT. Indodharma Corpora: 2008). Jika dilihat perbandingan kondisi fisik dari pelabuhan ferry internasional Batam Centre dan pelabuhan ferry internasional Sekupang tersebut dapat dilihat dalam Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1. Data Kondisi Fisik Pelabuhan Ferry Sekupang dan Pelabuhan Ferry Batam Centre

Data	Pelabuhan Sekupang	Pelabuhan Batam Centre
Kapasitas Dermaga	4 kapal	4 kapal
Kedalaman Sisi Dermaga	6 m	6 m
Luas Ponton A	9,07 x 18,14 m	6 x 12 m
Luas Ponton B	9,07 x 18,14 m	8 x 15 m

Sumber: *Development Progress of Batam First Semester of 2010*

Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa kapasitas dermaga dan kedalaman sisi dermaga kedua pelabuhan tersebut adalah sama. Ponton A dan Ponton B merupakan penyangga dermaga tempat bersandarnya kapal yang masuk. Untuk Ponton A dan Ponton B pada pelabuhan ferry internasional Sekupang jauh lebih luas dibandingkan dengan Ponton A dan Ponton B yang terdapat pada pelabuhan ferry internasional Batam Centre. Fasilitas lain yang dimiliki oleh pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah area parkir, fasilitas gedung, fasilitas pelayanan untuk kenyamanan penumpang, agen tiket/pelayaran, layanan taksi, asuransi dan lain-lain.

Dari data *Development Progress of Batam First Semester of 2010* fasilitas yang dimiliki oleh pelabuhan ferry Internasional Sekupang dan pelabuhan ferry Internasional Batam Centre, terdiri atas fasilitas di luar gedung pelabuhan, fasilitas dalam gedung pelabuhan, dan fasilitas lainnya dapat dilihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel. 1.2. Fasilitas Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang dan Batam Centre

Fasilitas Luar Gedung Pelabuhan	Fasilitas Dalam Gedung Pelabuhan	Fasilitas Lain
<i>terminal building area</i>	<i>Full Air Conditioner (Chiller)</i>	<i>Sound System (Central)</i>
<i>Security Facility</i>	<i>CCTV</i>	<i>Fire Alarm and Fire Hydrant</i>
<i>Taxi Q Park</i>	<i>Boarding Management System</i> <i>Ferry Schedule (Departiture/Arrival)</i> <i>Passenger List Information</i> <i>City Chek in</i> <i>SMS Booking</i> <i>Cross Data with Harbour Front Singapore</i>	<i>Hot Spot Free Acces Internet</i>
<i>Public Park</i>		<i>MATV</i>
<i>Bus Park</i>		<i>PABX</i>
<i>Outdoor Mosque</i>		<i>VIP Room</i>
		<i>Business Lounge</i>
		<i>Food Court</i>
		<i>Fashion Shop</i>
		<i>Souvenir Shop</i>

Fasilitas Luar Gedung Pelabuhan	Fasilitas Dalam Gedung Pelabuhan	Fasilitas Lain
		Mosque
		Toilet L/G
		Free Porter Service
		Public Information Display System

Sumber: *Development Progress of Batam First Semester of 2010*

Pada Tabel 1.2. dapat digambarkan bahwa fasilitas yang dimiliki kedua pelabuhan ferry tersebut sangat mendukung untuk melayani penumpang yang keluar masuk dari dan ke Pulau Batam. Kondisi ini seharusnya bisa meningkatkan jumlah penumpang yang menggunakan jasa kedua pelabuhan ferry tersebut.

Pelabuhan yang melayani penumpang yang keluar dan masuk pulau Batam jika dikelompokkan dari segi penyelenggaraannya ada dua, yaitu pelabuhan umum dan pelabuhan khusus. Pelabuhan umum adalah pelabuhan yang diselenggarakan untuk kepentingan pelayanan masyarakat umum (Keputusan Menteri Perhubungan Nomor. KM 55 Tahun 2002) seperti pelabuhan Internasional Batam Centre dan pelabuhan Internasional Sekupang.

Di samping pelabuhan umum yang dikelola oleh pihak pemerintah, dalam hal ini BP Batam, juga terdapat pelabuhan khusus yang dapat dikelola oleh pihak swasta. Pelabuhan khusus adalah pelabuhan yang dikelola untuk kepentingan sendiri guna melakukan kegiatan tertentu. Kepentingan sendiri adalah terbatas pada kegiatan lalu lintas kapal atau turun naik penumpang atau bongkar muat barang berupa bahan baku, hasil produksi sesuai dengan jenis usaha pokoknya. (Keputusan Menteri Perhubungan Nomor. KM 55 Tahun 2002). Pelabuhan khusus di sini termasuk pelabuhan Harbour Bay, Nongsa Pura dan Teluk Senimba serta pelabuhan-pelabuhan pada kawasan industri tertentu di Batam.

Penumpang yang menggunakan jasa pelabuhan ferry internasional dalam hal ini adalah penumpang yang masuk dan keluar dari pulau Batam dengan tujuan Singapura dan Malaysia. Pada prinsipnya, pelabuhan khusus tidak ditujukan untuk melayani penumpang umum yang menuju ke kawasan bersangkutan. Tapi pada prakteknya, penumpang umum banyak yang menggunakan jasa pelabuhan khusus ini. Berikut ini adalah data yang memperlihatkan keberangkatan penumpang dari Batam menuju Singapore dan Malaysia melalui pelabuhan umum dan pelabuhan khusus yang ada di Batam.

Tabel.1.3. Data Keberangkatan Penumpang Melalui Pelabuhan Ferry Internasional di Batam tahun 2005-2010

Tahun	Pelabuhan Umum		Pelabuhan Khusus		
	Sekupang	Batam Centre	Harbour Bay	Nongsa Pura	Teluk Senimba
2011	343.454	1.034.770	625.894	93.236	73.823
2010	220.036	969.629	603.633	107.159	54.949
2009	240.824	813.764	550.227	106.960	52.477
2008	269.452	307.198	161.146	105.256	12.795
2007	267.291	1.318.012	644.565	455.214	56.848
2006	297.838	1.660.241	56.364	489.805	61.146
2005	377.191	1.546.972	-	441.554	119.527

Sumber: Kantor Pelabuhan BP Batam

Pada Tabel 1.3 diperlihatkan bahwa penumpang yang berangkat melalui pelabuhan umum Sekupang sejak dari 2005-2010 cenderung mengalami penurunan. Penurunan penumpang di pelabuhan ferry internasional Sekupang terjadi terus sejak tahun 2005-2010. Kecuali pada tahun 2007 ke 2008 terjadi kenaikan yang tidak terlalu mencolok dalam jumlah penumpang yang berangkat

melalui pelabuhan ferry internasional Sekupang. Penurunan penumpang di pelabuhan ferry Batam Centre yang paling signifikan terjadi dari tahun 2007 ke 2008. Selanjutnya dari 2008-2010 jumlah penumpang yang melalui pelabuhan ferry internasional Batam Centre mulai mengalami kenaikan kembali secara signifikan.

Untuk pelabuhan khusus Harbour Bay sejak dibuka pada tahun 2006, penumpang yang berangkat melalui pelabuhan tersebut meningkat tajam, tetapi pada 2008 kembali mengalami penurunan. Untuk pelabuhan Nongsa Pura dan Teluk Senimba juga mengalami penurunan yang sangat tajam. Dari kelima pelabuhan ferry tersebut, terjadi kecenderungan penurunan penumpang yang sangat tajam dari tahun 2007 ke 2008.

Fenomena yang terjadi pada pengamatan awal ini menimbulkan suatu tanda tanya tentang apa yang terjadi dengan pelabuhan umum yang notabene dikelola oleh pihak pemerintah (BP-Batam). Seharusnya dengan sarana dan prasarana yang ada, pelabuhan ini lebih mampu melayani penumpang yang jauh lebih banyak dibandingkan pelabuhan yang dikelola oleh pihak swasta murni. Terlebih jika dibandingkan dengan pelabuhan ferry khusus Harbour Bay yang baru beroperasi sejak 2006, penumpangnya terus mengalami kenaikan.

Laporan PT. Indodharma Corpora kepada BP-Batam atas hasil audit BPKP memperlihatkan bahwa, target pencapaian penerimaan/pendapatan dari penumpang berangkat (*Passanger Departure Fee*) hanya sebesar 85,82%. Yaitu berdasarkan data pada *business plan*: target perusahaan adalah sebesar 288.990 orang penumpang per tahun, sementara realisasinya hanya sebesar 248.017 orang

penumpang per tahun (85,82%). Kemudian hasil audit ini juga menyimpulkan bahwa sesuai proyeksi keseluruhan usaha dalam *business plan*, realisasinya hanya tercapai 64,55%. (PT. Indodharma Corpora, 2008)

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh terhadap kondisi yang dihadapi oleh pelabuhan umum BP Batam khususnya Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang yang bekerjasama untuk membangun, mengelola, dan memelihara dengan PT. Indodharma Corpora melalui penelitian yang berjudul **"Analisis SWOT dan Penyusunan Strategi Pemasaran Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang Batam"**

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pelabuhan pelabuhan ferry internasional Sekupang.
2. Apakah faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi pelabuhan pelabuhan ferry internasional Sekupang.
3. Bagaimana posisi pelabuhan ferry internasional Sekupang dibandingkan dengan pelabuhan umum dan pelabuhan khusus lainnya
4. Bagaimana proses penyusunan strategi pemasaran pada pelabuhan ferry internasional Sekupang.

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pelabuhan pelabuhan ferry internasional Sekupang.

2. Untuk mengetahui apakah faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi pelabuhan pelabuhan ferry internasional Sekupang.
3. Untuk menganalisis bagaimana posisi pelabuhan ferry internasional Sekupang dibandingkan dengan pelabuhan umum dan pelabuhan khusus lainnya
4. Untuk menganalisis bagaimana proses penyusunan strategi pemasaran pada pelabuhan ferry internasional Sekupang.

1.4. Manfaat Hasil Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan dalam bidang Manajemen Pemasaran dan Strategi Pemasaran.
2. Menerapkan ilmu dan teori yang telah diperoleh dalam perkuliahan dan membandingkannya dengan kenyataan yang terjadi dalam dunia usaha.
3. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi manajemen perusahaan sebagai bahan acuan dan pembanding dalam usaha menyempurnakan dan meningkatkan pelayanan kepada penumpang di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Fitriani (2010) Kajian Strategi Pemasaran Sarana Transportasi Laut PT. PELNI di Kawasan Indonesia Bagian Timur. Dari analisis lingkungan internal dan eksternal dapat diidentifikasi tujuh faktor internal yang menjadi kekuatan dan enam faktor kelemahan, lima faktor eksternal yang menjadi peluang dan lima faktor yang menjadi ancaman bagi PT. Pelni, dituangkan ke dalam matriks IE berada pada sel I (strategi *Grow and Build*). Hasil dari analisis SWOT adalah Strategi S-O: *Market Development Strategy*, strategi S-T (*Product Development Strategy*), strategi W-O (*Market Penetration Strategy*), dan Strategi W-T (*Brand Image Strategy*). Dari hasil penentuan prioritas dengan analisis matriks QSP, dihasilkan prioritas strategi *Market Development Strategy* (nilai TAS 5,913), yaitu meningkatkan pangsa pasar dengan fokus ke pasar pedagang dan kalangan menengah kebawah, menggunakan jasa pelayanan kapal laut menuju ke tempat tujuan (nilai TAS 5,913).

Strategi Pemasaran dalam Persaingan Bisnis oleh Arlina Nurbaity Lubis (2004) mengambil kesimpulan bahwa sudah selayaknya perusahaan memiliki strategi pemasarannya sendiri sebelum mereka menjalankan ataupun memasarkan produk/jasanya. Strategi pemasaran yang dibuat hendaknya haruslah mempertimbangkan situasi dan keadaan perusahaan baik keadaan intern perusahaan itu sendiri atau lingkungan mikro perusahaan, maupun keadaan ekstern perusahaan atau yang dikenal dengan lingkungan makro perusahaan. Perusahaan yang berjaya dan mampu mempertahankan serta meningkatkan lagi penjualannya di tengah-tengah

pesaingnya adalah perusahaan yang telah berhasil menetapkan strategi pemasarannya serta strategi bersaingnya dengan tepat.

Iswanto (2009) meneliti tentang Strategi Pengembangan Armada Transportasi Laut Nasional di Era Global menyimpulkan bahwa untuk mengantisipasi perkembangan di era global diperlukan strategi yang baik dengan cara mengukur kemampuan pelayanan transportasi laut nasional, mau melakukan konsolidasi melalui restrukturisasi dan reformasi peraturan yang ada serta kelembagaan. Juga meningkatkan kompetensi SDM yang ada dan penerapan manajemen terkini serta teknologi dalam penyelenggaraan transportasi laut, meningkatkan kualitas jasa transportasi laut, keselamatan dan keamanan, penegakan hukum di bidang pelayaran serta aksesibilitas masyarakat.

Cemsit Kayalar (2011) *Marketing Strategy: A Case Study Approach to Standardization & Adaptation Practices in the Commercial Vehicles Market* menuliskan dalam abstraknya: Levitt (1983) memperlihatkan efek dari perubahan-perubahan dan globalisasi pada cara bisnis menyusun strategi pemasaran dipandang dari dunia yang lebih kecil dan lebih dapat diakses yang dihasilkan dari perkembangbiakan teknologi dan *the proletarianization of markets*. Tugas manajer dengan pencapaian sukses bisnis pada saat mempertimbangkan keputusan standarisasi vs keputusan adaptasi harus memperhatikan sisi penawaran serta permintaan dan kondisi eksogen dan endogen di pasar. Fungsi pemasaran dalam perusahaan kemungkinan menjadi hal terpenting sebagaimana solusi penyusunan produk inovatif untuk menjawab kebutuhan dan keinginan serta mengarahkan usaha penciptaan nilai dari perusahaan untuk menjaga pembayaran pelanggan melalui siklus hidup labanya. Kualitas produk dan inovasi adalah penting untuk mencapai sukses. Pilihan ekonomis

dari penggunaan strategi standar atau strategi yang diadaptasi harus dibuat dalam konteks kemampuan sekarang dan yang akan datang.

2.2. Kerangka Pemikiran

Menurut PP No 61 tahun 2009, pelabuhan adalah tempat yang terdiri atas daratan dan/atau perairan dengan batas-batas tertentu sebagai tempat kegiatan pemerintahan dan kegiatan pengusahaan yang dipergunakan sebagai tempat kapal bersandar, naik turun penumpang, dan/atau bongkar muat barang, berupa pelabuhan dan tempat berlabuh kapal yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan dan keamanan pelayaran dan kegiatan penunjang pelabuhan serta sebagai tempat perpindahan intra dan antarmoda transportasi.

Ditinjau dari segi penyelenggaraannya, pelabuhan terdiri atas pelabuhan umum dan pelabuhan khusus. Pelabuhan umum diselenggarakan untuk kepentingan pelayanan masyarakat umum. Penyelenggaraan pelabuhan umum dilakukan oleh pemerintah dan pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada badan usaha milik negara yang diberi wewenang mengelola pelabuhan umum.

Pelabuhan khusus diselenggarakan untuk kepentingan sendiri guna menunjang kegiatan tertentu. Pelabuhan ini tidak boleh digunakan untuk kepentingan umum, kecuali dalam keadaan tertentu dengan ijin Pemerintah. Pelabuhan khusus dibangun oleh suatu perusahaan baik pemerintah maupun swasta, yang berfungsi untuk prasarana pengiriman hasil produksi perusahaan tersebut (PP No 61 tahun 2009).

Strategi pemasaran menurut Cravens (2000: 31): terdiri atas analisis, pengembangan strategi dan pelaksanaan aktivitas-aktivitas dalam pengembangan visi tentang pasar yang dilayani oleh organisasi, menyeleksi strategi pasar sasaran, menyusun tujuan,

mengembangkan dan melaksanakan serta mengelola program positioning, strategi pemasaran didesain untuk memenuhi nilai yang dibutuhkan oleh pelanggan dalam setiap pasar sasaran.

Lebih lanjut Cravens (2000: 32) menyatakan bahwa proses strategi pemasaran terdiri atas: analisis situasi, mendesain strategi pemasaran, mengembangkan program pemasaran, dan mengimplementasikan serta mengelola strategi pemasaran

Pemasaran jasa pelabuhan berbeda dengan pemasaran barang. Perbedaan tersebut menurut Lovelock (1991 : 6), antara lain :

1. Jasa lebih bersifat *intangibles*,
2. Konsumen terlibat dalam proses produksi,
3. Manusia adalah bagian dari produk,
4. Kualitas jasa sulit distandarkan,
5. Jasa tidak mempunyai persediaan,
6. Distribusi sangat bervariasi

Dalam pemasaran jasa, karakteristik dari jasa itu sendiri menjadi salah satu faktor yang harus mendapat perhatian. Kotler (2008) mendefinisikan jasa sebagai berikut : *Jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produk jasa mungkin atau mungkin tidak berkaitan dengan produk fisik.*

Agar strategi pemasaran yang dikembangkan perusahaan dapat diimplementasikan sesuai dengan tujuan perusahaan, maka perusahaan harus melakukan tahapan analisis dan pemilihan strategi. Tahapan tersebut terdiri atas (David: 2009): *Tahap pertama,*

merupakan tahap masukan (*The Input Stage*), kerangka kerjanya mencakup proses analisis lingkungan pemasaran yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang lebih dikenal sebagai analisis SWOT (*strength/* kekuatan, *weaknesses/* kelemahan, *opportunity/* peluang and *threat/* ancaman). Analisis SWOT adalah suatu teknik yang digunakan secara luas sehingga manajer dapat membuat gambaran mengenai situasi strategis perusahaan. Hasilnya dalam bentuk Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI) dan Matrik Profil Persaingan (MPP).

Pengamatan terhadap lingkungan internal meliputi sumberdaya keuangan (kapasitas kredit perusahaan, kemampuan menghasilkan dana internal), sumberdaya fisik (bentuk fisik pelabuhan, lokasi pelabuhan), sumberdaya manusia (pengalaman, loyalitas, pelatihan, komitmen), sumberdaya organisasi (sistem perencanaan, koordinasi, pengendalian), sumberdaya teknologi (persediaan teknologi, fasilitas pelabuhan), sumberdaya untuk inovasi (kegiatan riset dan kreativitas), reputasi perusahaan (persepsi kualitas pelabuhan, hubungan baik dengan pengguna jasa). Termasuk pelaksanaan strategi pemasaran yang meliputi segmentasi, targeting dan Positioning (STP), dan pelaksanaan bauran pemasaran jasa yaitu produk, harga, promosi, distribusi, proses, manusia dan tampilan fisik pelabuhan.

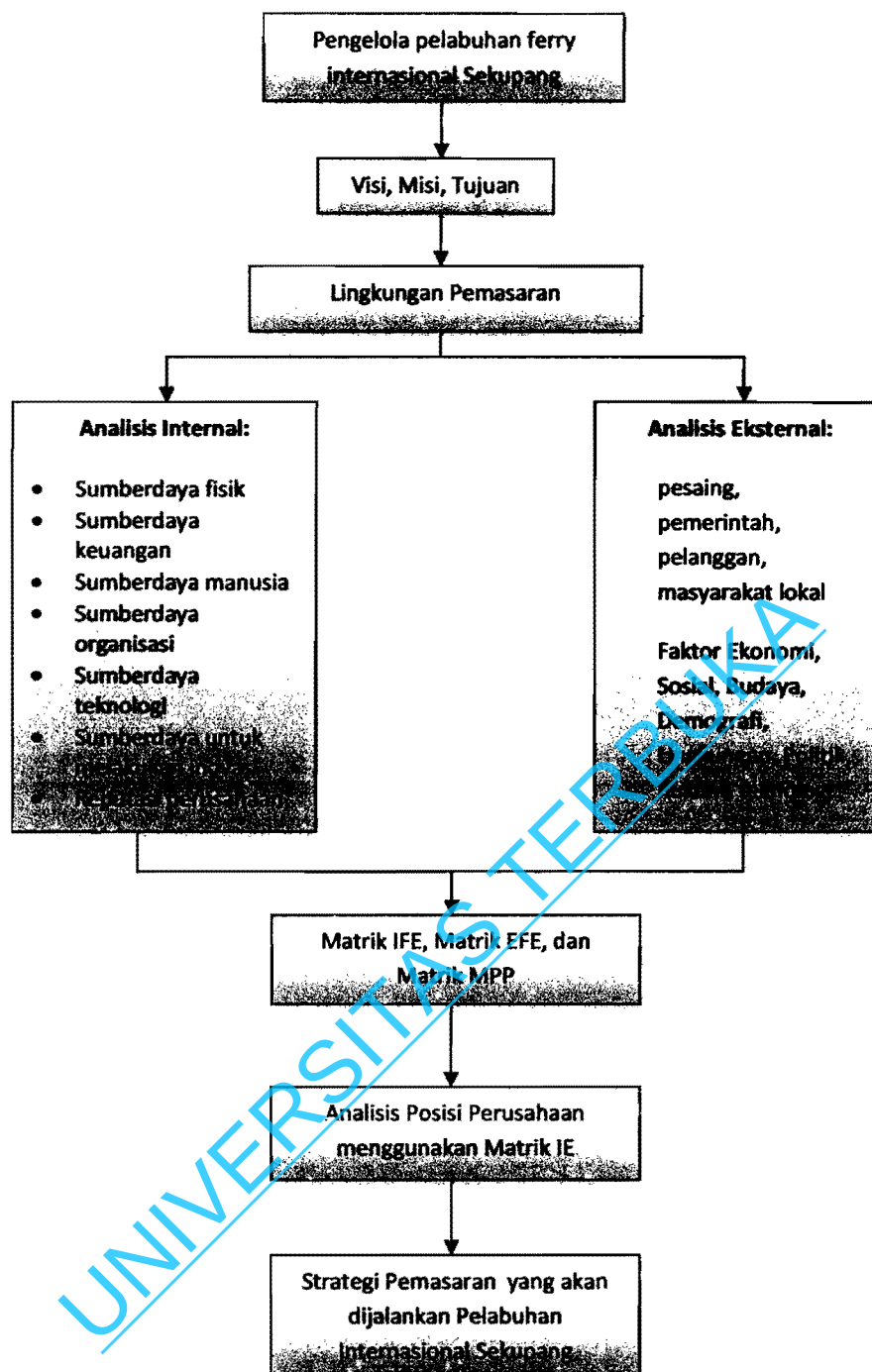
Pengamatan terhadap faktor eksternal organisasi terkait dengan kelompok yang secara langsung mempengaruhi operasi utama perusahaan, meliputi: pemerintah, masyarakat lokal, pesaing, pelanggan. Termasuk kelompok yang secara tidak langsung mempengaruhi operasi utama perusahaan, meliputi faktor ekonomi, faktor sosial, faktor budaya, faktor demografi, faktor lingkungan, faktor politik, faktor pemerintah, faktor hukum, dan faktor teknologi.

Untuk mengidentifikasi posisi strateginya dalam persaingan, akan disusun Matrik Profil Persaingan antara perusahaan dengan beberapa pesaing utama perusahaan. Faktor yang digunakan adalah faktor yang mendukung kesuksesan perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya, misal pangsa pasar, harga, posisi keuangan, kualitas produk, dan loyalitas konsumen.

Tahap kedua, tahap Penyesuaian (*The Matching Stage*) merupakan tahapan penyesuaian sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki organisasi dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh lingkungan eksternal perusahaan. Pada tahap ini akan dihasilkan Matrik SWOT dengan empat tipe strategi yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*), dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*). Untuk membantu perusahaan melihat posisinya terkait analisis SWOT, akan digunakan matrik IE yang akan mencerminkan strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Tahap ketiga, tahap keputusan (*The Decision Stage*), merupakan tahapan di mana penentuan strategi pemasaran yang akan dijalankan perusahaan. Strategi ini meliputi *Segmentasi, Targeting, Positioning* (STP) dan pelaksanaan Bauran pemasaran Jasa (7P) yang bisa diimplementasikan oleh perusahaan.

Adapun kerangka pemikiran dari penulisan ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran Penulisan

2.3. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada di dalam suatu organisasi dan secara formal mempunyai implikasi yang langsung pada organisasi tersebut. Lingkungan internal organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap proses formulasi strategi. Analisis lingkungan internal dilakukan secara paralel dengan analisis lingkungan eksternal.

Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan adalah proses perencanaan strategi yang mengkaji faktor internal perusahaan untuk menentukan di mana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dengan cara paling efektif.

Pada perspektif manajemen saat ini, perusahaan merupakan kumpulan dari berbagai unsur yang terdiri atas sumberdaya, kapabilitas, dan kompetensi yang dimiliki perusahaan. Faktor-faktor yang termasuk ke dalam lingkungan internal meliputi:

1. Sumber Daya (*Resources*)

Secara umum sumberdaya dapat diartikan sebagai input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk proses operasi. Sumberdaya dapat dibedakan atas sumberdaya berwujud (*tangible resources*) dan sumberdaya tidak berwujud (*intangible resources*). Sumberdaya berwujud merupakan sumberdaya yang dapat dilihat, disentuh dan dihitung, misalnya bangunan dan peralatan. Sumberdaya tidak berwujud merupakan sumberdaya yang tidak terlihat. Indikator nilai strategis sumberdaya adalah sampai seberapa jauh sumberdaya tersebut mampu memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing yang berkesinambungan. (Budiman dkk: 2010).

Tabel 2.1. Sumberdaya Berwujud

Sumber Daya Finansial	Kapasitas kredit perusahaan, kemampuan menghasilkan dana internal
Sumber Daya Fisik	Kecanggihan peralatan, lokasi
Sumber Daya Manusia	Pengalaman, loyalitas, pelatihan, komitmen
Sumber Daya Organisasi	Sistem perencanaan, koordinasi, pengendalian
Sumber Daya Teknologi	Persediaan teknologi, paten, merk dagang, hak cipta
Sumber Daya untuk Inovasi	Kegiatan riset, kreativitas
Reputasi	Merk, Persepsi kualitas, hubungan baik dengan pemasok

Sumber: Budiman Christiananta dkk. (2007). *Manajemen Strategik*, Buku Materi Pokok, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, Jakarta, hlm 4.2

2. Kemampuan (*Capability*)

Kemampuan merupakan sekumpulan sumberdaya yang secara integratif digunakan dalam aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan. Kemampuan merupakan kombinasi unik sumberdaya berwujud yang dimiliki perusahaan. Untuk menentukan kemampuan perusahaan digunakan dua pendekatan, pendekatan fungsional dan pendekatan rantai nilai (*value chain*) (Budiman dkk:2010).

a. Pendekatan Fungsional

Pendekatan fungsional menentukan kemampuan perusahaan secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan, diantaranya adalah sumberdaya manusia, keuangan, pemasaran, dan operasi (Budiman dkk:2010). Jika seorang manajer bermaksud untuk merevisi suatu strategi, maka manajer tersebut dapat memilih faktor-faktor kunci yang dianggap paling penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Faktor-faktor internal tersebut juga berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Hal ini bergantung pada aspek jenis

industri, segmen pasar, siklus hidup produk dan posisi perusahaan pada suatu waktu.

Tabel. 2.2. Faktor-Faktor Internal Kunci

Pemasaran	Pangsa pasar, produk/jasa perusahaan, luasnya lini produk, citra dan kualitas produk/jasa, saluran distribusi, strategi penetapan harga, loyalitas terhadap merk
Keuangan dan Akuntansi	Kemampuan mendapatkan modal, hubungan dengan investor / pemilik/ pemegang saham, biaya masuk industri dan hambatan masuk, pengendalian biaya yang efektif, <i>price earning ratio</i> , efisiensi dan efektivitas sistem akuntansi
Jasa, Operasi, Teknik	Biaya dan ketersediaan bahan baku, hubungan dengan pemasok, lokasi fasilitas produksi dan layout, skala ekonomis, efisiensi teknis fasilitas dan utilisasi kapasitas
Sumber Daya Manusia	Efektivitas manajemen SDM, efektivitas dan efisiensi pelatihan dan pengembangan SDM, efektivitas sistem imbalan, tingkat perputaran karyawan, kemampuan SDM, pengalaman SDM
Organisasi dan Manajemen Umum	Struktur organisasi, iklim organisasi, sistem perencanaan strategik, sistem pengendalian organisasi
Sistem Informasi	ketepatan waktu dan akurasi informasi, relevansi informasi untuk pengambilan keputusan dan kemampuan pegawai untuk memanfaatkan informasi

Sumber: Budiman Christiananta dkk. (2007). *Manajemen Strategik*, Buku Materi Pokok, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, Jakarta, hlm 4.3

b. Pendekatan Rantai Nilai (*Value Chain*)

Konsep rantai nilai yang dikembangkan oleh Michael Porter dapat digunakan untuk menganalisis aktivitas-aktivitas nilai secara rinci, bagaimana aktivitas tersebut berinteraksi dan apa pentingnya setiap aktivitas tersebut. Rantai nilai memilah-milah aktivitas perusahaan ke dalam kegiatan-kegiatan yang penting

secara strategik sehingga dapat digunakan untuk memahami perilaku biaya dan sumber-sumber differensiasi yang potensial bagi perusahaan. Sehingga diharapkan perusahaan mampu beroperasi dengan biaya yang lebih rendah atau mempunyai keunggulan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.

Menurut Porter, aktivitas perusahaan dibagi dalam dua kategori, yaitu aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*). Aktivitas utama adalah kegiatan perusahaan yang menyangkut pembuatan fisik produk, pemasaran dan penjualan, pendistribusian kepada pembeli, dan aktivitas layanan purna jual. Aktivitas utama terdiri atas lima kegiatan, yaitu logistik ke dalam, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, pelayanan.

Aktivitas pendukung berfungsi melengkapi aktivitas-aktivitas utama melalui fungsi-fungsi yang dikelompokkan atas empat kategori: pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumberdaya manusia dan infrastruktur perusahaan.

3. Kompetensi Inti (*Core Competence*)

Ada tiga parameter yang dapat diterapkan untuk mengidentifikasi kompetensi inti dalam perusahaan. Pertama, apakah kompetensi inti memberikan akses potensial kepada berbagai macam pasar. Kedua, apakah kompetensi inti dapat memberikan kontribusi signifikan pada manfaat yang diterima pelanggan. Ketiga, apakah kompetensi inti yang dimiliki perusahaan membuat pesaing mengalami kesulitan untuk meniru. Kemampuan atau kapabilitas yang merupakan kompetensi inti jika memenuhi empat kriteria (Budiman dkk: 2010), yaitu:

- a. Kemampuan yang bernilai (*valuable capabilities*), kemampuan yang memungkinkan perusahaan mampu memanfaatkan peluang dan atau meminimalkan ancaman lingkungan eksternalnya

- b. Kemampuan yang langka (*Rare Capabilities*), kemampuan yang hanya dimiliki sedikit pesaing, baik pesaing saat ini maupun pesaing yang akan datang
- c. Kemampuan yang tidak dapat ditiru secara sempurna (*Imperfectly imitable capabilities*), kemampuan yang tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan lain
- d. Kemampuan yang tidak dapat diganti (*Nonsubstitutable capabilities*), kemampuan yang sulit disubstitusikan.

2.4. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui ancaman dan peluang. Ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategik. Sedangkan peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategik.

Kotler (2008) menjelaskan bahwa lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari berbagai peubah (peluang dan ancaman) yang berada di luar suatu organisasi dan berada di luar suatu pengendalian jangka pendek manajemen puncak. Analisis lingkungan eksternal dapat dimulai dengan mengumpulkan intelijen persaingan (*competitive intelligence*) dan informasi tentang sosial, budaya, demografi, lingkungan, ekonomi, politik, hukum, pemerintahan dan tren teknologi. Faktor-faktor kunci eksternal harus memenuhi kriteria antara lain, penting untuk pencapaian tujuan jangka panjang dan tujuan tahunan, dapat diukur, dapat diaplikasikan pada semua perusahaan yang bersaing dan hirarkis dalam arti sebagian faktor tersebut

menyangkut perusahaan secara keseluruhan dan sebagian lainnya hanya terfokus pada area fungsional atau divisional.

2.4.1. Lingkungan Makro

Lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor faktor yang pada dasarnya di luar dan terlepas dari perusahaan. Faktor-faktor utama yang dapat diperhatikan adalah faktor ekonomi, sosial, budaya demografi dan lingkungan politik, pemerintahan dan hukum, teknologi, ekologi dan persaingan. Lingkungan jauh ini memberikan kesempatan besar bagi perusahaan untuk maju sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman untuk maju, penjelasan dari tiap faktor adalah :

1) Faktor Politik, Pemerintahan dan Hukum

Faktor-faktor politik, pemerintahan dan hukum dapat menciptakan peluang atau ancaman bagi organisasi kecil, menengah, besar, berorientasi laba dan tidak berorientasi laba di semua industri. Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha, begitupula sebaliknya. Bagi perusahaan yang memiliki ketergantungan sangat tinggi pada kontrak atau bantuan pemerintah, ramalan situasi politik dapat menjadi bagian terpenting dari eksternal audit.

Perumus strategi saat ini harus memiliki keahlian lebih di bidang politik dan hukum dibandingkan perumus strategi masa lalu yang perhatiannya hanya pada masalah ekonomi dan teknik-teknik umum perusahaan. Para perumus strategi saat ini perlu meluangkan waktunya untuk bertemu dengan pejabat pemerintah, menghadiri acara-acara yang diselenggarakan oleh pemerintah, memberi opini-opini publik dan bertemu dengan kelompok-kelompok pedagang, asosiasi industri dan sebagainya.

Tabel. 2.3. Variabel Politik, Pemerintahan dan Hukum

▪ Regulasi atau deregulasi pemerintah ▪ Perubahan peraturan perpajakan ▪ Tarif khusus ▪ Jumlah paten ▪ Perubahan perundang-undangan paten ▪ Anggaran Pertahanan Negara ▪ Bantuan Pemerintah ▪ Hukum perlindungan lingkungan ▪ Undang-undang ketenagakerjaan ▪ Undang-undang anti trust ▪ Tingkat Subsidi Pemerintah	▪ Hubungan pribumi dan non pribumi ▪ Peraturan ekspor-impor ▪ Perubahan kebijakan fiskal dan moneter pemerintah ▪ Kondisi politik luar negeri ▪ Besar anggaran pemerintah ▪ Pasar minyak, tenaga kerja, nilai tukar dunia ▪ Lokasi dan kekerasan aksi teroris ▪ Pemilu
---	---

Sumber: Budiman Christiananta dkk. (2007). *Manajemen Strategik*, Buku Materi Pokok, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, Jakarta, hlm 3.8

2) Faktor Ekonomi

Kekuatan ekonomi adalah kekuatan yang mengatur pertukaran material, uang, tenaga atau energi dan informasi. Faktor-faktor ekonomi dapat memiliki dampak terhadap berbagai kinerja perusahaan dan industri. Perubahan kekuatan ekonomi dapat menciptakan peluang bagi sekelompok perusahaan dan sekaligus ancaman bagi sekelompok perusahaan lainnya.

Lingkungan ekonomi merupakan kekuatan penting yang mempengaruhi aktivitas pemasaran perusahaan. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara adalah siklus bisnis, ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, investasi, harga-harga produk dan jasa, produktivitas dan tenaga kerja.

Variabel kekuatan ekonomi meliputi: kebijakan fiskal, kebijakan moneter, fluktuasi harga, tingkat inflasi, tingkat bunga, pola konsumsi, nilai tukar mata uang, tren GDP, tren pengangguran, tren pasar modal dan lain sebagainya.

3) Faktor Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki dampak besar terhadap semua produk, jasa, pasar dan pelanggan. Trend sosial, budaya, demografi dan lingkungan membentuk cara baru dalam gaya hidup, cara kerja, hasil dan konsumsi masyarakat. Tren baru menciptakan tipe konsumen yang berbeda dan akibatnya muncul produk, jasa dan strategi yang berbeda.

Variabel sosial, budaya, demografi dan lingkungan antara lain: tingkat kematian, perkawinan, perceraian, jumlah kelahiran, pendapatan per kapita, tingkat imigrasi, tingkat harapan hidup, gaya hidup, kepercayaan kepada pemerintah, tingkat pendidikan, peraturan pemerintah, sikap terhadap kualitas produk, sikap terhadap layanan konsumen, polusi udara, polusi air, jumlah pekerja wanita dan minoritas dan sebagainya. Eksekutif pemasaran memiliki tugas dan masalah yang sangat kompleks. Pola budaya masyarakat mencakup gaya hidup, nilai dan kepercayaan telah berubah dengan lebih cepat daripada kebiasaan yang lalu.

4) Faktor Teknologi

Perubahan teknologi terjadi sangat cepat dan sangat mempengaruhi kehidupan manusia sehari-hari termasuk kehidupan organisasi. Perkembangan teknologi merupakan hal yang sangat berperan penting terhadap keberhasilan suatu usaha. Adanya teknologi dapat memudahkan pemasar untuk memasarkan produknya dengan efektif dan efisien. Teknologi baru dapat menunjukkan biaya produksi lebih rendah, kendali penemuan produk baru lebih efisien dan manajemen sistem informasi lebih baik.

Perkembangan teknologi mempermudah dan mempercepat manusia melakukan pekerjaannya, juga mempercepat dan mempermudah serta menjaga keakuratan dan keamanan data dalam berkomunikasi. Kekuatan teknologi

menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan oleh perumus strategi. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, mengakibatkan percepatan produk baru dan perbaikan produk, mengubah posisi bersaing dalam industri dan menyebabkan produk menjadi cepat usang.

Perubahan teknologi dapat mengurangi biaya yang timbul antar perusahaan, memperpendek proses produksi, menciptakan kekurangan keahlian teknis serta menciptakan perubahan nilai dan harapan karyawan, manajer dan pelanggan. Perubahan teknologi juga menciptakan keunggulan bersaing baru disamping keunggulan bersaing yang telah ada. Namun demikian, perkembangan teknologi tidak mempengaruhi semua sector ekonomi secara sama atau seimbang.

5) Kekuatan Persaingan

Agar tercapai keberhasilan dalam perumusan strategi diperlukan informasi tentang para pesaing. Identifikasi pesaing utama bukan hal yang mudah bagi suatu perusahaan karena banyak perusahaan yang memiliki divisi yang bersaing di industri yang berbeda-beda. Informasi tentang pesaing dalam industry tertentu dapat diperoleh di berbagai informasi yang dipublikasikan. Informasi tentang pesaing juga dapat diperoleh melalui beberapa pertanyaan yang diajukan kepada pihak perusahaan.

6) Faktor Ekologi

Kerusakan lingkungan alam merupakan salah satu masalah global yang utama. Di berbagai belahan kota di dunia, polusi udara dan air telah mencapai tingkat yang membahayakan. Dalam iklim bisnis saat ini, perusahaan juga harus bertanggung jawab terhadap masalah lingkungan hidup. Gerakan cinta lingkungan hidup terus berkembang. Perusahaan-perusahaan besar telah banyak melakukan gerakan pengambilan keputusan yang memperhatikan lingkungan sambil tetap menghasilkan laba. Program yang dilakukan antara lain mendaur ulang produk, kemasan dan

prosesnya sehingga membutuhkan lebih sedikit bahan baku. Perusahaan juga harus menyadari tentang ancaman dan peluang yang terkait dengan masalah lingkungan hidup, yaitu kelangkaan bahan baku, peningkatan biaya energi, tekanan anti polusi dan perubahan peran pemerintah.

2.4.2. Lingkungan Mikro

Aspek lingkungan industri lebih mengarah pada aspek persaingan di mana bisnis perusahaan berada. Porter (1994) mengemukakan konsep *Competitive Strategy* yang menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yang disebut lima kekuatan bersaing. Faktor-faktor kekuatan yang memicu persaingan di lingkungan industri adalah :

1. Ancaman Masuk Pendatang Baru

Dalam dunia bisnis, pendatang baru dalam persaingan merupakan ancaman dan faktor sangat penting dalam keberhasilan suatu usaha. Ancaman pendatang baru biasanya berasal dari perusahaan atau produsen dari produk baru yang membahayakan perusahaan-perusahaan yang telah ada terlebih dahulu. Terdapat beberapa unsur yang menjadi penghambat dalam masuknya produk perusahaan ke pasaran adalah skala ekonomi, diferensiasi produk, kecukupan modal, biaya peralihan, akses ke saluran distribusi, kecukupan biaya independen dan peraturan pemerintah.

2. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Dalam suatu persaingan bisnis, inovasi merupakan hal yang sangat penting untuk memasarkan produknya. Jika dua perusahaan memiliki produk sama dengan kekuatan sama dan harga sama, maka persaingan dalam sesama industri tidak dapat berjalan dengan maksimal. Dalam hal ini, persaingan yang terjadi dipengaruhi oleh

jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk, biaya tetap yang besar, kapasitas dan hambatan keluar.

3. Ancaman dari Produk Pengganti

Ancaman produk pengganti merupakan sejumlah pelanggan yang menghadapi sedikit biaya peralihan dan apabila produk pengganti tersebut lebih rendah (mutu) dan kemampuan kinerjanya sama atau lebih besar daripada produk yang ada. Ancaman produk pengganti dalam persaingan industri biasanya terjadi pada perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam suatu industri yang akan bersaing dengan produk-produk industri lainnya.

4. Kekuatan tawar menawar Pembeli (*buyer*)

Pembeli merupakan aktor yang berperan penting dalam terjualnya suatu produk. Perilaku pembeli atau konsumen salah satunya membeli dengan harga sesuai keinginannya. Kekuatan tawar-menawar pembeli dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain diferensiasi, konsentrasi, kepentingan pembeli, tingkat pendapatan, pilihan mutu produk, akses informasi dan *switching cost*. Terdapat beberapa ancaman produk substitusi, diantaranya harga produk substitusi, *switching cost* dan mutu produk.

5. Kekuatan tawar menawar Pemasok (*Supplier*)

Kekuatan tawar menawar Pemasok (*bargaining power of supplier*) mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika hanya ada sedikit barang substitusi yang cukup bagus atau ketika biaya untuk bahan baku sangat mahal. Kekuatan tawar-menawar pemasok dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain tingkat konsentrasi pasar, diversifikasi, *switching cost*, organisasi pemasok dan pemerintah.

6. Pengaruh kekuatan *stakeholder* lainnya

Pengaruh kekuatan *stakeholder* lainnya ditentukan oleh berbagai faktor, yaitu pertumbuhan pasar, struktur biaya, hambatan keluar industri, *switching cost*, pengalaman dalam industri dan perbedaan strategi yang diterapkan. *Stakeholder* terdiri dari pemerintah, serikat pekerja, lingkungan masyarakat, kreditor, pemasok, asosiasi dagang, kelompok yang memiliki kepentingan lain dan pemegang saham.

2.5. Formulasi Alternatif Strategi

Teknik formulasi strategi dapat dibagi ke dalam tiga tahap. Teknik ini dapat digunakan untuk semua ukuran dan tipe organisasi dan dapat membantu manajemen untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi.

2.5.1. Tahap Masukan (*Input Stage*)

Terdiri atas matriks EFE (*External Factors Evaluation*), matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) dan matrik profil persaingan (*Competitive Profile Matrix*). Informasi yang diperoleh dari ketiga matriks ini menjadi dasar untuk masukan pada tahap perbandingan dan tahap keputusan. Pada tahap ini manajemen perlu mengkuantifikasi angka pada data masukan secara subjektif, dengan membuat keputusan-keputusan sederhana dalam matriks input mengenai tingkat kepentingan faktor-faktor eksternal dan internal secara relatif. Hal ini memungkinkan manajemen menghasilkan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif lebih efektif.

Setelah identifikasi lingkungan eksternal selesai dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi lebih lanjut atas hasil identifikasi tersebut. Teknik untuk mengevaluasi faktor eksternal adalah dengan menyusun matrik evaluasi faktor eksternal (EFE). Dalam membuat matrik evaluasi faktor eksternal (EFE) diperlukan ringkasan dan evaluasi faktor ekonomi, sosial, budaya, demografi,

lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan informasi persaingan.

Matrik EFE dapat dikembangkan dalam lima tahapan (Budiman dkk:2010):

1. Buat daftar faktor eksternal yang telah diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Faktor –faktor tersebut meliputi peluang dan hambatan.
2. Beri bobot setiap faktor dengan interval antara 0.0 (tidak penting) hingga 1.0 (sangat penting). Penjumlahan dari semua bobot yang diberikan pada faktor-faktor dari lingkungan eksternal harus sama dengan 1.0.
3. Beri nilai antara 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor eksternal. Nilai ini mengindikasikan efektivitas strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor-faktor lingkungan eksternal, dimana 4 = respons sangat bagus, 3 = respons di atas rata-rata, 2 = respons rata-rata, dan 1 = respons sangat buruk.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan nilainya untuk mendapatkan nilai tertimbang.
5. Jumlahkan nilai tertimbang dari setiap faktor untuk mengetahui total nilai tertimbang organisasi atau perusahaan.

Tabel. 2.1. Contoh Matrik EFE:

Faktor Lingkungan Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang			
1.	x	x	x
2.	x	x	x
Hambatan			
1.....	x	x	x
2.....			
Total	1,00		xx

Sumber: Fred R. David, *Strategic Management Concept and Cases*, twelfth edition, Pearson Education International, 2009, p: 126

Matrik Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix-CPM*) mengidentifikasi perusahaan-perusahaan yang menjadi pesaing utama serta kekuatan dan kelemahan mereka dikaitkan dengan posisi strategik perusahaan. Nilai tertimbang pada EFE ataupun pada CPM memiliki arti yang sama. Faktor-faktor yang dimasukkan pada CPM meliputi faktor internal dan eksternal, sehingga nilai menunjukkan kekuatan dan kelemahan. Di mana 4 = kekuatan utama, 3= kekuatan minor, 2 = kelemahan minor dan 1 = kelemahan utama.

Perbedaan penting antara matrik EFE dan CPM adalah faktor kritis keberhasilan dalam CPM lebih luas, tidak memasukkan data khusus atau faktual bahkan mungkin terfokus pada masalah internal. Faktor kritis keberhasilan dalam CPM juga tidak dikelompokkan dalam kategori peluang dan hambatan seperti halnya pada EFE. Pada CPM, nilai dan total nilai tertimbang perusahaan-perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan. Analisis perbandingan ini menyediakan informasi penting mengenai strategik internal.

Tabel. 2.2. Contoh CPM:

Faktor Kritis Keberhasilan	Bobot	Pelabuhan A		Pelabuhan B		Pelabuhan C	
		Nilai	Nilai Tertimbang	Nilai	Nilai Tertimbang	Nilai	Nilai Tertimbang
Iklan	0.20	1	0.20	x	x	x	x
Kualitas Produk	0.10	4	0.40	x	x	x	x
Persaingan Harga	0.10	3	0.30				
Manajemen	0.10	4	0.40				
Posisi Keuangan	0.15	4	0.06				
Loyalitas Konsumen	0.10	4	0.40				
Ekspansi Global	0.20	4	0.80				
Pangsa Pasar	0.05	1	0.05				
Total	1.00		3.15		xx		xx

Sumber: Sumber: Fred R. David, *Strategic Management Concept and Cases*, twelfth edition, Pearson Education International, 2009, p: 127

Matriks evaluasi faktor internal atau Internal Faktor Evaluation Matriks (IFE Matriks), yaitu alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar area. Dalam mengembangkan matrik IFE diperlukan pertimbangan-pertimbangan berdasar intuisi, matriks IFE dapat disusun dengan mengikuti tahapan berikut (Budiman dkk:2010):

1. Buat daftar faktor internal kunci yang telah diidentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan faktor internal sebanyak sepuluh sampai dua puluh faktor, yang mencakup faktor kekuatan dan kelemahan. Tuliskanlah daftar kekuatan terlebih dahulu, kemudian baru daftar kelemahan. Tulis faktor-faktor tersebut sespesifik mungkin, gunakan persentase, rasio, dan angka yang dapat dibandingkan.
2. Beri bobot yang berkisar dari 0.0 (tidak penting) hingga 1.0 (sangat penting) pada setiap faktor. Penjumlahan dari semua bobot yang diberikan pada faktor-faktor dari lingkungan internal harus sama dengan 1.0.
3. Beri nilai antara 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor-faktor tersebut merupakan kelemahan atau kekuatan. Nilai ini mengindikasikan efektivitas strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor-faktor lingkungan internal, dimana 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan minor, 3 = kekuatan minor, 4 = kekuatan utama.
4. Kalikan setiap bobot tersebut dengan nilai masing-masing untuk menentukan rata-rata tertimbang bagi setiap variabel.
5. Jumlahkan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi.
6. Total rata-rata tertimbang di bawah 2,5 menggambarkan perusahaan tersebut mempunyai posisi internalnya lemah. Sedangkan perusahaan yang memiliki

nilai tertimbang di atas 2,5 maka perusahaan tersebut memiliki posisi internal yang kuat.

Tabel. 2.3. Contoh Matrik IFE:

Faktor Lingkungan Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan			
3.	x	x	x
4.	x	x	x
Kelemahan			
1.....	x	x	x
2.....			
Total	1,00		xx

Sumber: Sumber: Fred R. David, *Strategic Management Concept and Cases*, twelfth edition, Pearson Education International, 2009, p: 168

2.5.2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap pencocokan ini terdiri atas lima teknik yang terdiri atas matriks SWOT, matriks SPACE, matriks BCG, matriks IE dan matriks Grand Strategy. Alat-alat analisis ini sangat bergantung pada data dan informasi yang berasal dari tahap masukan, yaitu matrik IFE, matrik EFE dan matrik CPM. Membandingkan faktor-faktor eksternal dan internal merupakan dasar untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif terbaik.

Di tahap ini akan digunakan Matriks IE yang memungkinkan manajer untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan sembilan sel yang terdapat pada matrik tersebut. Matrik IE dibagi atas dua dimensi yang menjadi kunci untuk menentukan posisi perusahaan, yaitu total skor matrik IFE terletak di sumbu x (horizontal) dan total skor matrik EFE berada pada sumbu y (vertikal). Kesembilan sel dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai tiga pilihan strategi, yaitu bangun dan kembangkan (*grow and build*) untuk sel I, II dan IV, jaga dan pertahankan (*hold*

and maintain) untuk sel III, V, VII dan panen atau lepaskan (*harvest or divest*) untuk sel VI, VIII, IX.

Skor Matrik IFE

		Skor Matrik IFE		
		Strong 3.0 – 4.0	Average 2.0 – 2.99	Weak 1.0 – 1.99
		3,0	2,0	1,0
Skor Matrik EFE	High 3.0 – 4.0	I	II	III
	Medium 2.0-2.99	IV	V	VI
	Low 1.0-1.99	VII	VIII	IX
		4,0	3,0	2,0
		3,0	2,0	1,0
		2,0	1,0	
		1,0		

Sumber: Fred R. David, *Strategic Management Concept and Cases*, twelfth edition, Pearson Education International, 2009, p: 234

Gambar.2.1. Matrik IE

Tujuan dari setiap alat pembanding pada tahap ini adalah untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak dan bukan untuk menentukan strategi mana yang terbaik.

2.5.3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Analisis dan intuisi memberikan dasar untuk membuat keputusan-keputusan strategis. Tahap keputusan diarahkan untuk menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Pada tahap ini perusahaan akan diarahkan untuk melaksanakan strategi pemasaran yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan.

2.6. Konsep Pemasaran

Menurut Kotler (2008), inti dari pemasaran adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Salah satu definisi yang baik dan singkat dari pemasaran adalah memenuhi kebutuhan dengan cara yang menguntungkan. Lebih lanjut Kotler mendefinisikan pemasaran sebagai sebuah proses kemasyarakatan di mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain.

Asosiasi Pemasaran Amerika *dalam* Kotler (2008) mendefinisikan pemasaran adalah suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya.

Pemasaran secara khusus dipandang sebagai tugas menciptakan, mempromosikan dan menyajikan barang dan jasa kepada konsumen individu dan konsumen bisnis. Dalam praktek, pekerjaan pemasaran dilakukan untuk memasarkan barang, jasa, pengalaman, kejadian, orang, tempat, property, organisasi, informasi dan ide.

2.7. Strategi Pemasaran

Konsep strategi menurut Stoner, Freeman dan Gilbert dalam Tjiptono (1998) dapat didefinisikan menurut dua perspektif yang berbeda, yaitu (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan. Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat diartikan program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Sedangkan berdasarkan perspektif yang kedua

strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Strategi pemasaran menurut Cravens (2000: 31): terdiri atas analisis, pengembangan strategi dan pelaksanaan aktivitas-aktivitas dalam pengembangan visi tentang pasar yang dilayani oleh organisasi, menyeleksi strategi pasar sasaran, menyusun tujuan, mengembangkan dan melaksanakan serta mengelola program positioning, strategi pemasaran didesain untuk memenuhi nilai yang dibutuhkan oleh pelanggan dalam setiap pasar sasaran. Lebih lanjut Cravens (2000: 32) menyatakan bahwa proses strategi pemasaran terdiri atas: analisis situasi, mendesain strategi pemasaran, mengembangkan program pemasaran, dan mengimplementasikan serta mengelola strategi pemasaran

Tjiptono *et al* (2008) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu.

2.8. Segmentasi

Keberagaman pembeli tergantung bagaimana mereka menggunakan produk, kebutuhan dan preferensi produk yang memuaskan, dan pola konsumsi mereka. Perbedaan-perbedaan ini menciptakan segmentasi pasar. Segmentasi pasar adalah

proses mengidentifikasi dan menganalisis bagian kelompok pembeli di pasar produk yang sama dan dalam karakteristik respon yang sama (Cravens, 2000).

Segmen adalah kemungkinan target pasar untuk organisasi dalam suatu persaingan. Segmentasi menawarkan suatu peluang yang lebih baik untuk menyesuaikan produk yang dibutuhkan pelanggan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai. Segmentasi pasar adalah upaya untuk meningkatkan ketepatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Segmentasi juga merupakan sebagai satu pendekatan tengah antara pemasaran massal dengan pemasaran individual. Setiap pembeli dalam segmen dianggap mempunyai keinginan dan kebutuhan yang sama.

Variabel yang digunakan untuk membagi pasar produk ke dalam segmen tertentu terdiri atas (1) demografi dan psikografi (misalnya kepribadian dan gaya hidup), (2) Situasi penggunaan, (3) kebutuhan dan preferensi pembelian (termasuk sikap, kesadaran merk, dan kesukaan terhadap suatu merk), dan (4) Perilaku pembelian.

Segmentasi pasar yang dilakukan haruslah efektif bagi perusahaan karena tidak semua dasar segmentasi sama bergunanya bagi perusahaan. Segmentasi pasar yang dihasilkan harus bisa memenuhi kriteria sebagai berikut: (1) Banyaknya anggota segmen dan pembelinya dapat diukur, (2) Substansial, sangat besar dan menguntungkan untuk dilayani, (3) Dapat dijangkau dan dilayani secara efektif, (4) Segmen secara konseptual dapat dibedakan dan merespon program pemasaran yang berbeda, (5) Dapat ditindaklanjuti.

2.9. Targeting

Target pasar terkait dengan evaluasi dan pemilihan satu atau lebih segmen yang kebutuhannya mempunyai kesesuaian dengan kemampuan perusahaan. Manajemen mungkin menargetkan satu atau lebih dari beberapa segmen. Pilihan manajemen tentang cara untuk mempengaruhi target pembeli terhadap posisi produk yang disukai dalam pandangan dan pikiran mereka akan membantu dalam mendesain strategi positioning.

Produk dari targeting adalah pasar sasaran (*target market*), yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran. Clancy dan Shulman dalam Kasali (1998) menyatakan empat kriteria yang harus dipenuhi untuk mendapatkan pasar sasaran yang optimal. Keempat kriteria itu adalah (1) responsif terhadap produk dan program-program pemasaran yang dikembangkan, (2) potensi penjualan harus cukup luas, (3) pertumbuhan memadai yang perlahan-lahan hingga mencapai pertumbuhan yang pesat pada titik pendewasaannya, dan (4) jangkauan media, di mana pemasar dapat mencapai pasar sasaran yang optimal dengan menggunakan media yang tepat untuk mempromosikan dan memperkenalkan produknya.

Menurut Cravens (2000), strategi targeting dan positioning terdiri atas (1) identifikasi dan analisis segmen dalam produk dan pasar, (2) memutuskan segmen mana yang akan dijadikan target dan (3) mendesain serta mengimplementasikan strategi *positioning* untuk setiap target pasar. Beberapa faktor yang mempengaruhi pemilihan target pasar adalah (1) tahap kedewasaan pasar produk, (2) luasnya keragaman preferensi, (3) struktur industri, (4) kemampuan dan sumberdaya, (5) keunggulan kompetitif.

2.10 Positioning

Positioning dimaksudkan untuk menyampaikan usulan nilai yang tepat untuk setiap segmen pasar sasaran yang diinginkan oleh perusahaan. Strategi *positioning* merupakan kombinasi dari strategi bauran pemasaran yang digunakan untuk menggambarkan konsep *positioning* untuk sasaran pembeli.

Ries dan Trout dalam Kasali (1998) memberikan pengertian *positioning* sebagai berikut: *positioning is not what you do to a product. It is what you do to the mind of the prospects* (positioning bukan sesuatu yang anda lakukan terhadap produk, tetapi sesuatu yang anda lakukan terhadap otak calon pelanggan). Positioning terkait dengan strategi komunikasi yang berhubungan dengan usaha untuk menempatkan produk perusahaan di otak konsumen, di dalam alam khayal konsumen sehingga konsumen mengidentifikasikan dirinya terhadap produk yang bersangkutan. Konsumen yang dimaksudkan di sini adalah konsumen yang terdapat dalam target pasar perusahaan.

Perusahaan harus memahami dengan baik bahwa positioning berhubungan dengan cara konsumen menyimpan informasi. Terkait dengan hal ini ada tahapan yang harus dilalui oleh konsumen yang disebut AIDA. Tahapan pertama adalah *awareness*, yaitu konsumen menyadari keberadaan suatu produk/jasa. *Interest* adalah tahapan di mana konsumen mulai tertarik dengan produk/jasa yang bersangkutan. *Desired* adalah tahapan di mana konsumen mempunyai keinginan untuk melakukan pembelian dan *action* adalah tindakan yang dilakukan konsumen untuk mendapatkan produk tersebut.

Lebih lanjut Kasali (1998) memberikan definisi positioning sebagai berikut: positioning adalah strategi komunikasi untuk memasuki jendela otak konsumen, agar

produk/merk suatu perusahaan mengandung arti tertentu yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk/merk dalam bentuk hubungan asosiatif. Disebabkan positioning merupakan sebuah strategi komunikasi, maka positioning harus diungkapkan dalam bentuk suatu pernyataan positioning (*positioning statement*).

2.11. Bauran Pemasaran Jasa

Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran (Kotler, 2008). Bauran pemasaran ini mempunyai empat variabel yang terdiri atas produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*) dan distribusi (*distribution*). Untuk bauran pemasaran jasa, Zeithaml dan Bitner (1996) menambahkan tiga variabel lainnya yaitu proses (*process*), fakta-fakta fisik (*physical evidence*) dan manusia (*people*).

a. Produk (*Product*)

Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Secara konseptual produk merupakan pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang dapat ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar (Tjiptono, 2002).

Menurut Tjiptono (2002), klasifikasi produk berdasarkan berwujud atau tidaknya suatu produk diklasifikasikan ke dalam dua kelompok utama, yaitu : (1) Barang, merupakan produk yang berwujud fisik, sehingga dapat dilihat, diraba,

disentuh, dirasa, dipegang, disimpan, dipindahkan, dan perlakuan fisik lainnya. (2) Jasa, merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual.

b. Harga (*Price*)

Harga adalah sejumlah nilai yang ditukarkan konsumen dengan manfaat memiliki atau menggunakan produk yang nilainya ditetapkan oleh pembeli dan penjual melalui tawar-menawar, atau diterapkan oleh penjual untuk satu harga yang sama terhadap semua pembeli (Kotler, 2008)

c. Promosi (*Promotion*)

Merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengkomunikasikan manfaat produknya untuk dan meyakinkan pelanggan agar membeli produk tersebut (Kotler, 2008). Menurut Umar (2003), Promosi merupakan kegiatan mengkomunikasikan produk kepada masyarakat agar produk tersebut dikenal, serta pada akhirnya dibeli dan kegiatan promosi dapat dilakukan dengan cara periklanan, promosi penjualan, hubungan masyarakat, ataupun penjualan perseorangan.

d. Distribusi (*Place*)

Distribusi merupakan proses yang menunjukkan penyaluran barang dari produsen sampai ke tangan konsumen. Produsen artinya orang yang melakukan kegiatan produksi. Menurut Kotler (2008), saluran pemasaran atau distribusi adalah serangkaian organisasi terkait yang terlibat dalam proses untuk menjadikan sesuatu produk atau jasa yang siap untuk digunakan atau dikonsumsi.

e. Proses (*Process*)

Proses adalah prosedur dan mekanisme yang nyata, serta aktivitas di mana jasa disampaikan. Untuk perusahaan jasa kerjasama antara departemen pemasaran dan operasional sangat penting dalam elemen proses ini, terutama dalam melayani segala kebutuhan dan keinginan konsumen.

f. Tampilan Fisik (*Physical Evidence*)

Tampilan Fisik (*Physical Evidence*) merupakan lingkungan atau tempat di mana jasa disampaikan dan tempat terjadinya interaksi antara perusahaan dan pelanggan (Zeithaml and Bitner, 1996 :26). Menurut Mudie dan Cottam dalam Fandy Tjiptono (1996 :46) unsur-unsur yang perlu mendapat perhatian dalam tampilan fisik adalah : (1) perencanaan spasial/ perencanaan terhadap respon yang diharapkan dari pelanggan, (2) perencanaan ruangan, (3) perlengkapan/ perabotan yang digunakan, (4) tata cahaya, dan (5) warna. Perusahaan jasa perlu mengembangkan pemahaman akan respon pelanggan terhadap berbagai aspek tata letak fasilitas jasa.

g. Orang (*People*)

Orang (*people*) adalah semua unsur manusia yang ikut terlibat dalam penyampaian jasa dan selanjutnya mempengaruhi persepsi pembeli (Zeithaml and Bitner, 1996 : 26). Menurut Zeithaml and Bitner, (1996 : 25) faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian dalam unsur manusia ini terutama terhadap *service* personel adalah proses penarikan tenaga kerja (*recruiting*), pelatihan yang diberikan dalam usaha menyampaikan layanan yang baik kepada pelanggan (*training*), motivasi pekerja (*motivation*), penghargaan terhadap pekerja (*rewards*), dan kerjasama (*teamwork*).

2.12. Transportasi Umum dan Transportasi Laut

Transportasi merupakan pemindahan manusia atau barang dari satu tempat ke tempat lainnya dengan menggunakan sebuah wahana yang digerakkan oleh manusia atau mesin. Transportasi digunakan untuk memudahkan manusia dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Peranan transportasi tidak hanya untuk melancarkan arus barang dan mobilitas manusia, juga membantu pengalokasian sumber-sumber

ekonomi secara optimal. Transportasi berfungsi sebagai sektor penunjang pembangunan (*the promoting sector*) dan pemberi jasa (*the servicing sector*) bagi perkembangan ekonomi.

Transportasi sendiri dibagi tiga, yaitu transportasi darat, laut dan udara. Transportasi laut sebagai salah satu sub-sektor, tentunya diselenggarakan dengan mengacu kepada dokumen tersebut, sehingga pelaksanaannya dilakukan secara terpadu dengan penyelenggaraan moda angkutan lainnya. Salah satu alat dari transportasi laut adalah kapal laut yang dapat membawa penumpang dalam jumlah besar dan berlayar mengitari lautan menuju ke tempat tujuan. Tujuan akhir dari perjalanan kapal laut adalah pelabuhan pada suatu pulau atau negara.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Penelitian ini akan menganalisis mengenai Analisis SWOT dan Penyusunan Strategi Pemasaran Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang. Penelitian ini diharapkan dapat mengungkapkan tentang analisis faktor internal dan eksternal dan penyusunan strategi pemasaran jasa pelabuhan di pelabuhan ferry internasional Sekupang pulau Batam.

Strategi pemasaran, diukur melalui pengidentifikasian visi dan misi perusahaan, analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Bagian ini merupakan tahap Input dalam proses penyusunan strategi.

Tahap Pencocokan meliputi penyusunan Matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI) dan Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Matrik Profil Persaingan (MPP) untuk mengetahui posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing yang ada dan untuk mendapatkan informasi penting tentang kondisi yang dihadapi perusahaan. Tahap ini akan dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu tahap Keputusan yaitu berupa saran untuk perusahaan tentang strategi yang dapat dilakukan.

3.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

3.2.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan pendekatan ilmu manajemen yang difokuskan pada bidang strategi pemasaran jasa. Pengamatan dilakukan terhadap strategi yang dijalankan oleh pihak manajemen perusahaan pengelola pelabuhan ferry internasional Sekupang yaitu PT. Indodharma Corpora.

Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui apakah faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pelabuhan pelabuhan ferry internasional Sekupang, Untuk mengetahui apakah faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi pelabuhan pelabuhan ferry internasional Sekupang, Untuk menganalisis bagaimana posisi pelabuhan ferry internasional Sekupang dibandingkan dengan pelabuhan umum dan pelabuhan khusus lainnya, Untuk menganalisis bagaimana proses penyusunan strategi pemasaran pada pelabuhan ferry internasional Sekupang.

Desain penelitian yang digunakan adalah Penelitian deskriptif kuantitatif, untuk mengukur faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dan profil persaingannya. Teknik analisis dan pelaporannya akan menggunakan pendekatan deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang strategi pemasaran yang dijalankan oleh pengelola terminal ferry internasional Sekupang Batam.

3.2.2. Teknik Pengumpulan Data

Informasi dan data yang dibutuhkan akan diperoleh dari pihak perusahaan, yaitu informasi dan data-data tentang analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan dan profil persaingan yang dihadapi perusahaan. Untuk mendapatkan informasi dari sumber data, teknik penarikan sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*, yaitu responden dipilih secara sengaja dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa responden adalah orang-orang yang ikut menyusun strategi perusahaan dan ikut mengambil keputusan dalam perusahaan.

Berdasarkan struktur organisasi PT. Indodharma Corpora sebagai pengelola terminal ferry internasional Sekupang, maka responden yang dipilih adalah general manajer, manajer keuangan, manajer operasional, *general manajer affair*, dan satu orang staf. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara (daftar pertanyaan terlampir). Untuk melengkapi informasi yang dibutuhkan juga dilakukan teknik observasi dan dokumentasi untuk mendapatkan data-data terkait dengan objek penelitian.

3.2.3. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari responden yang merupakan pihak manajemen perusahaan dengan melakukan wawancara yang menggunakan daftar pertanyaan sebagai panduan untuk mengetahui tentang analisis faktor eksternal dan internal perusahaan yang meliputi: kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Termasuk

juga pertanyaan yang terkait dengan strategi pemasaran yang dijalankan oleh perusahaan dan posisi perusahaan terhadap pesaing. Pertanyaan tentang analisis faktor internal dan eksternal berhubungan dengan tingkat kepentingan masing-masing faktor yang ada bagi pihak perusahaan.

Untuk data sekunder akan diperoleh dengan cara:

1. Melakukan observasi atau pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti dalam hal ini terminal ferry internasional Sekupang
2. Melakukan wawancara dengan semua pihak yang terkait dengan masalah yang diteliti
3. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data sekunder yang terkait dengan aktivitas perusahaan baik dari PT. Indodharma Corpora itu sendiri maupun dari laporan-laporan dan dokumentasi yang terdapat di BP-Batam dengan melihat hubungannya dengan masalah penelitian. Data ini meliputi sejarah perusahaan, Kontrak BoT dan Bisnis Plan PT. Indodharma Corpora sebagai pengelola pelabuhan BP-Batam, data organisasi perusahaan, data laporan tahunan perusahaan dan data-data lain yang berkaitan dengan objek penelitian.

3.2.4. Metode Analisis Data

Untuk menganalisis dan menginterpretasikan data, penulis menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif untuk mengetahui bagaimana hasil dari analisis lingkungan eksternal dan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi. Oleh sebab itu kepada responden akan

diajukan pertanyaan-pertanyaan yang bertujuan untuk menghasilkan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) dan matriks evaluasi faktor internal (EFI) yang selanjutnya akan digunakan untuk menyusun strategi yang sesuai bagi pengelola terminal ferry internasional Sekupang.

Untuk melihat kondisi persaingan perusahaan dan posisinya terhadap pesaing, akan disusun Matrik Profil Persaingan (MPP) perusahaan. Pada tahap akhir, untuk memutuskan strategi yang akan dilaksanakan perusahaan, akan diberikan gambaran strategi pemasaran yang sesuai berdasarkan penilaian yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya.

Langkah-langkah untuk menyusun matrik Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal adalah sebagai berikut:

1. Menyusun daftar faktor eksternal/internal yang penting sebanyak 8-10 faktor
2. Berikan bobot untuk tiap-tiap faktor dari paling penting sampai tidak penting. Semakin tinggi bobot, semakin penting faktor ini
3. Tentukan tingkatan (rating) mulai bagus (5) sampai buruk (1)
4. Hitung skor bobot, kalikan bobot dengan rating untuk mendapatkan skor bobot

Sedangkan langkah-langkah untuk menyusun Matrik Profil Persaingan (MPP) adalah sebagai berikut:

1. Menyusun faktor yang mendukung kesuksesan perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya (minimal 2 pesaing), misal: pangsa pasar, harga, posisi keuangan, kualitas produk, loyalitas, konsumen
2. Berikan bobot untuk tiap-tiap faktor dari paling penting sampai tidak penting. Semakin tinggi bobot, semakin penting faktor ini

3. Tentukan tingkatan (rating) mulai bagus (5) sampai buruk (1)
4. Hitung skor bobot, kalikan bobot dengan rating untuk mendapatkan skor bobot
5. Total skor nilai perusahaan dibandingkan dengan total skor nilai pesaing

3.2.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di kantor pelabuhan terminal ferry internasional Sekupang Batam yang dikelola oleh PT. Indodharma Corpora. Proses penelitian pendahuluan sudah dilakukan sejak awal bulan Januari tahun 2011. Sedangkan proses wawancara dan pengumpulan informasi dilaksanakan pada bulan November 2011.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Perusahaan

PT.Indodharma Corpora adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang usaha perdagangan, pembangunan, pertambangan, perindustrian, pertanian, pengangkutan, teknik, percetakan, biro iklan, perawatan gedung-gedung dan jasa. Perusahaan didirikan di Jakarta pada tanggal 10 Januari 1997, dengan Akta Pendirian No: 6 dibuat di hadapan Ditti Marjani Soepangat,SH, Notaris di Jakarta. Akta perusahaan telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Nomor. 02-5010 HT.01.01.TH.97 tertanggal 12 Juni 1997.

Terjadinya peningkatan frekuensi baik kapal kargo maupun kapal ferry dari dan ke Batam, maka Pihak Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam telah mengubah fungsi pelabuhan Batu Ampar yang selama ini menjadi pelabuhan ferry penumpang sebagai pelabuhan kargo dan peti kemas. Fungsi pelabuhan ferry dialihkan ke daerah Batam Center dan Pelabuhan Sekupang. Mengingat terbatasnya anggaran yang dimiliki Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam, maka untuk pembangunan sarana pelabuhan ferry dimaksud, dilakukan oleh pihak swasta. Sebagai kompensasi atas dibangunnya sarana pelabuhan yang dibutuhkan, maka dilakukan kerjasama operasi antara pihak Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam dengan pihak swasta yaitu PT. Indodharma Corpora.

Kerjasama antara Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam dengan PT. Indodharma Corpora didasarkan pada Surat Perjanjian No. PERJ-KA/VIII/2004 dan No. 111/IDC-OB/SP/BOT-SKP/VIII/2004m tanggal 20 Agustus 2004. Hal ini diperkuat dengan keputusan Ketua Otorita Pengembangan Pulau Batam tentang

penetapan PT Indodharma Corpora sebagai pemenang lelang kerjasama untuk membangun dan mengelola (BOT) Terminal Ferry Internasional Sekupang. Kerjasama juga dilandasi dengan Keputusan Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam dengan Nomor 21.04/KPTS/KA-AT/VII/2001 tentang pengalokasian dan penggunaan tanah guna peruntukan Pelabuhan Ferry Internasional Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam. Legalitas lain yang telah dimiliki sebagai pendukung pelaksanaan Proyek tersebut adalah Sertifikat Persetujuan (*Certificate Of Approval*) yang dikeluarkan oleh Departemen Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut tentang penilaian keamanan kapal dan fasilitas pelabuhan terminal ferry internasional Sekupang.

Tujuan (*goals*) yang ingin dicapai PT. Indodharma Corpora sebagai pengelola pelabuhan internasional Sekupang adalah: (1) membuat terminal Sekupang menjadi suatu kebanggaan bagi masyarakat Batam dengan adanya fasilitas yang lengkap dan memadai, (2) meningkatkan *image* dan terminal Sekupang sehingga dapat menjadi terminal penumpang yang terbaik di pulau Batam, dan (3) membuat terminal Sekupang menjadi suatu tempat yang nyaman dan aman bagi para penumpang.

Secara operasional, tujuan yang ingin dicapai PT. Indodharma Corpora terbagi atas tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Untuk tujuan jangka pendek yang akan dicapai oleh perusahaan adalah menyediakan sarana transportasi yang nyaman bagi masyarakat yang ingin berpergian ke luar negeri terutama Singapura. Sedangkan tujuan jangka panjangnya adalah membantu pemerintah Batam untuk menjadikan kota Batam sebagai daerah tujuan wisata bagi masyarakat lokal maupun internasional.

4.2. Kondisi Lingkungan Internal Perusahaan

Faktor-faktor internal yang terdapat dalam perusahaan dianalisis untuk penyusunan strategi pemasaran pelabuhan ferry internasional Sekupang, meningkatkan target penumpang yang dapat dilayani serta meningkatkan pendapatan perusahaan. Analisis terhadap faktor-faktor internal perusahaan merupakan tahap untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam menghadapi persaingan.

4.2.1. Sumberdaya Fisik

Konsep dalam mendirikan terminal ferry internasional ini adalah selaras dengan kebijaksanaan pemerintah di bidang pariwisata dan infrastruktur pelabuhan. Selain itu juga dengan melihat prospek perkembangan Kota Batam pada masa mendatang, terminal ferry internasional merupakan sarana yang harus menyediakan akomodasi yang lengkap untuk tamu-tamunya, di mana fasilitas utama yang disediakan adalah sejalan dengan keperluannya datang ke Kota Batam, yaitu untuk keperluan dinas, bisnis pariwisata dan kunjungan yang bersifat kekeluargaan.

Terminal ferry internasional Sekupang dalam fungsinya sebagai sarana keberangkatan dan kedatangan bagi para pengunjungnya, haruslah mencerminkan kebudayaan masyarakat sekitarnya dalam arti luas, baik aktif maupun pasif, diharapkan ini akan dapat berintegrasi dengan masyarakat secara positif. Selain itu terminal ferry internasional Sekupang diharapkan dapat memberikan pelayanan bagi masyarakat secara lengkap, berupa pelayanan pembelian tiket, restaurant, tempat penjualan produk-produk bermutu dan fasilitas lainnya. Dari pelayanan tersebut terminal ferry internasional Sekupang diharapkan mendapatkan imbalan jasa yang bersifat komersial dari penyewaan tempat perdagangan, media iklan dan areal parkir.

Untuk perencanaan penyediaan ruangan dan aktivitas di dalam terminal, terkonsentrasi pada jenis kegiatan yang dominan dilakukan, namun dalam pelayanan penerimaan pengguna terminal, tidak dibedakan antara wisatawan bisnis dengan wisatawan liburan. Fasilitas yang disediakan adalah sebagai berikut:

Tabel. 4.1. Fasilitas Terminal Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang

No	Jenis	Fasilitas Layanan	Luas M ²	Jumlah
1	Terminal			
		Lantai Dasar	4.350 M ² .	
		Lantai Satu :	3.650 M ² .	
		Selasar Tertutup sisi laut	1.050 M ² .	
		Selasar Tertutup sisi darat	975 M ² .	
		Dermaga Ponton A (Trestall, jembatan dan Ponton)	370 M ² .	
		Dermaga Ponton B (Trestall, jembatan dan Ponton)	370 M ² .	
2	Areal Parkir			
		Parkir untuk Mobil Sedan dan Jip	5000 M2	250 Lot
		Parkir untuk Standby Taxi	500 M2	25 Lot
		Parkir untuk Bus Pariwisata (shelter Bus dengan selasar tertutup)	1.325 M2	10 Lot
3	Fasilitas Gedung			
		a. Ruang Perkantoran CIQP dan Pengelola.		
		b. Ruang Tunggu Keberangkatan.		
		No Smoking dan Smoking area.		
		c. Ruang Business Lounge (Included Toilet).		
		No Smoking dan Smoking area.		
		d. Ruang Kedatangan.		
		e. Ruang VVIP dan CIP (Included Toilet).		
		f. Ruang Counter Tiketing untuk Chek-in.		
		g. Ruang Counter Bagasi untuk Chek-in.		
		h. Ruang Tenant lantai dasar.		
		i. Ruang Tenant lantai satu.		
		j. Ruang Gallery ATM.		
		k. Ruang Locker.		
		l. Toilet P/W lantai dasar Publik area.		
		m. Toilet P/W lantai dasar Keberangkatan.		

No	Jenis	Fasilitas Layanan	Luas M2	Jumlah
		n. Toilet P/W lantai dasar Kedatangan.		
		o. Toilet P/W lantai dasar area Perkantoran.		
		p. Toilet Publik area sebelah Utara lantai satu.		
		q. Toilet Publik area sebelah Selatan lantai satu.		
		r. Ruang Musholla dan Ruang Wudhu P/W lantai satu.		
		s. Escalator bagi penumpang untuk areal Publik		2 unit
		t. Escalator bagi penumpang untuk keberangkatan		1 unit
4	Fasilitas Layanan			
		Utilitas		
		a. Full Air Condition (AC Central / Cheller).		
		b. Listrik dari PLN dan Generator Set (Emergency).		
		c. Air Bersih yang dikelola PT.ATB.		
		Security dan Safety		
		a. CCTV.		
		b. Fire Alarm system.		
		c. Fire Hydrant.		
		d. Fire Extinguisher.		
		CIQP (Custom, Imigration, Quarantine, Port)		
		a. Pemeriksaan Bagasi dengan X-Ray .		
		b. Pemeriksaan Cabin dengan X-Ray.		
		d. Pemeriksaan Imigrasi SMART Card.Finger dan Face Scan		
		e. Walkthrough Metal Detector.		
		f. Termal Scan untuk pemantauan suhu panas tubuh.		
		g. Body Cleaner untuk Bakteri dan Virus.		
		Agent Pelayaran / Tiket		
		a. Publik Information Disply System (PIDS).		
		b. Boarding Management System (BMS).		
		c. City Chek-in.		
		d. SMS Chek-in.		
		e. Bekerjasama Agent Pelayaran dengan Terminal dapat melayani E Ticketing.		
		f. Melarang beroperasinya calo tiket di Terminal Internasional Sekupang.		

No	Jenis	Fasilitas Layanan	Luas M2	Jumlah
		Pelayanan untuk Penumpang		
		a. Memberikan pelayanan untuk semua barang Bagasi milik penumpang.		
		b. Dibebaskannya penumpang dari biaya Porter (<i>free of charge</i>), untuk semua barang milik penumpang.		
		c. Melarang beroperasinya porter liar di Terminal Internasional Sekupang.		
		Pelayanan Taxi		
		a. Disiapkan parkir standby untuk Taxi menunggu giliran Q.		
		b. Disiapkan Q Taxi untuk penumpang yang akan menggunakan jasa Taxi.		
		c. Melarang Taxi liar beroperasi di areal Pelabuhan Internasional Sekupang.		
		Asuransi bagi Penumpang Ferry :		
		Diberikan santunan bagi setiap penumpang ferry baik yang berangkat maupun yang datang melalui Terminal Ferry Internasional sekupang antara lain :		
		a. Masa berlaku jaminan asuransi bagi yang berangkat maupun datang 24 jam selama 7 (tujuh) hari kalender di tempat keberangkatan dan khusus penumpang dari Singapore dan Johor Baru – Malaysia berlaku mulai mendarat atau datang di Terminal Internasional Sekupang dan atau kembali ketempat keberangkatan semula.		
		b. Tunjangan santunan:		
		Meninggal Dunia		Sin \$ 20.000
		Cacat Tetap		Sin \$ 20.000,- (maksimum).
		Biaya Pengobatan		Sin \$ 6.000 (maksimum)
		Pengembalian Jenazah		Sin \$ 3.000
		c. Bagi penumpang dibebaskan membayar Premi asuransi (Premi ditanggung oleh PT.Indodharma Corpora).		
		Penumpang Cacat (Disability) :		
		a. Diberikan jalan khusus untuk chek-in maupun boarding.		
		b. Toilet khusus untuk penyandang cacat		

Sumber: PT. Indodharma Corpora

4.2.2. Sumberdaya Keuangan

PT. Indodharma Corpora mempunyai dua sumber pendanaan yaitu modal sendiri dan pinjaman (hutang). Komponen modal sendiri terdiri atas setoran dari pemegang saham dan laba ditahan. Sedangkan komponen hutang bersumber dari pinjaman pemegang saham dan pinjaman dari pihak perbankan dalam hal ini Bank Syariah Mandiri. Jika dibandingkan antara modal sendiri dan hutang, jumlah hutang jauh lebih besar yaitu 76,51% dari total keseluruhan sumber pembiayaan.

4.2.3. Sumberdaya Manusia

Kebutuhan personil (karyawan) didasarkan pada beberapa pertimbangan, termasuk rasio perbandingan jumlah pengunjung, luas lantai, areal parkir dan sarana media iklan, maka jumlah karyawan maksimal atau 100 % tingkat hunian (*occupancy rate*) yang dibutuhkan adalah ± 90 (lebih kurang sembilan puluh) orang. Untuk mengefektifkan pemanfaatan peralatan yang ada di terminal, maka tenaga kerja yang dibutuhkan PT. Indodharma Corpora ± 65 (lebih kurang enam puluh lima) orang.

Jumlah tenaga kerja tersebut termasuk tenaga kerja yang disediakan melalui *Outsourcing* (pekerjaan diserahkan kepada perusahaan yang berpengalaman di bidangnya), antara lain: pelayanan parkir, *cleaning service*, dan pengamanan. Untuk meningkatkan produktivitas dari karyawan maka perusahaan melakukan hal – hal sebagai berikut : (1) Meningkatkan mutu karyawan melalui pelatihan maupun pendidikan (*human resources development*), (2) Melaksanakan sistem manajemen yang baik agar dapat melaksanakan tugas semaksimal mungkin, (3) Memberikan uraian tugas (*job description*) yang jelas kepada semua karyawan sesuai dengan penempatannya, (4) Mendorong rasa memiliki usaha pada karyawan dan membina rasa tanggung jawabnya sehingga mereka melakukan penyempurnaan dalam

pelayanan dan dapat melakukan penghematan, (5) Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dengan cara memperhatikan kesejahteraan karyawan, kesempatan mengembangkan karier dan kepastian masa depan serta ketentraman dalam bekerja dan (6) Memberikan bonus atau insentif kepada karyawan – karyawan terbaik. Struktur ketenagakerjaan PT. Indodharma Corpora dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut:

Tabel. 4.2. Struktur Ketenagakerjaan PT. Indodharma Corpora

Menurut Jenis Kelamin			Menurut Tingkat Pendidikan		
	Jml	% (*)		Jml	% (*)
Laki-Laki	19	59.4	SD	1	3.1
Wanita	13	40.6	SLTP	1	3.1
			SLTA	22	68.8
			D3	3	9.4
			S1	5	15.6
			S2	0	0.0
			S3	0	0.0
Total	32	100		32	100

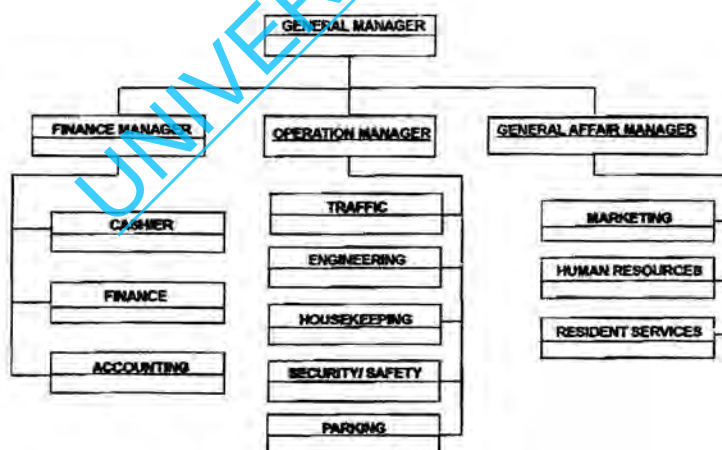
Sumber: PT. Indodharma Corpora, * data diolah

Dari Tabel 4.2 tersebut dapat diuraikan bahwa karyawan tetap PT. Indodharma Corpora dengan persentase terbesar berjenis kelamin laki-laki (59,4%). Sedangkan untuk tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan SLTA sebanyak 68,8%, diikuti dengan lulusan S1 sebanyak 15,6% dan lulusan D3 sebanyak 9,4%. Jika disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai perusahaan dan target jumlah penumpang yang akan dilayani, maka kebutuhan personil dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi tentu sangat diperlukan.

4.2.4. Sumberdaya Organisasi

Penyusunan personil perusahaan didasari oleh kebutuhan serta kaitannya dengan perkiraan jumlah pengunjung yang akan dilayani serta prinsip-prinsip efisiensi sebagaimana lazimnya dalam pengoperasian terminal ferry. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dalam menempatkan tenaga-tenaga inti pengelola benar-benar selektif dengan mengadakan penelitian mengenai kualifikasi dan persyaratan tertentu lainnya.

Di dalam pelaksanaan kerja sehari-hari, manajemen PT.Indodharma Corpora terdiri atas seorang *General Manager* yang dibantu oleh Manager Operasional, dibantu oleh bagian *traffic*, bagian *engineering*, bagian *housekeeping*, bagian *security/safety* dan bagian parkir. Sementara itu Manager Keuangan dibantu oleh bagian akunting, bagian kasir dan bagian keuangan. Manager *General Affair* dibantu oleh bagian *marketing*, bagian *human resources* dan bagian *resident service*. Struktur organisasi PT. Indodharma Corpora dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar.4.1. Struktur Organisasi PT. Indodharma Corpora

General Manager mempunyai tugas sebagai penanggung jawab atas seluruh kegiatan operasional terminal dan dermaga, mengkoordinir dan memimpin manager dan staf dalam pengelolaan terminal, melaksanakan kebijaksanaan umum dalam pengelolaan terminal, menyiapkan dan mengendalikan rencana kerja dan anggaran tahunan.

Finance Manager mempunyai tanggung jawab membuat rencana kerja dan anggaran tahunan operasional terminal, membuat arus kas dalam operasional tahunan serta mengevaluasi pelaksanaan, membuat laporan keuangan secara berkala, menyelenggarakan administrasi personalia, pembinaan dan pengembangan seluruh karyawan, bertanggung jawab atas kinerja bagian keuangan, personalia, humas legal dan administrasi.

Operation Manager mempunyai tanggung jawab untuk mengkoordinir perusahaan kapal dalam menyusun jadwal embarkasi dan debarkasi, mengatur penyandaran dan pelepasan kapal dari dermaga, bertanggung jawab atas keamanan dan kenyamanan terminal, menjaga kelancaran beroperasinya seluruh fasilitas terminal, mengkoordinir dan bertanggung jawab atas kinerja bagian teknik, marketing dan parkir.

General Affair Manager bertanggung jawab untuk peningkatan profesional karyawan, menyusun *job description* untuk tiap jabatan, menyusun program latihan tenaga kerja, merencanakan kebutuhan jumlah tenaga kerja untuk operasi terminal, penyusunan kontrak kerja, pengaturan logistik dan inventaris asset terminal.

4.2.5. Sumberdaya Teknologi

Sumberdaya teknologi perusahaan yang diarahkan untuk melayani pelanggan adalah penggunaan *Boarding Management System (BMS)* yang mempunyai kemampuan untuk mempercepat pengiriman data penumpang dari Sekupang ke Singapura. Data ini terdiri atas jumlah penumpang, kewarganegaraan, jenis kelamin, nomor paspor, dan informasi lainnya yang terkait dengan data penumpang yang berangkat dari pelabuhan ferry internasional Sekupang menuju Singapura.

Kemajuan teknologi ini memberikan kemudahan bagi manajemen PT. Indodharma Corpora untuk memperoleh data dengan cepat sehingga dapat melakukan promosi yang lebih efektif, dapat melakukan transfer data dengan lebih cepat dan mendukung CIQP (*Custom, Imigration, Quarantine, Port*). Lebih jauh dengan adanya system ini juga mendorong peningkatan kinerja karyawan demi memberikan pelayanan ke seluruh calon penumpang dan pengguna pelabuhan ferry internasional Sekupang.

4.2.6. Sumberdaya untuk Melakukan Inovasi

PT. Indodharma Corpora saat ini belum memiliki departemen khusus untuk bidang riset dan pengembangan perusahaan. Kreativitas dan inovasi yang dilakukan adalah dengan mengoptimalkan penyediaan sarana dan fasilitas fisik lainnya untuk menunjang kelancaran pelayanan kepada penumpang. Kepada karyawan juga telah diberikan pelatihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

4.2.7. Reputasi Perusahaan

Kualitas terminal ferry internasional Sekupang baik dan berstandar internasional, kualitas layanan termasuk baik karena belum ada keluhan dari

pelanggan. Perusahaan juga mempunyai hubungan baik dengan agen ticketing dan bekerjasama dengan agen perjalanan. Hubungan dengan kreditur sebagai sumber pendanaan juga tidak ada permasalahan.

4.2.8. Strategi Pemasaran

PT. Indodharma Corpora belum merumuskan strategi pemasarannya dengan jelas. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari *business plan* perusahaan, sebagai pengelola, perusahaan lebih mengarahkan aktivitasnya pada kegiatan operasional dan pemeliharaan pelabuhan. Namun demikian, terdapat beberapa aktivitas terkait dengan kegiatan pemasaran yang sudah dijalankan oleh perusahaan.

4.2.8.1. Segmentasi

Segmentasi pasar adalah proses pemasaran yang membidik pelanggan dengan mengelompokkan para pelanggan berdasarkan kesamaan-kesamaan sebagai berikut: kesamaan geografi, kesamaan usia, jenis kelamin, pendidikan, pendapatan, pekerjaan, juga bisa berdasarkan kesamaan sikap, gaya hidup dan budaya. Segmentasi ini bertujuan untuk memfokuskan kepada siapa saja tujuan suatu produk untuk dijual (<http://tanyajawabbisnis.blogspot.com>). .

Pada PT. Indodharma Corpora, segmen pasar yang dilayani perusahaan tidak dinyatakan dengan jelas. Namun demikian didapatkan informasi dari <http://www.sekupangport.com> bahwa penumpang terbanyak yang melalui terminal ferry internasional Sekupang adalah (1) penumpang dengan tujuan wisata, baik dari warga negara asing maupun domestik dan (2) ekspatriat yang bekerja di Pulau Batam.

Disebabkan karena konsumen berbeda, maka diperlukan program-program pemasaran yang berbeda pula untuk menjangkaunya. Produsen tidak lagi dapat menyediakan produk/jasa dengan mengatakan bahwa produk/jasanya ditujukan kepada masyarakat rata-rata atau kepada masyarakat umum.

Berdasarkan informasi yang ada, segmen yang dilayani perusahaan terkait dengan penumpang yang melakukan perjalanan bisnis atau wisata. Segmen ini jika dikelompokkan ke dalam variabel segmentasi, termasuk ke dalam segmen psikografis. Artinya konsumen dibedakan berdasarkan sifat-sifat kepribadian, tingkat ekonomi, sikap dan motivasi. Gaya hidup mencerminkan bagaimana seseorang menghabiskan waktu dan uangnya yang dinyatakan dalam aktivitas-aktivitas, minat dan opini-opininya.

Segmen penumpang ekspatriat dan segmen penumpang yang melakukan perjalanan bisnis adalah penumpang yang melalui pelabuhan ferry internasional Sekupang untuk melakukan bisnis atau bekerja. Segmen ini biasanya mempunyai karakteristik terjadwal dan membutuhkan waktu keberangkatan yang tepat, sehingga mereka membutuhkan informasi yang akurat tentang jadwal keberangkatan dan kedatangan kapal. Segmen ini akan memanfaatkan waktu di ruang tunggu dengan menghubungi kolega bisnis atau melakukan pembicaraan bisnis dengan rekannya. Ruang tunggu yang digunakan biasanya adalah *executive lounge* dan segmen membutuhkan layanan *hot spot* internet gratis untuk membaca email atau informasi online yang dibutuhkannya.

Segmen penumpang dengan tujuan wisata, berbeda karakteristiknya dengan penumpang dengan tujuan bisnis. Penumpang dengan tujuan wisata akan lebih santai

dan memanfaatkan waktu di ruang tunggu dengan biaya yang lebih murah. Penumpang jenis ini akan membutuhkan layanan yang lebih hemat dan memuaskan.

Jasa pelabuhan ferry dapat disegmentasikan dengan beberapa pendekatan, yaitu demografi, geografis, psikografi, segmentasi berdasarkan manfaat yang didapatkan konsumen, segmentasi berdasarkan pemakaian produk, segmentasi berdasarkan teknografis dan segmentasi berdasarkan kesetiaan (loyalitas) konsumen. Pendekatan segmentasi yang bisa digunakan untuk jasa pelabuhan ferry dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut:

Tabel. 4.3. Pendekatan Segmentasi Pelabuhan Ferry

No	Pendekatan Segmentasi	Pengertian	Variabel Segmentasi
1	Demografis	Konsumen dibedakan berdasarkan karakteristik demografi	Pendidikan, pekerjaan, tingkat pendapatan
2	Geografis	Konsumen dibedakan berdasarkan wilayah tempat tinggalnya	Wilayah/kawasan tempat tinggal
3	Psikografis	Konsumen dibedakan berdasarkan tingkat kepribadian	Aktivitas dan minat
4	Berdasarkan Manfaat yang Didapatkan Konsumen	Berdasarkan atribut-atribut produk/jasa yang dianggap memberikan manfaat yang penting bagi konsumen	Kenyamanan, kedekatan jarak tempuh, keunggulan dalam fasilitas dll
5	Berdasarkan Pemakaian Produk/Jasa	Segmentasi berdasarkan tingkat pemakaian oleh konsumennya	Pemakai berat, pemakai ringan dan pemakai rata-rata
6	Berdasarkan Teknografis	Segmentasi untuk konsumen yang menggunakan barang-barang teknologi	Kelompok yang berorientasi pada hiburan dengan menggunakan teknologi
7	Berdasarkan Loyalitas Konsumen	Segmentasi berdasarkan tingkat kesetiaan konsumen pada produk/jasa	Konsumen sangat setia, kurang setia, tidak setia

Dimodifikasi dari Rhenald Kasali. (1998). *Membidik Pasar Indonesia Segmentasi Targeting Positioning*, Gramedia, Jakarta

4.2.8.2. Targeting

Targeting adalah suatu proses pemasaran yang memfokuskan kepada kelompok konsumen berdasarkan kesamaan kebutuhan dan keinginan para konsumen (<http://tanyajawabbisnis.blogspot.com>). Target pasar yang dilayani PT.Indodharma Corpora juga belum dirumuskan secara tepat, perusahaan hanya mengenal target jumlah penumpang yang akan dilayani dalam periode tertentu. Target penumpang yang akan dilayani adalah 45.000 orang per bulan atau 540.000 orang per tahun dengan tingkat pencapaian minimal adalah sampai 90%.

Dari informasi yang didapatkan dalam data profil perusahaan, dinyatakan bahwa arah target pasar yang dilayani perusahaan saat ini, yaitu penumpang wisata dan penumpang bisnis. Tapi konsep yang sesungguhnya tentang target pasar dan program untuk melayaninya belum dirumuskan secara jelas.

Berdasarkan bahasan segmentasi pada bagian sebelumnya, target pasar pelabuhan ferry dapat diarahkan pada target pasar pekerja, target pasar untuk wilayah Sekupang dan sekitarnya, target pasar wisatawan asing dan domestik, target pasar penumpang yang mengutamakan kualitas, target pasar penumpang dengan tingkat pemakaian jasa pelabuhan yang tinggi, target pasar penumpang yang mengutamakan layanan berbasis teknologi, dan target pasar penumpang yang sangat loyal pada perusahaan.

4.2.8.3. Positioning

Positioning adalah cara bagaimana menempatkan produk perusahaan agar bisa selalu diingat oleh konsumen. Bentuknya bisa berupa branding/merk, *image*, dan bisa berupa *keyword selles letter* (<http://tanyajawabbisnis.blogspot.com/>). Jadi Positioning

disini adalah bagaimana cara pemasar menciptakan brand/image suatu produk agar bisa selalu diingat oleh para konsumen.

Positioning dilakukan perusahaan karena adanya persaingan. Pelabuhan ferry internasional Sekupang perlu melakukan tahapan ini karena adanya pesaing lain yang melayani rute yang sama. Posisi strategis pelabuhan ferry internasional Sekupang dibandingkan dengan pesaing utamanya yaitu pelabuhan ferry Batam Centre dan pelabuhan Harbourbay, mempunyai posisi yang kuat (didapatkan dari matrik posisi persaingannya dibandingkan pelabuhan Batam Centre dan Harbour Bay dengan skor total 3,70). Tapi positioning untuk selalu menjadi *image* yang menempati otak pelanggan belum ada.

4.2.8.4. Bauran Pemasaran Jasa

Perusahaan membuat keputusan bauran pemasaran untuk mempengaruhi konsumennya. Perusahaan dapat mengubah harga, melakukan pengembangan produk/jasa baru atau mengubah pengeluaran iklannya. Jika dianalisis dari segi bauran pemasaran, variabel bauran pemasaran jasa yang sudah dijalankan oleh PT. Indodharma Corpora, meliputi:

a. Produk/Jasa

Bauran produk terdiri atas ragam produk, kualitas, desain, fitur, nama merek, kemasan, ukuran, layanan, jaminan dan pengembalian, Tidak ada pengklasifikasian jasa pelabuhan (keragaman jasa) yang disediakan oleh perusahaan. Untuk membedakan jasa yang ditawarkan dengan perusahaan pesaing, di pelabuhan internasional Sekupang tersedia fasilitas yang lengkap dan sesuai dengan standar internasional.

Untuk memberikan kemudahan informasi kepada penumpang disediakan fasilitas *passenger service*, *boarding announcer*, *free internet*, *free hot spot* dan kenyamanan yang terdapat di ruang tunggu yang dilengkapi dengan tv kabel, pendingin ruangan, *smoking room*, *executive lounge*, dan *kids station* untuk anak-anak. Di samping fasilitas tersebut, perusahaan juga memberikan bonus jasa dalam bentuk parkir inap gratis bagi penumpang Pasific ferry dengan syarat dan ketentuan yang ditetapkan. Bonus lainnya berupa bagasi gratis, dan kemudahan prosedur CIQP (*Custom, Imigration, Quarantine, Port*) bagi penumpang. Saat ini ada tiga operator pelayaran yang beroperasi di terminal ferry internasional Sekupang, yaitu Batam fast, Penguin ferry dan Pelnas Pasific ferry.

b. Harga

Bauran harga meliputi harga terdaftar (tarif jasa pelabuhan dan harga tiket), diskon, potongan harga, periode pembayaran, dan syarat kredit. Untuk harga tiket yang dijual, ditentukan oleh agen tiket masing-masing operator ferry yang beroperasi melayani penumpang. Tapi untuk pembelian tiket di counter agen ferry di pelabuhan, lebih tinggi dibandingkan jika membeli tiket di luar pelabuhan. Perusahaan bekerjasama dengan agen perjalanan memberikan penawaran menarik dengan harga tiket yang lebih murah dan memberikan harga khusus (potongan harga) untuk grup atau rombongan.

PT Indodharma Corpora selaku pengelola terminal ferry internasional Sekupang juga pernah memberikan voucher belanja kepada setiap penumpang yang akan berpergian ke luar negeri melalui terminal ferry internasional Sekupang mulai dari tanggal 1 sampai 31 Desember 2010. Voucher tersebut berupa diskon belanja, mulai dari makanan sampai ke fashion di beberapa tempat yang ada di Singapura dan

Batam. Perusahaan juga bekerjasama dengan *Singapore Cruise Centre* untuk memberikan voucher kepada setiap calon penumpang yang akan berpergian ke Singapura dan sebaliknya melalui terminal ferry internasional Sekupang. Di pelabuhan ferry internasional Sekupang tidak terdapat kebijakan dalam periode pembayaran dan syarat kredit, karena sebagai perusahaan jasa perusahaan tidak melakukan penjualan secara kredit.

c. Promosi

Promosi meliputi promosi penjualan, periklanan, tenaga penjualan, hubungan masyarakat dan pemasaran langsung. Promosi penjualan yang dilakukan PT. Indodharma Corpora sebagai pengelola pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah dalam bentuk pemberian harga khusus untuk penumpang dalam grup atau rombongan. Termasuk pemberian voucher belanja kepada penumpang yang menuju Singapura atau Batam.

Periklanan yang diarahkan perusahaan kepada penumpang pengguna jasa dilakukan melalui radio Batam dan penyebaran flyer di mal-mal yang terdapat di Batam walaupun pelaksanaannya belum efektif. Tidak dijelaskan secara detail bentuk iklan yang disampaikan melalui radio, informasi apa yang disampaikan dan berapa kali tayang, serta di stasiun radio mana saja iklan tersebut ditayangkan.

Di pelabuhan ferry internasional Sekupang tidak dilakukan promosi dengan menggunakan tenaga penjual. Perusahaan juga belum melakukan hubungan masyarakat karena di struktur organisasi belum ada bagian yang menangani hubungan masyarakat ini. Pemasaran langsung juga tidak termasuk ke dalam kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT. Indodharma Corpora. Media lainnya yang telah digunakan

adalah *web site* Sekupang Ferry Terminal (SFT) di internet dengan alamat <http://www.sekupangport.com>.

d. Distribusi

Distribusi meliputi saluran, cakupan, pilihan, lokasi, persediaan, dan transportasi. Saluran pemasaran yang digunakan perusahaan adalah agen tiket serta agen perjalanan wisata. Lokasi pelabuhan internasional Sekupang jauh dari pusat kota dan dari Bandar udara Hang Nadim Batam. Untuk memberikan kemudahan kepada penumpang, perusahaan telah menyediakan jasa *city chek-in* di daerah Nagoya. Layanan jemputan untuk penumpang pernah dilakukan untuk *shuttle bus service* dari bandar udara Hang Nadim ke pelabuhan, tetapi pelaksanaannya belum efektif.

Untuk melayani penumpang yang akan menggunakan jasa pelabuhan ferry internasional Sekupang, tersedia jenis transportasi bus Damri dan taksi di samping pengguna kendaraan pribadi. Setiap taksi yang akan memasuki area pelabuhan harus mengikuti syarat dan ketentuan yang diberlakukan oleh perusahaan sebagai pengelola terminal ferry, diantaranya adalah menggunakan argometer dan mengikuti antrian yang sedang berlangsung.

e. Proses

Proses adalah prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas di mana jasa disampaikan termasuk sistem operasi jasa. Proses penyampaian jasa terdiri atas aliran aktivitas (*flow activity*), standarisasi, *customized*, jumlah tahapan, kesederhanaan (*simple*), kompleks, level pelanggan, dan keterlibatan (Zeithaml and Bitner: 1996).

Belum terdapat *standart operation procedure* (SOP) baku untuk layanan bagi penumpang. Namun demikian, instansi CIQP (*Custom, Imigration, Quarantine and*

Port), aparat keamanan dan seluruh karyawan telah berusaha untuk memberikan layanan kepada penumpang semaksimal mungkin. Mulai dari proses *chek-in*, pemeriksaan dokumen, pemeriksaan bagasi sampai penumpang masuk ke ruang tunggu dan naik ke kapal.

Proses layanan kepada penumpang ini antara lain pengecekan tiket dan jumlah penumpang sesuai *passenger list* pada waktu keberangkatan, proses *clearance out-in* penumpang dan pengurutan bagasinya, proses debarkasi dan embarkasi penumpang. Proses ini memerlukan keterlibatan pelanggan yang cukup tinggi. Aliran aktivitas keberangkatan dan kedatangan penumpang di pelabuhan ferry internasional Sekupang dapat dilihat pada lampiran 4.

f. Tampilan fisik

Merupakan lingkungan di mana jasa disampaikan dan tempat di mana perusahaan dan pelanggan berinteraksi, termasuk komponen berwujud yang memfasilitasi kinerja atau komunikasi jasa. Tampilan fisik dari jasa termasuk semua representasi berwujud dari jasa seperti brosur, kop surat, kartu nama, format laporan, tanda tangan dan peralatan. Dalam beberapa kasus, tampilan fisik termasuk semua fasilitas fisik di mana jasa disampaikan (Zeithaml and Bitner: 1996).

Fasilitas fisik yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka memberikan layanan yang memuaskan kepada penumpang pengguna jasa pelabuhan berkelas internasional, sehingga mereka lebih nyaman dan aman menggunakan jasa terminal ferry internasional Sekupang. Menurut pihak pengelola, pelabuhan ferry internasional Sekupang merupakan pelabuhan terbaik di Batam bahkan lebih bagus dibandingkan pelabuhan Harbourfront Singapura.

g. Orang yang Menyampaikan Jasa

Merupakan semua orang yang memainkan bagian dari penyampaian jasa dan selanjutnya ikut mempengaruhi persepsi pembeli; yaitu personil perusahaan, pelanggan, dan semua orang yang berada di lingkungan jasa perusahaan (Zeithml and Bitner: 1996). Semua orang ini yang ikut berpartisipasi dalam menyampaikan jasa kepada pelanggan memberikan petunjuk bagi pelanggan yang berhubungan dengan sifat dari jasa tersebut. Bagaimana orang-orang tersebut berpakaian, penampilan pribadi, sikap dan perilakunya akan mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap jasa.

Di pelabuhan ferry internasional Sekupang, semua karyawan yang terlibat dalam proses penyampaian jasa, baik karyawan tetap ataupun karyawan *outsourcing* berusaha memberikan layanan yang sebaik-baiknya kepada penumpang. Setiap karyawan yang bertugas memberikan layanan kepada penumpang menggunakan seragam.

4.3. Kondisi Lingkungan Eksternal Perusahaan

Lingkungan eksternal perusahaan adalah lingkungan yang berada di luar organisasi. Lingkungan ini meliputi lingkungan mikro dan makro. Lingkungan mikro dari pengelola terminal ferry internasional Sekupang meliputi:

a. Pesaing

Matriks profil persaingan (*Competitive Profile Matrix/CPM*) mengidentifikasi pesaing-pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahannya masing-masing dikaitkan dengan posisi strategik perusahaan. Bobot yang diberikan pada matriks CPM memiliki arti yang sama dengan matriks EFE. Faktor-faktor yang dimasukkan dalam CPM meliputi faktor eksternal dan internal.

Pesaing utama dari terminal ferry internasional Sekupang adalah pelabuhan khusus ferry Harbourbay dan pelabuhan ferry internasional Batam Centre yang mempunyai status sama dengan terminal ferry internasional Sekupang sebagai pelabuhan umum. Matriks profil persaingan ferry internasional Sekupang dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel. 4.4. Matriks Profil Persaingan Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang

Faktor Kritis Keberhasilan	Bobot	Pelabuhan Umum				Pelabuhan Khusus	
		Sekupang		Batam Centre		Harbour Bay	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Iklan	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Kualitas Pelabuhan	0.20	5	1.00	3	0.60	3	0.60
Persaingan Harga	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Sumberdaya Manusia	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Sumberdaya Organisasi	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Sumberdaya Teknologi	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Riset dan Pengembangan	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Posisi Keuangan	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Loyalitas Konsumen/ Penumpang	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Reputasi Pelabuhan	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Pangsa Pasar	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Total	1.00		3.70		3.35		3.25

Sumber: PT. Indodharma Corpora dan Data diolah

Pada Tabel 4.4. dapat digambarkan bahwa yang menjadi faktor kritis keberhasilan masing-masing pelabuhan terdiri atas komponen iklan, kualitas

pelabuhan, persaingan harga, sumberdaya manusia, sumberdaya teknologi, riset dan pengembangan, posisi keuangan, loyalitas konsumen/penumpang, reputasi perusahaan dan pangsa pasar. Pada komponen tersebut, kualitas pelabuhan diberikan bobot tertinggi, yaitu 0,20.

Terminal ferry internasional Sekupang mempunyai skor tertinggi untuk kualitas pelabuhan, yaitu 1,00 dan sumberdaya teknologi, yaitu 0,4. Untuk skor terendah dicapai untuk posisi keuangan, yaitu sebesar 0,3 dan penguasaan pangsa pasar hanya mendapatkan skor 0,15. Jika dilihat posisi terminal ferry internasional Sekupang dibandingkan pesaingnya pelabuhan Batam Centre dan Harbourbay, terminal ferry internasional Sekupang mempunyai skor tertinggi, yaitu dengan total skor 3,70. Pelabuhan Batam Centre berada di posisi kedua dengan total skor 3,35 dan terakhir pelabuhan Harbourbay dengan total skor 3,25.

Total skor ini mengindikasikan bahwa terminal ferry internasional Sekupang mempunyai posisi yang paling kuat dibandingkan dengan kedua pesaingnya. Sementara dalam kenyataannya, penguasaan pangsa pasar dan jumlah penumpang yang dapat dilayani oleh terminal ferry internasional Sekupang berada di bawah pelabuhan ferry Harbourbay dan Batam Centre.

b. Pemerintah

Terkait dengan program pemerintah dalam meningkatkan kunjungan wisatawan ke Pulau Batam yang berslogan "*Visit Batam 2010*", salah satu sarana dan prasarana yang harus mendapat perhatian adalah pelabuhan penumpang yang menghubungkan Pulau Batam dengan negara tetangga. Termasuk pelabuhan-pelabuhan domestik yang bisa menjadi pintu masuk dan keluar Pulau Batam, yaitu terminal ferry internasional Sekupang.

Untuk pengembangan pelabuhan ferry Internasional Sekupang BP Batam memberikan kesempatan pada pihak swasta untuk bekerjasama mengembangkan pelabuhan ferry tersebut. Pada tanggal 20 Agustus 2004, PT. Indodharma Corpora memenangkan tender kerjasama untuk membangun, mengelola, dan memelihara pelabuhan ferry tersebut dengan mekanisme Bangun Guna Serah (BOT) sesuai perjanjian kerjasama Nomor 12/PERJ-KA/VIII/2004 dan 111/IDC-OB/SP/BOT-SKP/VIII/2004 selama 28 Tahun (20 Agustus 2004 s.d 19 Agustus 2032).

Kebijakan pemerintah untuk membebaskan fiskal bagi penumpang yang berpergian ke luar negeri dengan tujuan Malaysia dan Singapura menjadi peluang bagi terminal ferry internasional Sekupang untuk meningkatkan jumlah penumpang yang dapat dilayani. Tetapi terkait dengan kebijakan naiknya *seaport taxes* menjadi ancaman bagi layanan pelabuhan. Namun sejauh ini pemerintah memberikan dukungan yang cukup besar untuk pengembangan pelabuhan, karena pelabuhan termasuk pintu gerbang untuk memasuki pulau Batam.

c. Pelanggan

Pelanggan terminal ferry internasional Sekupang adalah masyarakat yang akan berpergian ke luar negeri terutama Singapura dan Malaysia. Terminal ferry internasional Sekupang melayani semua golongan dan memberikan layanan yang sama kepada setiap pelanggan. Tenaga Kerja Indonesia (TKI) yang mau berangkat ke Malaysia atau Singapura, wajib melewati Pelabuhan Internasional Sekupang yang kini menjadi tempat resmi keberangkatan TKI ke luar negeri. Hal tersebut ditandai dengan dibukanya konter verifikasi Kartu Tanda Kerja Luar Negeri (KTKLN) di pelabuhan tersebut. Terminal ferry internasional Sekupang merupakan satu-satunya pelabuhan di Kepulauan Riau yang mempunyai konter KTKLN.

d. Masyarakat lokal

Berdasarkan data dari dinas kependudukan Kota Batam, per Maret 2011 jumlah penduduk kota Batam adalah 1.081.527 orang. Penduduk ini tersebar di 12 (dua belas) kecamatan, yaitu Belakang Padang, Batu Ampar, Sekupang, Nongsa, Bulang, Lubuk Baja, Sei. Beduk, Galang, Bengkong, Batam Kota, Sagulung dan Batu Aji. Penduduk ini merupakan pasar yang potensial bagi jasa terminal ferry internasional Sekupang yang melayani penumpang yang akan melakukan perjalanan ke Singapura dan Malaysia.

e. Faktor Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi Batam lebih tinggi dibandingkan dengan laju pertumbuhan ekonomi nasional. Oleh karena itu wilayah ini dijadikan sebagai pemacu pertumbuhan ekonomi secara nasional maupun bagi Provinsi Kepulauan Riau. Adapun sektor penggerak ekonomi yang merupakan nadi perekonomian kota Batam meliputi sektor komunikasi, sektor listrik, air dan gas, sektor perbankan, sektor industri dan alih kapal, sektor perdagangan dan jasa. Produk yang dihasilkan tidak hanya merupakan konsumsi masyarakat Batam dan Indonesia tetapi juga merupakan komoditi ekspor untuk negara lain.

Laju pertumbuhan ekonomi Kota Batam pada tahun 2010 mencapai 8,3 persen (<http://kepri.antaranews.com>). Angka pertumbuhan itu, terutama didorong oleh peningkatan ekonomi di Kawasan Perdagangan Bebas Batam, Bintan dan Karimun (FTZ BBK). Bila melihat distribusi masing-masing sektor pendapatan regional pada tahun 2009 masih sangat dominan berasal dari sektor industri pengolahan sebesar 61,97%. Sedangkan sektor lainnya yang juga cukup dominan adalah sektor

perdagangan, hotel dan restoran sebesar 24,57 persen; dan sektor keuangan, persewaan dan jasa perusahaan sebesar 4,60 persen.

Pendapatan regional per kapita berdasarkan harga berlaku (*current price*), pada tahun 2009 mencapai Rp 36,90 juta dan berdasarkan harga konstan 2000 mencapai Rp 23,80 juta. Tingkat inflasi Kota Batam pada Juni 2011 sebesar 0,58 persen. Pada periode ini kelompok bahan makanan menunjukkan tingkat inflasi sebesar 0,97 persen; kelompok makanan jadi, minuman rokok dan tembakau sebesar 0,24 persen; kelompok perumahan, air, listrik, gas dan bahan bakar 0,16 persen; kelompok sandang 0,18 persen; kelompok kesehatan 0,18 persen; kelompok pendidikan, rekreasi dan olah raga 1,24 persen dan kelompok transport, komunikasi dan jasa keuangan sebesar 1,01 persen (<http://batam.tribunnews.com>).

f. Faktor Sosial Budaya

Meskipun budaya Melayu yang dominan di daerah ini, penduduk Batam terdiri dari budaya dan etnis yang beragam, yang datang dari seluruh Indonesia maupun dari luar negeri. Meskipun dalam keragaman budaya dan bahasa, Bahasa Indonesia sebagai bahasa nasional, digunakan oleh orang-orang dari nusantara sedangkan Bahasa Inggris diajarkan di sekolah dan lebih umum digunakan di kalangan bisnis/perusahaan multinasional.

Kota Batam merupakan kota multi-etnis di mana terdapat berbagai macam etnis dari seluruh Indonesia dan dunia. Walaupun demikian budaya Melayu yang identik dengan Islam masih begitu kental di daerah ini yang menjadi akar budaya lokal. Islam adalah agama mayoritas di Kota Batam. Di mesjid Raya Batam yang berada di tengah kota berdekatan dengan alun-alun, kantor Walikota dan kantor DPRD, sebagai simbol dari masyarakat Batam yang religius. Agama Kristen dan Katolik juga dianut

oleh masyarakat Batam, terutama yang berasal dari suku Batak dan Flores. Agama Buddha adalah agama yang paling banyak dianut oleh warga Tionghoa. Batam mempunyai kuil yang merupakan kuil terbesar di Asia Tenggara, yaitu kuil Duta Maitreya.

g. Demografi

Penduduk Batam pada Maret 2011 adalah 1.081.527 orang, terdiri dari 558.461 laki-laki dan perempuan 523.066 (<http://skpd.batamkota.go.id>). Pertumbuhan penduduk tahunan selama satu dekade cukup besar, karena perekrutan tenaga kerja oleh perluasan industri dilakukan secara aktif. Dari jumlah penduduk tersebut tersebar di duabelas kecamatan dan 64 kelurahan. Hanya penyebarannya tidak merata sehingga mengakibatkan kepadatan penduduk per Km² di daerah ini bervariasi.

h. Politik dan Hukum

Batam ditetapkan sebagai salah satu kawasan ekonomi khusus (KEK) oleh pemerintah melalui UU No. 36 tahun 2000 jo UU No. 44 tahun 2007 bersama-sama dengan kawasan Bintan dan Karimun. Khusus untuk kota Batam ditetapkan melalui PP No. 46 tahun 2007 dan PP No. 2 tahun 2009. Basis regulasi dari kawasan ekonomi khusus tersebut adalah memberikan otoritas yang besar pada kelembagaan KEK melalui pendelegasian wewenang sektoral untuk mengatur dan mengelola kawasan sesuai dengan kondisi lokal dan tuntutan daya saing pasar global.

i. Teknologi

Proses bisnis dan pelayanan publik di Batam menjadi semakin mudah dengan peluncuran sistem aplikasi e-government sekaligus melakukan soft opening pengelolaan Data Centre Gedung Pusat Teknologi Informasi BP Batam. Saat ini Ipteknet, BPPT, dan Kementerian Kominfo telah menempatkan beberapa server aplikasinya di Data Centre tersebut, menyusul beberapa instansi pemerintah lainnya seperti Bappenas, BKPM, Bapeten, Kemenhub, BPOM, Kementerian ESDM, dan Arsip Nasional RI.

BP Batam menyadari pemanfaatan TIK akan memberi dampak besar dalam peningkatan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Oleh sebab itu BP Batam terus berupaya meningkatkan daya saing Batam terhadap kawasan sejenis di Asia Pasifik. Untuk mewujudkan hal itu, pada tahun 2007, BP Batam mulai membangun infrastruktur TIK modern berupa jaringan fiber optic dan gedung pusat teknologi informasi. Seluruh unit kerja di Batam dapat terhubung dengan Kantor BIDA Utama di Batam Centre. BP Batam juga ditunjang sarana kerja yang berbasis digital sehingga proses administrasi yang selama ini dilakukan secara manual telah dapat dilakukan secara elektronik.

Data Centre BP Batam dipercaya oleh pemerintah pusat sebagai *Disaster Recovery Centre* (DRC) untuk instansi pemerintah wilayah Indonesia bagian barat. Selain itu Data Centre BP Batam juga dimanfaatkan sebagai DRC Program e-KTP Nasional dari Kementerian Dalam Negeri RI. Sejauh ini, BP Batam telah menggunakan dan mengembangkan tiga aplikasi, yaitu SIKMB (Sistem Informasi Keluar Masuk Barang) yang merupakan aplikasi pelayanan perizinan keluar masuk barang ke dan dari Pulau Batam. Kedua yaitu aplikasi *Portal Groupware*, suatu

aplikasi surat menyurat berbasis elektronik di bidang pelayanan administrasi. Selanjutnya Aplikasi Pernyataan Umum Kapal, yaitu suatu aplikasi registrasi berbasis web terhadap data kapal-kapal yang berkunjung ke pelabuhan Batam dan dapat meningkatkan potensi pendapatan Kantor Pelabuhan Laut Batam.

g. Ekologi

Meskipun Indonesia dikelilingi oleh lautan dan kaya sumber daya laut, ada kesenjangan yang besar pada pengetahuan masyarakat umum mengenai kondisi dan manfaat penggunaan sumber daya yang berkelanjutan. Hutan bakau, padang lamun dan terumbu karang merupakan tiga ekosistem penting di daerah pesisir perairan tropika. Hutan bakau dan padang lamun berperan penting dalam melindungi pantai dari arus dan hempasan ombak, selain itu juga berperan penting sebagai tempat memijah, membesar dan mencari makan dari berbagai biota, termasuk yang menghuni ekosistem terumbu karang.

Ekosistem terumbu karang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan laut seperti tingkat kejernihan air, arus, salinitas dan suhu. Tingkat kejernihan air dipengaruhi oleh partikel tersuspensi antara lain akibat dari pelumpuran dan ini akan berpengaruh terhadap jumlah cahaya yang masuk ke dalam laut.

Di Pulau Batam, pemantauan terhadap kesehatan terumbu karang pada tahun 2007 melibatkan beberapa kelompok penelitian, seperti karang, ikan karang, dan megabentos. Tujuan dari pengamatan adalah untuk mempelajari perubahan yang terjadi pada terumbu karang serta biota yang hidup di dalamnya. Data yang diperoleh diharapkan dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan bagi pemangku kepentingan

dalam pengelolaan ekosistem terumbu karang secara lestari (<http://www.coremap.or.id>).

4.4. Identifikasi SWOT

Analisis SWOT ditujukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Termasuk identifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Analisis ini bersumber dari evaluasi faktor internal dengan menggunakan matrik IFE dan evaluasi faktor eksternal dengan menggunakan matrik EFE. Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, hasil analisis faktor internal dan eksternal terminal ferry internasional Sekupang adalah seperti Tabel berikut:

Tabel.4.5. Hasil Analisis Faktor Internal Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang

NO	Faktor Strategik Internal	Rating (a)	Bobot (b)	Skor (axb)
Kekuatan				
1	Sumberdaya fisik (bentuk fisik pelabuhan)	5.00	0.16	0.80
2	Sumberdaya Manusia (Pengalaman, Loyalitas, pelatihan, komitmen)	4.20	0.10	0.41
3	Teknologi (fasilitas pelabuhan)	4.20	0.05	0.21
4	Riset dan Pengembangan	3.40	0.03	0.09
5	Reputasi (persensi pelabuhan dan hubungan baik dengan pengguna jasa)	3.80	0.07	0.27
6	Pelayanan jasa yang memberikan kenyamanan kepada konsumen	3.80	0.15	0.57
7	Status sebagai pelabuhan umum	4.00	0.09	0.35
Kelemahan				
1	Sumberdaya organisasi (fungsi pemasaran) belum ada	3.40	0.04	0.14
2	Sumberdaya finansial (kemampuan menghasilkan dana internal) masih kurang	3.40	0.03	0.12
3	Penguasaan pasar yang kecil	3.00	0.09	0.27
4	Lokasi pelabuhan jauh dari pusat kota dan pusat industry	3.40	0.12	0.40
5	Strategi pemasaran tidak jelas	3.20	0.07	0.24
Total			1.00	3.87

Sumber: PT. Indodharma Corpora dan data diolah

Dari Tabel 4.5. dapat digambarkan bahwa hasil analisis faktor internal untuk terminal ferry internasional Sekupang dari faktor kekuatan yang dimiliki terdiri atas tujuh faktor. Faktor kekuatan terbesar adalah sumberdaya fisik perusahaan, yang diberikan rating tertinggi yaitu 5,00 dan skor 0,80. Kekuatan terbesar kedua adalah pelayanan jasa yang memberikan kenyamanan kepada konsumen dengan rating 3,80 dan skor 0,57. Untuk faktor kekuatan terbesar ketiga adalah sumberdaya manusia dengan rating 4,20 dan skor 0,41 diikuti oleh faktor status sebagai pelabuhan umum, reputasi pelabuhan, teknologi serta faktor riset dan pengembangan.

Untuk faktor yang menjadi kelemahan perusahaan yang terbesar adalah lokasi pelabuhan yang jauh dari pusat kota, faktor ini diberikan rating 3,40 dengan skor 0,40. Kelemahan berikutnya adalah penguasaan pasar yang kecil dengan rating 3,00 dan skor 0,27, strategi pemasaran yang tidak jelas dengan rating 3,20 dan skor 0,24. Diikuti dengan faktor kelemahan lainnya yaitu sumberdaya organisasi dengan rating 3,40 dan skor 0,14. Sementara itu, sumberdaya finansial diberikan rating 3,40 dan skor 0,12. Untuk analisis faktor eksternal yang menghasilkan matriks EFE dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel.4.6. Hasil Analisis Faktor Eksternal
Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang**

No	Faktor Strategik Eksternal	Rating (a)	Bobot (b)	Skor (axb)
Peluang				
1	Pola dan gaya hidup masyarakat Batam yang suka melakukan perjalanan ke Luar Negeri (Singapura dan Malaysia)	3.80	0.06	0.24
2	Jarak tempuh yang lebih dekat ke Singapura (hanya 40 menit dari Batam ke Singapura)	4.60	0.07	0.31
3	Kondisi ekonomi Batam yang kian berkembang	4.00	0.06	0.23
4	Status Batam sebagai KEK/ FTZ	3.40	0.03	0.10

No	Faktor Strategik Eksternal	Rating (a)	Bobot (b)	Skor (a x b)
6	Menyediakan fasilitas internet gratis	3.20	0.04	0.13
7	Banyaknya promosi seperti tawaran diskon belanja di Batam dan Singapura, beli 2 tiket gratis 1 tiket	4.40	0.06	0.25
8	Bertambahnya operator pelayaran seperti PT. Pelnas Pacific Ferry Lines	4.20	0.09	0.37
9	Dibukanya konter verifikasi kartu tanda kerja luar negeri (KTKLN) dipelabuhan sekupang	3.00	0.04	0.11
Ancaman				
1	Kurangnya informasi di masyarakat tentang status pelabuhan umum dan pelabuhan khusus	3.40	0.05	0.16
2	Adanya pelabuhan khusus beroperasi melayani penumpang umum	4.60	0.11	0.52
3	Pesaing utama yang memberikan tawaran lebih menarik (lokasi mudah dicapai, layanan efisien dan menarik)	3.60	0.07	0.24
4	Kenaikan <i>seaport taxes</i>	3.60	0.03	0.12
5	Iklim dan cuaca yang mengganggu pelayaran	2.60	0.02	0.05
6	Otoritas pelabuhan Singapura yang memperlakukan pelabuhan khusus sebagai pelabuhan umum	3.60	0.05	0.19
7	Pembukaan jadwal reguler dan trip perjalanan yang cukup besar pada pelabuhan khusus (18 trip kapal perhari)	4.40	0.06	0.26
8	Larangan untuk taksi yang tidak menggunakan argometer membawa penumpang masuk ke pelabuhan	2.40	0.04	0.10
Total			1.00	3.89

Sumber: PT. Indodharma Corpora dan data diolah

Pada Tabel 4.6 dapat diidentifikasi bahwa, peluang terbesar perusahaan adalah bertambahnya operator pelayaran seperti PT. Pelnas Pacific Ferry Lines dengan skor 0,37, jarak tempuh yang lebih dekat ke Singapura (hanya 40 menit dari Batam ke Singapura) dengan skor 0,31 dan banyaknya promosi seperti tawaran diskon belanja di Batam dan Singapura, beli 2 tiket gratis 1 tiket dengan skor 0,25.

Adapun yang menjadi ancaman bagi perusahaan diurutkan dari yang terbesar adalah terdapatnya pelabuhan khusus beroperasi melayani penumpang umum dengan skor 0,52, pembukaan jadwal reguler dan trip perjalanan yang cukup besar pada pelabuhan khusus (18 trip kapal perhari) dengan skor 0,26 dan pesaing utama yang memberikan tawaran lebih menarik (lokasi mudah dicapai, layanan efisien dan menarik) dengan skor 0,24.

4.5. Tahapan-Tahapan Penyusunan Strategi Pemasaran Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang

Berdasarkan temuan yang didapatkan dalam melakukan penelitian terhadap proses penyusunan strategi pelabuhan ferry internasional Sekupang, maka tahapan-tahapan yang dilakukan dalam pembahasan di bagian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri deskripsi tentang profil perusahaan PT. Indodharma Corpora sebagai pengelola pelabuhan/terminal ferry internasional Sekupang, yang mendapatkan kepercayaan dari pihak Otorita Pengembangan Pulau Batam (saat ini dikenal sebagai BP-Batam) untuk mengelola pelabuhan ferry internasional Sekupang berdasarkan BoT. Pada profil perusahaan tidak ditemukan perumusan Visi dan Misi yang akan dicapai perusahaan sebagai pihak pengelola pelabuhan untuk masa yang akan datang. Hanya dapat ditemukan tujuan (goals) yang akan dicapai serta sasaran perusahaan untuk jangka pendek dan jangka panjang.
- b. Melakukan analisis lingkungan internal perusahaan meliputi sumberdaya fisik, sumberdaya keuangan, sumberdaya manusia, sumberdaya organisasi, sumberdaya teknologi, sumberdaya untuk melakukan inovasi, reputasi perusahaan dan temuan strategi pemasaran perusahaan yang telah dilakukan saat ini. Strategi pemasaran

yang telah dijalankan perusahaan meliputi segmentasi, targeting, positioning, bauran pemasaran jasa yang terdiri atas produk/jasa, harga, promosi, distribusi, proses, tampilan fisik dan orang yang menyampaikan jasa.

- c. Melakukan analisis lingkungan eksternal perusahaan meliputi lingkungan makro dan lingkungan mikro perusahaan, yang terdiri atas: pesaing, pemerintah, pelanggan, masyarakat lokal, faktor ekonomi, sosial budaya, demografi, politik dan hukum, serta teknologi. Pada tahapan ini dihasilkan matrik profil persaingan (*Competitive Profile Matrix-CPM*) perusahaan dibandingkan dengan pesaing terkuatnya yaitu pelabuhan Batam Centre dan pelabuhan Harbourbay.
- d. Melakukan identifikasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) perusahaan yang menghasilkan matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI) dan matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).
- e. Menyusun alternatif strategi bagi pelabuhan ferry internasional Sekupang dengan menggunakan hasil yang telah didapatkan dari matrik IFE, matrik EFE dan matrik CPM. Tahapan selanjutnya adalah menyusun matrik IE (Internal External) untuk mendapatkan gambaran strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu *grow and build*
- f. Memberikan masukan alternatif strategi di posisi *grow and build* dengan mengoptimalkan pelaksanaan segmentasi, targeting, positioning serta pelaksanaan bauran pemasaran jasa yang meliputi produk/jasa, harga, promosi, distribusi, proses layanan, tampilan fisik dan orang yang terlibat dalam penyampaian jasa.

4.6. Menyusun Alternatif Strategi

Proses penyusunan alternatif strategi dapat membantu manajemen untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi. Proses penyusunan strategi

seperti tahapan yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya adalah sebagai berikut :

4.6.1. Matrik IFE, Matrik EFE dan Matrik CPM

Pada bagian sebelumnya telah dilakukan analisis terhadap matrik IFE, matriks EFE dan matriks CPM. Dari ketiga matriks tersebut telah didapatkan informasi tentang faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi terminal ferry internasional Sekupang. Dari matriks CPM dapat diidentifikasi posisi persaingan terminal ferry internasional Sekupang. Matriks tersebut juga mengidentifikasi bahwa terminal ferry internasional Sekupang menempati posisi terkuat di antara kedua pesaing terbesarnya, yaitu pelabuhan Harbourbay dan Batam Centre.

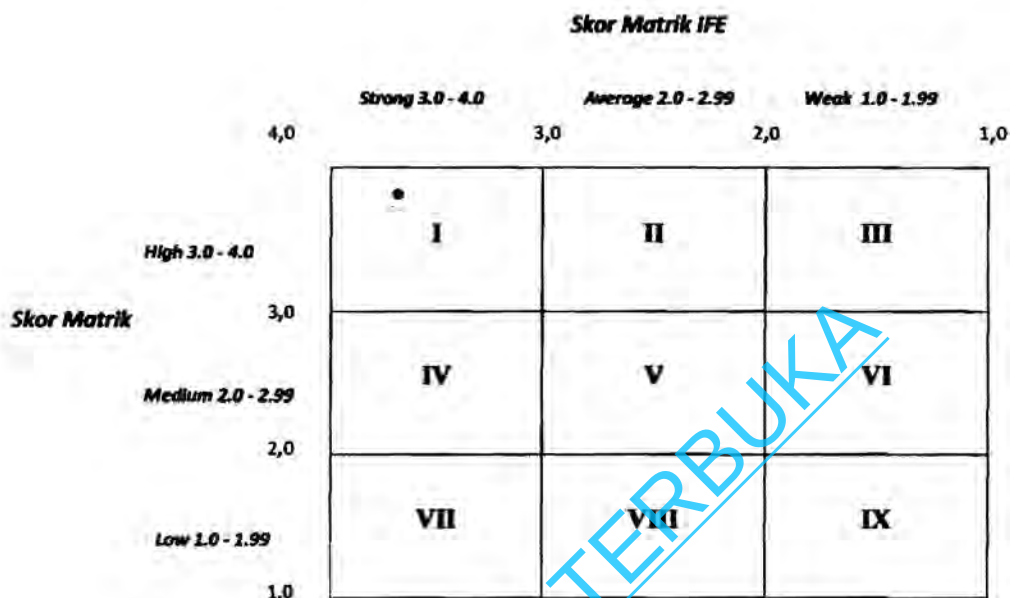
4.6.2. Matrik IE (Internal Exsternal)

Matrik IE diarahkan untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan hasil yang didapatkan dari matrik IFE dan EFE. Sumbu mendatar pada matrik IE adalah hasil yang diperoleh dari total skor matrik IFE, yaitu 3,87. Sedangkan sumbu vertikalnya diperoleh dari total skor matrik EFE, yaitu sebesar 3,89. Titik ini akan menentukan posisi pelabuhan ferry internasional Sekupang dan mengarahkan pada jenis strategi yang bisa dijalankan oleh perusahaan.

Jenis strategi yang terdapat pada matrik IE jika disesuaikan dengan titik di mana posisi perusahaan berada, yaitu pada sel I, II dan IV strateginya tumbuh dan kembangkan (*grow and build*) posisi yang sudah dicapai sekarang. Pada sel III, V dan VII strateginya jaga dan pertahankan (*hold and maintain*) posisi yang sudah ada saat ini. Sedangkan sel VI, VIII dan IX strateginya menuai hasil atau lepaskan (*harvest*

and divest). Gambar berikut ini memperlihatkan matrik IE untuk pelabuhan ferry internasional Sekupang:

Gambar. 4.2. Matrik IE Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang



Berdasarkan matrik pada Gambar 4.2. tersebut, dapat disimpulkan bahwa posisi pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah di sel I (3,87; 3,89). Artinya strategi yang dapat dijalankan adalah tumbuh dan kembangkan (*grow and build*) untuk situasi perusahaan yang ada saat ini.

Strategi tumbuh dan kembangkan tentu harus disesuaikan dengan analisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan didasarkan pada hasil analisis yang diperoleh pada matrik IFE dan EFE yang sudah dilakukan pada tahap sebelumnya.

4.7. Strategi Pemasaran yang Dapat Dioptimalkan Perusahaan

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada tahapan-tahapan sebelumnya, maka beberapa langkah dalam strategi pemasaran yang dapat dioptimalkan oleh PT. Indodharma Corpora sebagai pengelola pelabuhan ferry internasional Sekupang dapat dibahas pada bagian berikut.

4.7.1. Segmentasi

Untuk segmentasi pasar, pada analisis faktor eksternal dapat dilihat bahwa perusahaan mempunyai banyak peluang untuk melayani berbagai segmen yang ada. Namun demikian, segmen mana yang akan dilayani harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan internal perusahaan serta kondisi lingkungan eksternal perusahaan. Jika dikaitkan dengan kondisi lingkungan eksternal, yaitu masyarakat lokal yang sering melakukan perjalanan, kondisi geografis pelabuhan yang mempunyai jarak tempuh yang dekat ke Singapura, kondisi ekonomi Batam yang mendukung, tawaran promosi dan diskon belanja di Batam dan Singapura, penambahan jumlah operator pelayaran dan dibukanya konter verifikasi kartu tanda kerja luar negeri di pelabuhan internasional Sekupang, maka perusahaan bisa memutuskan untuk melayani beberapa segmen tertentu.

Faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam memutuskan untuk melayani segmen pelanggan tertentu adalah: segmen tersebut dapat diukur, dapat dijangkau/dilayani, besarnya akan memberi keuntungan dan dapat dilaksanakan oleh perusahaan. Pertimbangan lain yang harus diperhatikan perusahaan sebelum memutuskan segmen mana yang akan dilayani adalah, perusahaan dapat melakukan pemetaan berdasarkan variabel segmentasi. Terlebih dahulu perusahaan harus mengelompokkan segmen yang ada di pasar atas beberapa variabel, yaitu variabel

geografis, misalnya berdasarkan wilayah dan kepadatan penduduk. Variabel demografi, misalnya berdasarkan usia, jenis kelamin, penghasilan, pendidikan, agama, ras, pekerjaan. Variabel psikografis, misalnya berdasarkan kelas sosial, gaya hidup, dan kepribadian. Variabel perilaku, misalnya berdasarkan peristiwa, manfaat, status pemakai, tingkat pemakaian, dan sikap terhadap jasa yang ditawarkan perusahaan.

Untuk kondisi yang ada saat ini, PT. Indodharma Corpora dapat memfokuskan jasanya pada segmen atau kelompok pebisnis yang sering melakukan perjalanan pulang pergi Batam-Singapura/Malaysia, segmen atau kelompok wisatawan asing dan wisatawan domestik, segmen atau kelompok tenaga kerja luar negeri atau tenaga kerja asal Singapura yang bekerja di Batam (ekspatriat) dan lain sebagainya. Berdasarkan Tabel 4.3. di bagian terdahulu, maka segmen yang dapat dilayani perusahaan dapat dikembangkan berdasarkan Tabel sebagai berikut:

Tabel. 4.7. Segmen yang Dapat Dilayani Perusahaan

Pendekatan Segmentasi	Variabel Segmentasi	Segmen yang Dapat Dilayani PT. Indodharma Corpora
Demografis	Pendidikan, pekerjaan, tingkat pendapatan	Berdasarkan pekerjaan, dalam hal ini ekspatriat yang bekerja di Pulau Batam, serta tenaga kerja Indonesia yang bekerja di Luar negeri terutama Singapura dan Malaysia
Geografis	Wilayah/kawasan tempat tinggal	Penduduk Batam yang tinggal di wilayah Sekupang dan sekitarnya yang akan melakukan perjalanan ke luar negeri
Psikografis	Aktivitas dan minat	Penumpang yang hobbi jalan-jalan/ wisata ke luar negeri terutama Singapura dan Malaysia
Berdasarkan Manfaat yang Didapatkan Konsumen	Kenyamanan, kedekatan jarak tempuh, keunggulan dalam fasilitas dll	Penumpang yang mencari layanan pelabuhan yang nyaman, yang mengutamakan kedekatan jarak tempuh ke Singapura, pelabuhan yang mempunyai keunggulan dalam fasilitas yang dimiliki

Pendekatan Segmentasi	Variabel Segmentasi	Segmen yang Dapat Dilayani PT. Indodharma Corpora
Berdasarkan Pemakaian Produk/Jasa	Pemakai berat, pemakai ringan dan pemakai rata-rata	Semua segmen yang sudah pernah menggunakan jasa pelabuhan ferry internasional Sekupang
Berdasarkan Teknografis	Kelompok yang berorientasi pada hiburan dengan menggunakan teknologi	Penumpang yang menyukai pelabuhan yang menyediakan fasilitas internet gratis dan <i>hot spot</i>
Berdasarkan Loyalitas Konsumen	Konsumen sangat setia, kurang setia, tidak setia	Konsumen yang sangat setia dan sudah melakukan perjalanan ke luar negeri berulang kali melalui pelabuhan ferry internasional Sekupang

Sumber: pengembangan data-data diolah

Pada Tabel 4.7 dapat diuraikan pendekatan segmentasi pada pasar jasa pelabuhan ferry dan variabel segmentasi yang sesuai untuk pendekatan tersebut. Sedangkan segmen pasar yang dapat dilayani oleh PT. Indodharma Corpora sebagai pengelola pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah segmen pekerja, dalam hal ini termasuk ekspatriat yang bekerja di Batam dan tenaga kerja Indonesia di Singapura dan Malaysia, segmen penduduk wilayah Sekupang dan sekitarnya yang mudah mencapai lokasi pelabuhan, segmen penumpang wisatawan asing dan domestik, segmen penumpang yang sudah pernah menggunakan jasa pelabuhan ferry internasional Sekupang, segmen penumpang yang mengutamakan layanan berbasis teknologi dan segmen penumpang yang mempunyai loyalitas pada perusahaan.

4.7.2. Targeting

Jika segmen atau kelompok mana yang akan dilayani dengan lebih fokus sudah diputuskan, misalnya penumpang bisnis dan penumpang wisata maka perusahaan berarti sudah menentukan target pasar yang akan dilayani (targeting). Target pasar yang dituju perusahaan tetap harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan internal perusahaan. Jika dihubungkan dengan segmen pasar, maka target

pasar yang akan dilayani adalah kelompok pebisnis yang sering melakukan perjalanan pulang pergi Batam-Singapura/Malaysia, kelompok wisatawan asing dan domestik, segmen atau kelompok tenaga kerja luar negeri atau tenaga kerja asal Singapura yang bekerja di Batam (ekspatriat).

Beberapa pertanyaan yang perlu dijawab oleh perusahaan dalam melakukan targeting adalah (1) apakah pasar sasaran telah berubah dalam beberapa tahun terakhir, (2) apakah konsumen yang dilayani sudah sesuai dengan yang direncanakan, (3) apa alasannya perusahaan memilih target segmen tersebut, (4) apakah yang membedakan segmen ini dengan segmen yang lainnya, (5) apakah segmen ini cukup potensial dan menguntungkan, (6) apa yang akan dilakukan perusahaan jika pasar sasaran ini tidak memberikan respon, (7) apakah ada pasar sasaran lain yang lebih menguntungkan. (Kasali: 1998)

Ada empat kriteria yang harus dipenuhi untuk mendapatkan pasar sasaran yang optimal. PT. Indodharma Corpora dapat mengikuti keempat kriteria ini, yaitu (Kasali:1998):

- a. Responsif, pasar sasaran harus responsif terhadap jasa dan program pemasaran yang dikembangkan perusahaan, kalau pasar tidak merespon perusahaan harus mencari tahu kenapa hal tersebut terjadi. PT. Indodharma Corpora harus bisa mendeteksi respon yang diberikan oleh konsumen yang menjadi target pasar saat ini, bagaimana reaksi yang diberikan terhadap program dan strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh perusahaan.
- b. Potensi penjualan, potensi penjualan harus cukup luas, semakin besar pasar sasaran semakin besar nilainya. Besarnya bukan hanya ditentukan oleh jumlah populasi tetapi juga oleh daya beli dan keinginan pasar untuk menggunakan jasa

tersebut. Daya beli terkait dengan kondisi ekonomi makro dan potensi daerah Batam, sedangkan keinginan membeli harus diciptakan dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kesiapan masyarakat, kelayakan produk/jasa, kemampuan untuk meningkatkan kesejahteraan/kepuasan konsumen dan masalah etika. Kemampuan daya beli masyarakat di Batam cukup tinggi, tapi yang harus diciptakan oleh perusahaan adalah keinginan membeli atau menggunakan produk/jasa perusahaan melalui sosialisasi atau program promosi yang dilakukan oleh perusahaan.

- c. Pertumbuhan memadai, pasar tidak dapat dengan segera bereaksi. Pasar tumbuh perlahan-lahan sampai akhirnya meluncur dengan pesa dan mencapai titik pendewasaannya. Kalau pertumbuhan lambat, maka perlu dipikirkan langkah-langkah agar jasa ini berhasil di pasaran. Berdasarkan data pada Tabel 1.3, pertumbuhan pasar perusahaan memperlihatkan penurunan. Perusahaan harus memikirkan penyebab-penyebabnya. Apakah jasa yang ditawarkan tidak sesuai dengan pasar sasaran, apakah tarifnya terlalu mahal sehingga tidak terjangkau oleh konsumen, apakah mungkin pasar tidak membutuhkan jasa yang disediakan oleh perusahaan, apakah pasar tersebut sudah dikuasai oleh pesaing yang memiliki konsumen yang loyal atau mungkin karena jasa yang ditawarkan tidak dikenal di pasar. Jika dikaitkan dengan program bauran pemasaran perusahaan, dapat dideteksi bahwa konsumen telah dikuasai oleh pesaing dan jasa yang disediakan oleh perusahaan Sekupang tidak diketahui oleh konsumen.
- d. Jangkauan media, pasar sasaran dapat dicapai dengan optimal jika perusahaan dapat memilih media untuk mempromosikan dan memperkenalkan produknya. Ada kalanya perusahaan gagal menjangkau pasar karena tidak memiliki pengetahuan yang baik tentang *media planning* dan karakter-karakter media yang

ada. Ada juga saatnya tidak ada media yang benar-benar pas untuk menjangkau pasar yang terlalu luas sehingga terlalu mahal untuk menjangkau pasar yang spesifik. Oleh sebab itu PT. Indodharma Corpora harus kreatif dan tahu bagaimana menjangkau pasar sasarnya dengan optimal.

Sebuah pasar sasaran yang dipilih tidak dengan segera menjanjikan potensi yang optimal. Dalam hal ini perusahaan harus memiliki pengetahuan yang kuat tentang perilaku konsumen. Pada dasarnya konsumen memerlukan waktu untuk mengkonsumsi suatu produk/jasa. Mata rantai konsumsi ini dikenal dengan proses AIDA, yaitu *Awareness* (konsumen menyadari tentang keberadaan suatu produk), *interest* (menaruh minat), *desired* (menghendaki, merasa membutuhkan), dan *action* (membeli).

PT. Indodharma Corpora perlu mengukur tingkat yang telah dicapai konsumennya dalam pasar sasaran. Informasi ini nantinya akan membantu perusahaan menyusun strategi pasar sasarnya. *Awareness* adalah pengetahuan yang dimiliki konsumen tentang keberadaan suatu produk/jasa. Biasanya dinyatakan dengan pernyataan-pernyataan seperti: saya pernah mendengar, saya pernah melihatnya, saya pernah mencobanya, atau saya tahu apa gunanya.

Attitude adalah sikap konsumen yang dinyatakan dalam bentuk perasaan (bahagia, puas, senang) dalam menggunakan produk/jasa, pikiran (pikiran akan merasa rugi kalau tidak mengkonsumsinya), dan tindakan (menganjurkan, membeli). *Attitude* yang dimaksud adalah sikap terhadap produk/jasa yang biasanya mencerminkan apa yang dirasakan dan dipikirkan tentang kualitas, pelayanan (termasuk purna jual dan keramahan petugas), harga, keamanan suatu produk/jasa tertentu, relatif terhadap pesaingnya.

Trial mencerminkan berapa besar konsumen yang pernah mencoba produk/jasa perusahaan. Agar bisa mengukurnya, perusahaan perlu menanyakan apakah konsumen pernah mencoba produk/jasa perusahaan. Dalam hal ini PT. Indodharma Corpora bisa membagikan sejumlah tiket gratis untuk penumpang pada event tertentu. Tujuannya agar konsumen mengetahui tentang jasa pelabuhan ferry internasional Sekupang dan untuk merangsang pembelian coba-coba. Cara ini tidak hanya cukup dilakukan sekali tetapi berkali-kali agar konsumen mulai terbiasa menggunakan jasa pelabuhan ferry internasional Sekupang.

Retrial mencerminkan berapa besar konsumen yang menyatakan bahwa jasa perusahaan cocok atau sesuai dengan kebutuhannya. Dalam merangsang *retrial* perusahaan dapat melakukan berbagai program seperti *total quality control* yang menyangkut aspek yang lebih luas, mulai dari desain, proses dan penyampaian kepada konsumen. PT. Indodharma Corpora harus dapat melaksanakan proses pengendalian kualitas terhadap berbagai fasilitas dan prasarana dalam penyampaian jasa kepada konsumen secara terus-menerus.

Pemahaman perusahaan terhadap proses *awareness*, *attitude*, *trial* dan *retrial* ini akan membuat perusahaan lebih jelas dalam membaca potensi pasar dan mengambil langkah-langkah untuk mengoptimalkan potensi pasarnya. Kalau segmennya sudah jelas dan sasaran yang dipilih sudah baik, tetapi konsumen tidak memberikan respon, maka perusahaan harus memeriksa proses tersebut dengan melakukan survei. Perhatikan jika ada keluhan yang disampaikan oleh konsumen secara langsung ataupun melalui media masa karena hal tersebut akan mempengaruhi *attitude* calon konsumen dalam memberikan respon yang positif.

Sesuai dengan segmentasi yang dikembangkan dari Tabel 4.7, maka target pasar perusahaan dapat diarahkan ke segmen tersebut. Hal ini dapat dikembangkan lebih lanjut dalam Tabel 4.8.

Tabel. 4.8. Target Pasar Perusahaan

Variabel Segmentasi	Segmen yang Dapat Dilayani PT. Indodharma Corpora	Target Pasar Perusahaan
Pendidikan, pekerjaan, tingkat pendapatan	Berdasarkan pekerjaan, dalam hal ini ekspatriat yang bekerja di Pulau Batam, serta tenaga kerja Indonesia yang bekerja di Luar negeri terutama Singapura dan Malaysia	Ekspatriat yang bekerja di Pulau Batam, TKI
Wilayah/kawasan tempat tinggal	Penduduk Batam yang tinggal di wilayah Sekupang dan sekitarnya yang akan melakukan perjalanan ke luar negeri	Penduduk Batam di wilayah kecamatan Sekupang dan sekitarnya
Aktivitas dan minat	Penumpang yang hobi jalan-jalan/ wisata ke luar negeri terutama Singapura dan Malaysia	Penumpang asing dan domestik dengan tujuan wisata
Kenyamanan, kedekatan jarak tempuh, keunggulan dalam fasilitas dll	Penumpang yang mencari layanan pelabuhan yang nyaman, yang mengutamakan kedekatan jarak tempuh ke Singapura, pelabuhan yang mempunyai keunggulan dalam fasilitas yang dimiliki	Penumpang yang mengutamakan kualitas layanan dari jasa pelabuhan
Pemakai berat, pemakai ringan dan pemakai rata-rata	Semua segmen yang sudah pernah menggunakan jasa pelabuhan ferry internasional Sekupang	Penumpang yang telah mempunyai pengalaman dalam menggunakan jasa pelabuhan ferry internasional Sekupang
Kelompok yang berorientasi pada hiburan dengan menggunakan teknologi	Penumpang yang menyukai pelabuhan yang menyediakan fasilitas internet gratis dan <i>hot spot</i>	Penumpang yang mengutamakan layanan berteknologi tinggi
Konsumen sangat setia, kurang setia, tidak setia	Konsumen yang sangat setia dan sudah melakukan perjalanan ke luar negeri berulang kali melalui pelabuhan ferry internasional Sekupang	Konsumen perusahaan yang mempunyai loyalitas tinggi pada perusahaan (jasa pelabuhan ferry internasional Sekupang)

Sumber: pengembangan data-data diolah dari Tabel 4.7

Jika disesuaikan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, akan lebih baik seandainya perusahaan fokus pada beberapa target pasar saja. Target pasar utama yang dapat dilayani perusahaan adalah (1) ekspatriat yang bekerja di pulau Batam dan tenaga kerja Indonesia yang bekerja di Singapura dan Malaysia, (2) penduduk Batam yang berdomisili di wilayah Sekupang dan sekitarnya yang akan melakukan perjalanan ke Singapura dan Malaysia, (3) penumpang wisata baik asing maupun domestik dan (4) Penumpang yang mengutamakan layanan yang berkualitas dan berbasis teknologi. Untuk jangka panjang, target pasar ini dapat diperluas ke segmen yang lain jika segmen yang ada saat ini sudah dapat dilayani dengan baik dan optimal.

4.7.3. Positioning

Setelah pasar sasaran dipilih dan produk/jasa yang dibutuhkan dirancang, maka tahap berikutnya adalah memposisikan produk/jasa tersebut ke dalam otak calon konsumen. Tahapan ini adalah sebuah *mind game* yang harus dilakukan dengan perencanaan yang matang dan langkah yang tepat.

Pada tahapan ini, perusahaan harus memahami bagaimana konsumen memproses informasi, bagaimana konsumen membentuk persepsi, dan bagaimana persepsi mempengaruhi pengambilan keputusannya. Positioning biasanya menjadi sangat penting dalam pemasaran barang-barang konsumsi (*mass consumer goods*) yang tingkat persaingannya sudah sangat tinggi. Jika dikaitkan dengan jasa yang disediakan pelabuhan ferry internasional Sekupang, tingkat persaingan sudah cukup tinggi dalam upaya merebut penumpang pengguna jasa pelabuhan yang melakukan perjalanan ke luar negeri.

Mencari cara untuk memasuki otak konsumen tidak mudah, karena hal tersebut juga dilakukan oleh perusahaan lainnya. Cara ini akan lebih sulit lagi jika perusahaan membidik konsumennya tanpa memperhatikan prinsip-prinsip segmentasi. Masalah utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah bahwa produk/jasa memiliki segmennya sendiri, oleh sebab itu positioning harus diarahkan pada pasar tertentu.

Menurut Hutchinson dan Moore dalam Kasali (1998), terdapat lima jenis informasi yang dapat disimpan konsumen dalam memorinya: nama merek-merek tertentu, karakteristik merek, iklan mengenai merek, kategori produk/jasa, hasil evaluasi konsumen terhadap merek-merek tertentu dan iklan-iklannya. Disebabkan adanya hubungan asosiatif, konsumen menggunakan teknik yang disebut aktivasi menyebar untuk membangkitkan daya ingatnya.

Produsen perlu mengetahui cara untuk menjalin hubungan asosiatif tersebut dengan mengetahui proses yang dilalui konsumen pada tahapan selanjutnya yaitu *selective exposure*. Artinya konsumen secara aktif memilih atau tidak untuk mengekspose dirinya terhadap informasi. Hanya orang-orang yang menginginkan dirinya terekspos oleh informasi itulah yang dapat membangun hubungan asosiatif tersebut.

Positioning berhubungan erat dengan cara konsumen memproses informasi. Pengetahuan terhadap lingkungan diperoleh seseorang melalui panca inderanya (*sense*) sehingga prosesnya disebut sensasi. Dalam otaknya, manusia menerima informasi dari proses sensasi ini. Proses berpikir juga melibatkan persepsi, persepsi inilah yang menjadi pusat perhatian perusahaan dalam melakukan positioning. Hal ini disebabkan karena manusia menafsirkan suatu produk/jasa atau merek melalui

persepsi, yaitu hubungan-hubungan asosiatif yang disimpan melalui proses sensasi. Akhirnya hubungan asosiatif tersebut membantu manusia menginterpretasikan dunia di sekitarnya.

Positioning yang telah dilakukan pelabuhan ferry internasional Sekupang saat ini, yaitu memposisikan pelabuhan ferry internasional Sekupang sebagai pelabuhan yang berstandar internasional. Positioning ini harus disosialisasikan dan dipromosikan kepada pelanggan dengan memperhatikan tahapan-tahapan pemrosesan informasi oleh konsumen, terutama kepada segmen pasar utama yang diputuskan perusahaan akan dilayani. Sehingga ketika akan melakukan perjalanan ke Singapura atau Malaysia melalui pelabuhan ferry, ingatan dalam benak pelanggan mengarah langsung ke pelabuhan ferry internasional Sekupang.

4.7.4. Bauran Pemasaran Jasa

a. Produk (*Product*)

Dari bauran produk yang terdiri atas ragam produk, kualitas, desain, fitur, nama merek, kemasan, ukuran, layanan, jaminan dan pengembalian, maka untuk pelabuhan ferry internasional Sekupang: Produk/jasa yang ditawarkan perusahaan dapat dikembangkan dan diklasifikasikan berdasarkan segmen pasar yang dilayani oleh perusahaan.

Teknologi yang dimiliki perusahaan perlu dimanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Langkah selanjutnya yang bisa dilakukan adalah membentuk departemen riset dan pengembangan, yang arahnya untuk memberikan kepuasan yang tinggi kepada pelanggan dan menciptakan pelanggan yang loyal dan punya hubungan baik dengan perusahaan. Melalui riset kepuasan

pelanggan yang dilakukan secara berkala, perusahaan dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan yang belum dapat dipenuhi oleh perusahaan. Perusahaan perlu menetapkan suatu merek jasa yang dapat diingat pelanggan dengan baik dan akan menjadi identitas bagi perusahaan.

b. Harga (*Price*)

Untuk tarif pelabuhan yang terkait dengan pemberian harga khusus untuk penumpang yang berangkat dalam grup atau kelompok dengan jumlah besar mestinya tetap diberlakukan. Demikian juga kegiatan kerjasama dengan biro perjalanan untuk memberikan harga tiket yang lebih murah, termasuk pemberian voucher belanja di Singapura dan Batam, serta gratis 1 tiket untuk pembelian dua tiket agar tetap diberlakukan. Program ini bisa ditingkatkan frekuensinya pada *event* tertentu, misalnya pada hari libur sekolah, hari libur nasional atau tahun baru.

Agar penumpang pengguna jasa yang selama ini belum pernah menggunakan jasa pelabuhan ferry internasional Sekupang tertarik untuk mencoba, dapat diberikan promo tiket gratis atau cuma-cuma pada event tertentu, misalnya pada masa liburan sekolah, tahun baru dan event lainnya sebagai sarana promosi dan pemberian harga khusus kepada calon penumpang.

c. Promosi (*Promotion*)

Promosi perusahaan di radio yang ada di Batam harus mempunyai program dan arah yang jelas. Termasuk penyebaran flyer di mal-mal yang ada di Batam harus dijalankan dengan tepat sasaran. Perusahaan juga dapat melakukan promosi melalui penyebaran brosur tentang pelabuhan ferry internasional Sekupang di bandara Hang Nadim Batam, sehingga orang yang datang ke Batam dan akan melanjutkan

perjalanan ke Singapura atau Malaysia, mengetahui tentang pelabuhan ferry internasional Sekupang dan layanan yang disediakan.

Hal penting yang harus menjadi perhatian perusahaan adalah perencanaan promosi yang baik dan tepat, penggunaan media promosi dengan memperhatikan karakteristik masing-masing media, masa tayang, lama penayangan serta biaya promosi harus disusun sebaik-baiknya. Iklan tentang layanan yang disediakan perusahaan harus ditingkatkan pada event liburan sekolah dan libur akhir tahun serta event lainnya.

Perusahaan juga bisa menggunakan televisi lokal untuk melakukan promosi kepada masyarakat tentang status pelabuhan dan layanan yang disediakan. Posisi pelabuhan yang jauh dari pusat kota dan pusat industri seharusnya tidak menjadi suatu kelemahan bagi perusahaan, karena promosi dapat diarahkan ke jarak tempuh ke Singapura yang lebih dekat serta sumberdaya fisik pelabuhan yang berstandar internasional.

Iklan yang akan ditayangkan tentu disesuaikan dengan segmen pasar yang dituju oleh perusahaan. Perusahaan harus mengalokasikan dana untuk promosi, membuat perencanaan promosi dan menentukan media yang akan digunakan. Jika dikaitkan dengan kelemahan perusahaan, yaitu perusahaan belum mempunyai fungsi pemasaran, maka fungsi ini harus segera dibentuk dan perusahaan harus melakukan perekrutan tenaga kerja yang kompeten di bidang pemasaran. Fungsi pemasaran yang akan dibentuk diharapkan dapat meningkatkan penguasaan pasar bagi perusahaan dengan menyusun strategi pemasaran yang jelas dan tepat sasaran. Akhirnya peningkatan pangsa pasar akan menambah pemasukan perusahaan, sehingga kelemahan pada sumberdaya finansial akan dapat ditanggulangi.

Perusahaan diharapkan juga dapat membentuk bagian khusus yang menangani hubungan masyarakat sebagai penghubung antara pihak perusahaan dengan lingkungan luar termasuk masyarakat, lingkungan sekitar, pemerintah dan pihak *stakeholder* perusahaan. Hubungan masyarakat dapat mencitrakan posisi perusahaan dan menjadi ajang promosi yang penting bagi perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Web site perusahaan yang sudah ada agar selalu di *up-date* dengan menambahkan informasi-informasi terbaru mengenai pelabuhan ferry internasional Sekupang.

d. Distribusi (*Place*)

Pada variabel distribusi, *city chek-in* di daerah Nagoya tetap harus dijalankan agar perusahaan dapat menarik calon penumpang wisata yang banyak menginap di daerah Nagoya. Layanan jemput penumpang untuk *shuttle bus service* dari bandara Hang Nadim dapat diberlakukan kembali. Caranya adalah dengan melakukan estimasi terhadap calon penumpang dan jadwalnya disesuaikan dengan kedatangan pesawat terbang di bandara Hang Nadim. Langkah ini dilakukan untuk menutupi kelemahan lokasi pelabuhan yang jauh dari pusat kota dan bandara.

Perusahaan juga dapat melakukan kerjasama dengan sarana transportasi umum yang tersedia seperti taksi dan bus umum Damri yang melayani rute ke pelabuhan ferry internasional Sekupang. Bentuk kerjasama ini juga dapat dilakukan dengan perusahaan-perusahaan asing yang ada di Batam untuk melakukan antar jemput dan layanan khusus bagi karyawan perusahaan yang akan melakukan perjalanan bisnis secara rutin ke Singapura dan Malaysia.

e. Proses (*Process*)

Proses layanan yang diberikan kepada penumpang pengguna jasa pelabuhan harus mempunyai *Standard Operation Procedure* (SOP) yang jelas. Perusahaan perlu menyusun SOP dan menampilkan *flow chart* proses layanan sejak penumpang membeli tiket sampai penumpang naik atau turun dari kapal di tempat-tempat yang dapat diakses oleh penumpang pengguna jasa pelabuhan. Arus proses layanan ini harus dipahami oleh semua pihak, terutama karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan.

Perlu mendapat perhatian dari perusahaan, bahwa dalam proses ini kelancaran proses layanan akan mempengaruhi kenyamanan dan kepuasan penumpang. Kerumitan dan proses layanan yang terlalu kompleks juga harus dikurangi. Hendaknya proses layanan yang disampaikan kepada penumpang simple, mudah dipahami setiap tahapannya dan memperhatikan keterlibatan penumpang pengguna jasa pelabuhan.

f. Tampilan Fisik (*Physical Evidence*)

Tampilan fisik perusahaan dengan menyediakan fasilitas yang nyaman bagi penumpang merupakan variabel bauran pemasaran jasa yang telah dapat disediakan perusahaan. Fasilitas yang ada ini harus dioptimalkan penggunaannya dan harus selalu dijaga dan ditingkatkan kualitasnya sehingga perusahaan menjadi pelabuhan internasional yang kondisinya mengalahkan pelabuhan ferry internasional Singapura, benar-benar dapat dipertahankan dan tetap menjadi kekuatan utama perusahaan.

Tampilan fisik lainnya yang merupakan representasi berwujud tentang keberadaan perusahaan adalah kop surat jika perusahaan melakukan korespondensi bisnis dengan pihak eksternal, kartu nama dari manajemen perusahaan, format laporan

yang disampaikan kepada pihak lain juga dapat dijadikan sebagai tampilan fisik yang akan mewakili citra perusahaan kepada pihak luar.

g. Orang (*People*)

Karyawan sebagai variabel bauran pemasaran jasa yang ketujuh, menjadi kekuatan perusahaan dengan loyalitas, pengalaman, pelatihan dan komitmennya. Namun demikian, berdasarkan informasi tentang tingkat pendidikan karyawan saat ini yang banyak didominasi oleh lulusan SMU dan Diploma mesti dapat ditingkatkan. Jumlah karyawan tetap yang belum memenuhi syarat kebutuhan minimum sebanyak 65 orang juga harus dipenuhi.

Pelatihan yang sudah diberikan selama ini harus dilakukan secara rutin, karena karyawan berhubungan langsung dengan proses layanan yang diberikan kepada pelanggan sehingga keterampilannya dalam memberikan layanan yang baik selalu ditingkatkan. Tidak hanya menggunakan seragam, karyawan juga harus bisa menampilkan sikap dan perilaku yang baik kepada penumpang pengguna jasa pelabuhan serta tanggap terhadap kebutuhan dan keluhan yang disampaikan. Proses perencanaan sumberdaya manusia tetap harus menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan.

Penampilan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan layanan kepada penumpang pengguna jasa pelabuhan tidak saja harus ditekankan kepada karyawan tetap, tetapi juga kepada semua pihak yang berada di lingkungan di mana jasa tersebut disampaikan. Dalam hal ini termasuk karyawan tidak tetap, *cleaning service*, petugas parkir, sopir taksi, pemilik tenant dan pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan penumpang pengguna jasa pelabuhan.

Faktor-faktor lain yang juga harus menjadi pertimbangan perusahaan ketika akan menjalankan strateginya antara lain, (1) budaya organisasi, kesuksesan strategi tergantung pada tingkat dan konsistensi budaya perusahaan. (2) Politik dalam organisasi, berhubungan dengan hirarki manajemen, aspirasi untuk pengembangan karir, dan alokasi sumberdaya perusahaan yang termasuk langka. (3) Aturan dan tanggung jawab dewan direksi menyangkut pandangan dan kontrol terhadap manajemen, pertimbangan untuk tingkat ketertarikan *stakeholder* perusahaan, serta perkembangan saham *stakeholder*.

4.7.5. Strategi yang Seharusnya Dilakukan oleh Perusahaan

Setelah mengulas strategi yang dijalankan selama ini, dan melakukan analisis SWOT terhadap pelabuhan ferry internasional Sekupang, maka sesuai dengan posisi perusahaan pada matrik IE yang harus menjalankan strategi tumbuh dan kembangkan (*grow and build*), maka strategi pemasaran yang dapat dijalankan oleh perusahaan adalah:

- I. Mengoptimalkan pendekatan segmentasi dan target pasar yang akan dilayani dengan pendekatan sebagai berikut:
 - a. Demografis, yaitu kelompok pekerja ekspatriat dari Singapura yang bekerja di Pulau Batam serta tenaga kerja Indonesia yang akan bekerja ke luar negeri terutama Singapura dan Malaysia
 - b. Geografis, yaitu penduduk Batam di wilayah kecamatan Sekupang dan sekitarnya
 - c. Psikografis, yaitu segmen penumpang asing dan domestik dengan tujuan wisata

- d. Berdasarkan manfaat yang diperoleh konsumen, yaitu segmen penumpang yang mengutamakan kualitas layanan dari jasa pelabuhan
 - e. Berdasarkan pemakaian produk, yaitu segmen penumpang yang telah mempunyai pengalaman dalam menggunakan jasa pelabuhan ferry internasional Sekupang
 - f. Berdasarkan teknografi, yaitu segmen penumpang yang mengutamakan layanan berteknologi tinggi (internet dan *hot spot*)
 - g. Berdasarkan tingkat kesetiaan, yaitu segmen konsumen perusahaan yang mempunyai loyalitas tinggi pada perusahaan (jasa pelabuhan ferry internasional Sekupang)
2. Melakukan positioning jasa pelabuhan ferry internasional Sekupang sebagai pelabuhan ferry berstandar internasional melalui pembentukan humas perusahaan
 3. Mempertahankan pelaksanaan bauran pemasaran jasa yang sudah berjalan dengan baik yaitu produk, harga, dan tampilan fisik
 4. Meningkatkan dan memperbaiki pelaksanaan bauran pemasaran jasa dengan lebih efektif dan efisien, yaitu untuk:
 - a. Promosi yang lebih aktif dengan menggunakan berbagai media yang ada seperti radio, TV lokal, brosur di bandara dan hotel-hotel, billboard, serta iklan di surat kabar
 - b. Distribusi dengan menambah titik *city chek-in* serta pelaksanaan kembali shuttle bus dari bandara Hang Nadim dan titik-titik tertentu menuju pelabuhan ferry internasional Sekupang
 - c. Proses layanan pada penumpang agar dilaksanakan dengan menyusun *standar operation procedure* (SOP) yang segera harus disiapkan

- d. Orang-orang yang terlibat dalam proses layanan agar ditingkatkan pendidikan, keahlian dan sikapnya dalam memberikan layanan yang optimal kepada konsumen.
5. Membentuk departemen khusus pemasaran (marketing) dan bagian hubungan masyarakat agar pelaksanaan strategi dapat berjalan lebih efektif.
6. Bekerjasama dengan pemerintah untuk mensosialisasikan status pelabuhan ferry internasional Sekupang sebagai pelabuhan umum dan berstandar internasional serta kedudukan pelabuhan khusus di Pulau Batam.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil pada akhir tulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Tahapan penyusunan strategi pelabuhan ferry internasional Sekupang dimulai dengan mempelajari profil perusahaan untuk mengetahui visi dan misi perusahaan. PT. Indodharma Corpora sebagai pengelola pelabuhan ferry internasional Sekupang belum merumuskan visi dan misinya. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang bisnis pelayanan, visi dan misi merupakan titik tolak bagi perusahaan untuk menentukan arah pelayanan yang akan dicapai perusahaan, dan ke arah mana perusahaan akan mengarahkan bisnisnya di masa yang akan datang. Namun demikian, tujuan (*goals*) dan sasaran yang akan dicapai oleh perusahaan telah dapat diidentifikasi.
2. Melakukan analisis kekuatan internal dan eksternal perusahaan yang menghasilkan matrik evaluasi faktor internal (IFE) dan matrik evaluasi faktor eksternal (EFE) serta matrik posisi persaingan (*Competitive Profile Matrix-CPM*). Posisi pelabuhan ferry internasional Sekupang jika dibandingkan dengan pesaing utamanya pelabuhan umum Batam Centre dan pelabuhan Khusus Harbourbay adalah kuat dengan skor 3,70.
3. Tahap selanjutnya adalah menganalisis posisi pelabuhan ferry internasional Sekupang dengan menggunakan matrik IE. Pada matrik ini diketahui bahwa posisi perusahaan adalah pada sel I (3,87 ; 3,89), dengan pilihan strateginya adalah bangun dan kembangkan (*grow and build*). Berdasarkan strategi tersebut, tahapan strategi pemasaran perusahaan yang akan dilakukan terdiri atas *Segmentasi*, *Targeting* dan *Positioning* (STP) dan bauran pemasaran jasa 7P yang meliputi

produk/jasa, harga, promosi, distribus, proses layanan, tampilan fisik, dan orang yang menyampaikan jasa yang diarahkan agar pelaksanaannya lebih optimal. Kegiatan ini merupakan pengembangan dari strategi pemasaran yang selama ini pelaksanaannya belum efektif.

4. Dari analisis strategi pemasaran yang telah dilakukan terdapat beberapa poin yang perlu menjadi perhatian bagi pihak manajemen perusahaan, antara lain: tingkat pendidikan karyawan yang mayoritas tamatan SMU harus *diimprove* ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi (diploma dan sarjana) untuk menghadapi kondisi persaingan, membentuk departemen yang khusus menangani masalah di bidang pemasaran perusahaan, termasuk kegiatan yang mengelola hubungan masyarakat (humas) perusahaan.
5. Pada pelaksanaan bauran pemasaran jasa, diketahui bahwa program promosi, distribusi, orang yang menyampaikan layanan harus diperbaiki dan ditingkatkan. Terutama di bidang promosi (iklan di radio dan pemasangan flyer di mal-mal) harus direncanakan dan disusun sebaik mungkin karena selama ini terdeteksi bahwa masyarakat tidak mengetahui atau tidak mendapatkan informasi tentang status pelabuhan ferry internasional Sekupang sebagai pelabuhan umum dan fasilitas berstandar internasional yang dimilikinya.

5.2. Saran dan Keterbatasan

Saran-saran yang dapat diberikan untuk pelabuhan ferry internasional Sekupang dan pihak pengelola adalah:

1. Sarana dan fasilitas fisik berstandar internasional, penguasaan teknologi dan jarak yang lebih dekat ke Singapura sebagai kekuatan yang dimiliki perusahaan agar dapat dioptimalkan penggunaannya dalam meningkatkan jumlah penumpang

yang dapat dilayani sehingga akan menambah pendapatan perusahaan. Kelemahan yang dimiliki perusahaan (lokasi yang letaknya jauh dari pusat kota), sebaiknya tidak dianggap sebagai penghalang, tapi perusahaan harus mengarahkan untuk memperbaiki kelemahan yang berhubungan dengan belum adanya fungsi pemasaran perusahaan, dan penguasaan pasar yang kecil dengan membuka kembali shelter bus di bandara Hang Nadim dan mal-mal yang ada di Batam untuk memudahkan calon penumpang mencapai pelabuhan.

2. Perusahaan juga harus memanfaatkan semua peluang yang ada untuk menambah penguasaan pangsa pasar dan meningkatkan pendapatan perusahaan dengan melakukan promosi yang lebih baik dan tepat sasaran. Ancaman yang ada harus disikapi secara bijaksana, misalnya terkait dengan kurangnya informasi di masyarakat tentang status pelabuhan umum dan pelabuhan khusus yang punya orientasi berbeda. Harus ada program khusus untuk mensosialisasikan status pelabuhan ferry internasional Sekupang sebagai pelabuhan umum dengan fasilitas terlengkap, berstandar internasional dan mempunyai jarak tempuh yang lebih dekat ke Singapura.
3. Posisi perusahaan yang lebih kuat dibandingkan pesaing dalam hal kualitas pelabuhan dan sumberdaya teknologi dibandingkan pesaingnya pelabuhan Batam Centre dan Harbour Bay, sebaiknya menjadi suatu motivasi untuk meningkatkan jumlah penumpang yang dapat dilayani, meningkatkan pendapatan perusahaan, memperkuat posisi keuangan perusahaan dan mengoptimalkan penggunaan semua fasilitas yang dimiliki bagi semua *stakeholder* perusahaan
4. Perusahaan dapat melanjutkan kembali program iklan di radio, pemasangan flyer di mal-mal dan bandara serta penyediaan fasilitas shelter bus di bandara dan mal-mal untuk memudahkan penumpang mencapai pelabuhan dengan lebih

mudah. Program bauran pemasaran yang sudah ada tersebut agar direncanakan dengan lebih baik agar bisa mencapai sasaran yang diinginkan. Langkah awal adalah dengan membentuk fungsi pemasaran dan merekrut tenaga ahli yang sesuai agar pelaksanaan strategi pemasaran berupa *segmentasi, targeting, positioning* dan bauran pemasaran jasa 7P (*product, price, promotion, place, process, people dan physical evidence*) dapat berjalan dengan optimal dan tepat sasaran

5. Diperlukan peran pemerintah untuk membantu mensosialisasikan kepada masyarakat, bahwa ada dua status pelabuhan di Batam, yaitu pelabuhan umum (Sekupang dan Batam Centre) dan pelabuhan khusus (Harbour Bay dan lain-lain) dan bagaimana peran dan fungsi masing-masing pelabuhan, karena berdasarkan pengamatan yang dilakukan, masyarakat tidak mengetahui perbedaan ini.
6. Bagi peneliti yang tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan, disarankan untuk melakukan survai pelanggan mengenai pelaksanaan strategi pemasaran dan efektifitas pencapaiannya. Penelitian juga dapat dilakukan pada aspek manajemen, pencapaian kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan serta strategi pengelolaan dan pengoperasian pelabuhan.
7. Adapun keterbatasan dari penelitian ini adalah yang menjadi sumber informasi hanya beberapa orang pihak manajemen, tidak melakukan survai langsung kepada pengguna jasa, dan keterbatasan waktu yang dimiliki untuk melakukan penelitian pada skala yang lebih luas.

Daftar Pustaka

Buku Teks

- Alma, Buchari.(1992). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Edisi 2, Alfabeta, Bandung.
- Christiananta, Budiman dkk. (2007). *Manajemen Strategik*, Buku Materi Pokok, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, Jakarta
- Cravens, W. David. (2000). *Strategic Marketing*. Sixth Edition. Mc-Graw Hill-New York
- Tjiptono, Fandy, Gregorius Chandra dan Dadi Adriana. (2008). *Pemasaran Strategik*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- (1998). *Strategi Pemasaran*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mansoer, Faried Widjaya. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta
- Fred, R. David. (2009). *Strategic Management Concept and Cases*. Prentice-Hall, New Jersey
- Umar, Husein.(1997). *Metodologi Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hlm : 148-152.
- Supranto, J.(2008). *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi ketujuh. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Kotler, Philip. and Kevin Lane (2008). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Ketigabelas. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Lovelock, H. Cristopher.(1991). *Service Marketing*, Second Edition, Prentice-Hall. International, Inc.
- Suyanto, M.(2007). *Strategic Management Global Most Admired Companies Perusahaan yang Paling Dikagumi Dunia*, penerbit Andi, Yogyakarta
- Porter, E. Michael.(1994). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, penerbit Binarupa Aksara, Jakarta
- Kasali, Rhenald.(1998). *Membidik Pasar Indonesia Segmentasi Targeting Positioning*, Gramedia, Jakarta
- Astuti, Sri Wahyuni.(2009). *Manajemen Pemasaran*, Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta
- Sugiyono.(2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Bandung

Wheelen, L.Thomas and J. David Hunger.(1992). *Strategic Management and Business Policy*. Fourth edition, Addison-Wesley Publishing Company, New York

Zeithaml, Valarie A. and Mary Jo. Bitner.(1996). *Services Marketing*, McGraw-Hill Companies, Inc, New York

Laporan

Batam Industrial Development Authority. (2010). *Development Progress of Batam, First Semester of 2010*, Batam

Kayalar, Cemsit. (2011). *Marketing Strategy: A Case Study Approach to Standardization & Adaptation Practices in the Commercial Vehicles Market*, diambil 15 Agustus 2011 dari <http://ssrn.com/abstract>.

Fitriani.(2010). *Kajian Strategi Pemasaran Sarana Transportasi Laut PT. Peln di Kawasan Indonesia Bagian Timur*. Skripsi. Program Sarjana Penyelenggaraan Khusus Manajemen Dept Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB, diambil 12 Juli 2011 pukul 3:30 PM dari <http://repository.ipb.ac.id>

<http://www.bpmatam.go.id>

[http:// skpd.batamkota.go.id](http://skpd.batamkota.go.id)

ICT Expo Langkah Menuju Batam Digital Island, Tribun Batam - Senin, 18 Oktober 2010, diambil 7 Desember 2011 dari <http://batam.tribunnews.com>,

YJ Naim (2011). *Batam Layak Dapat Insentif Pertumbuhan Ekonomi Tinggi*, Antara News Kepulauan Riau, 6 Januari 2011, diambil 5 Desember 2011 dari <http://kepri.antaranews.com>,

<http://www.sekupangport.com>, diambil 31 Desember 2011

Iswanto.(2009). *Strategi Pengembangan Armada Transportasi Laut Nasional di Era Global*. Jurnal Sain dan Maritim Vol VII No. 2 tahun 2009, diambil 22 Juli 2011 dari <http://jurnal.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal>,

Wirata, Ivan.(2008). *Kajian Prospek Perluasan Pelabuhan Jambi*. Thesis. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang, dari <http://eprints.undip.ac.id>

Keputusan Menteri Perhubungan Nomor. KM 55 Tahun 2002

Dewanti, La Ode Muhamad Magribi.(1999). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Permintaan Penumpang Angkutan Laut dan Angkutan Penyebrangan* i-lib.ugm.ac.id/jurnal/ Forum Teknik jilid 23 No. 1 Maret 1999

Pemantauan dan Evaluasi 2007 - BME Ekologi di Batam, 15 Pebruari 2008, diambil 31 Desember 2011 dari <http://www.coremap.or.id/monev/article>.

Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 2009 tentang Kepelabuhan

Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun 2007

Peraturan Pemerintah RI Nomor 5 Tahun 2011

PT. Indodharma Corpora. (2008). *Laporan Hasil Evaluasi BPKP No.LAP-434/DI.05/1/2008, Batam 23 Desember 2008*

Surat Keputusan Bersama Menteri Perdagangan, Menteri Keuangan, Menteri Perhubungan Nomor 149/Kpb/V.77 jo Nomor 150/KMK/77 jo Nomor KM.119/Pbb-77

Surat Perjanjian kerjasama Nomor 12/PERJ-KA/VIII/2004 dan III/IDC-OB/SP/BOT-SKP/VIII/2004: Untuk Membangun, Mengelola dan Memelihara Terminal Ferry Internasional Sekupang

UU RI Nomor 44 Tahun 2007

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1

**ANALISIS SWOT
DAN STRATEGI PEMASARAN
PELABUHAN FERRY INTERNASIONAL SEKUPANG**

DAFTAR PERTANYAAN UNTUK WAWANCARA**I. PERTANYAAN TENTANG GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

1. Tujuan apa yang akan dicapai PT. Indodharma Corpora sebagai pengelola Pelabuhan Internasional Sekupang.

- a. Untuk Jangka pendek :

Jawaban : Memberikan pelayanan untuk fasilitas yang bertaraf internasional bagi pemakai jasa transportasi laut bagi masyarakat Batam dan atau Singapore.

- b. Untuk Jangka Panjang :

Jawaban : Membantu pemerintah Kota Batam dalam rangka meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan Luar Negeri ke Kota Batam dan atau sebaliknya.

2. Berapa jumlah tenaga kerja pada PT. Indodharma Corpora ?

Jawaban : 32 orang.

3. Berapa jumlah tenaga kerja berdasarkan jenis kelamin (Pria dan Wanita).

Jawaban : 19 orang laki-laki, 13 orang wanita.

4. Berapa jumlah tenaga kerja berdasarkan tingkat pendidikan (SD, SLTP, SLTA, S1, S2, S3).

Jawaban : SD = 1 orang, SLTP = 1, SLTA = 22, D-3 = 3, S1 = 5, S2 = 0, S3 = 0.

**II. STRATEGI PEMASARAN YANG TELAH DIRUMUSKAN DAN TELAH
DILAKSANAKAN OLEH PELABUHAN INTERNASIONAL SEKUPANG:**

1. Berapa banyak target penumpang yang akan dilayani PT. Indodharma Corpora per bulan atau per tahun?

Jawaban : Target penumpang 45.000 orang / bulan, atau 540.000 orang / tahun.

2. Berapa persen target yang ditetapkan dapat direalisasikan oleh PT. Indodharma Corpora ?

Jawaban : Target pencapaian terealisasi 51 %.

3. Apakah PT. Indodharma Corpora memberikan bonus dalam pelayanan ke konsumen ? (penyediaan porter gratis, atau parkir inap gratis misalnya)

Jawaban : PT. Indodharma memberikan bonus berupa ; - Bagasi gratis, Parkir gratis pelanggan Pacific Ferry, Internet gratis / hot spot, kemudahan procedure CIQP dan kenyamanan ruang tunggu ber-AC dan TV Kabel.

4. Apakah ada pengklasifikasian produk/jasa yang di tawarkan oleh PT. Indodharma Corpora ?

Jawaban : Klasifikasi sebagai Terminal Ferry berstandart Internasional.

5. Apa karakteristik yang membedakan produk/jasa yang ditawarkan oleh PT. Indodharma Corpora dengan perusahaan (pelabuhan) lain ?

Jawaban : Free Bagasi, Free Multimedia (hot spot) dan PC free internet bagi penumpang yang tidak membawa laptop, parkir kendaraan yang luas, Coffee Shop yang berkelas, Announcer (pemberitahuan Ferry open gate dan keberangkatan / boarding).

6. Bagaimana cara penetapan keagenan kapal yang ada dipelabuhan ?

Jawaban : Keagenan kapal / ticketing ditentukan oleh Operator Ferry masing-masing.

7. Apakah ada perbedaan harga tiket kapal dengan keagenan yang sama pada pelabuhan lain ?

Jawaban : Ada. Keagenan kapal / ticketing yang ada di Pelabuhan lebih tinggi harganya dari harga tiket yang ada di luar Pelabuhan.

8. Apakah ada potongan harga untuk pemesanan atau pembelian tiket dalam jumlah banyak ?

Jawaban : Ada, khususnya untuk Group Travel / Rombongan.

9. Bagaimana cara perusahaan memasarkan tiket kapal ?

Jawaban : Bekerjasama dengan perusahaan jasa keagenan tiket , Tour & Travel , Corporate dan lainnya.

10. Apakah bentuk Promosi yang dijalankan untuk Menarik penumpang: media promosi, strategi promosi, Apakah promosi tsb cukup efektif ?

Jawaban : Sudah dilakukan, baik dengan media, maupun promosi. Sampai saat ini kurang efektif.

11. Adakah usaha perusahaan untuk memudahkan penumpang mendapatkan layanan akses ke pelabuhan atau cara untuk memudahkan penumpang mencapai lokasi pelabuhan, misal check-in dalam kota atau check in di hotel, layanan jemput untuk penumpang.

Jawaban : Ada. Sudah ada City Check In di Nagoya – dan Shuttle Service dari beberapa Mall di Batam dan bekerja sama dengan pihak Hotel & Tour Travel (belum maksimal).

12. Bagaimana cara karyawan melayani penumpang atau karyawan yang terlibat dalam proses layanan ke penumpang (sikap, perilaku, keramahan, kecekatan, kemampuan, penampilan), dalam melayani penumpang apakah punya standar tertentu .

Jawaban : Pelayanan diupayakan semaksimal mungkin agar para calon penumpang nyaman dan berkesan menggunakan jasa Sekupang Ferry Terminal walaupun belum ada SOP baku untuk standart pelayanan bagi para penumpang.

13. Apakah ada aturan khusus untuk karyawan dalam melayani penumpang (misal: seragam yang dipakai, cara bersikap dsb).

Jawaban : Ada seragam khususnya bagi karyawan yang langsung berhubungan dengan penumpang.

III. DAFTAR PERTANYAAN LINGKUNGAN PEMASARAN

1. Siapakah yang menjadi pesaing potensial PT. Indodharma Corpora (pelabuhan Internasional Sekupang) ?

Jawaban : Terminal Ferry Harbour Bay – Jodoh (Pel Khusus) dan Terminal Ferry Internasional Batam Center (Pel Umum).

2. Apakah PT. Indodharma Corpora bisa memperkirakan kekuatan dari pesaing tersebut dan memetakan kekuatan pesaing seperti dalam tabel berikut:

MATRIKS PROFIL PERSAINGAN
(Competitive Profile Matrix/ CPM)

Untuk Penentuan Bobot : dari yang tidak penting sampai dengan yang sangat penting, total keseluruhannya adalah 1,00

Rating dari yang terendah sampai yang tertinggi (1-5)

5 = sangat bagus

4 = bagus

3 = cukup

2 = buruk

1 = sangat buruk

Skor = bobot x rating

1. GENERAL MANAGER

FAKTOR KRITIS KEBERHASILAN	BOBOT	PELABUHAN UMUM				PELABUHAN KHUSUS	
		Sekupang		Batam Centre		Harbour Bay	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Iklan	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Kualitas Pelabuhan	0.20	5	1.00	3	0.60	3	0.60
Persaingan Harga	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Sumberdaya Manusia	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Sumberdaya Organisasi	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Sumberdaya Teknologi	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Riset dan Pengembangan	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Posisi Keuangan	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Loyalitas Konsumen/ Penumpang	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Reputasi Pelabuhan	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Pangsa Pasar	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Total	1.00		3.70		3.35		3.25

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

2. FINANCE MANAGER

FAKTOR KRITIS KEBERHASILAN	BOBOT	PELABUHAN UMUM				PELABUHAN KHUSUS	
		Sekupang		Batam Centre		Harbour Bay	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Iklan	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Kualitas Pelabuhan	0.10	5	0.50	3	0.30	3	0.30
Persaingan Harga	0.20	3	0.60	3	0.60	5	1.00
Sumberdaya Manusia	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Sumberdaya Organisasi	0.01	4	0.04	4	0.04	4	0.04
Sumberdaya Teknologi	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Riset dan Pengembangan	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Posisi Keuangan	0.01	3	0.03	4	0.04	5	0.05
Loyalitas Konsumen/ Penumpang	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Reputasi Pelabuhan	0.01	4	0.04	4	0.04	4	0.04
Pangsa Pasar	0.30	2	0.60	5	1.50	5	1.50
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

3. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT /HRD

FAKTOR KRITIS KEBERHASILAN	BOBOT	PELABUHAN UMUM				PELABUHAN KHUSUS	
		Sekupang		Batam Centre		Harbour Bay	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Iklan	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Kualitas Pelabuhan	0.20	5	1.00	3	0.60	3	0.60
Persaingan Harga	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Sumberdaya Manusia	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Sumberdaya Organisasi	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Sumberdaya Teknologi	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Riset dan Pengembangan	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Posisi Keuangan	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Loyalitas Konsumen/ Penumpang	0.10	4	0.30	3	0.30	3	0.30
Reputasi Pelabuhan	0.08	3	0.32	3	0.24	3	0.24
Pangsa Pasar	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

4. GENERAL OPERASIONAL

FAKTOR KRITIS KEBERHASILAN	BOBOT	PELABUHAN UMUM				PELABUHAN KHUSUS	
		Sekupang		Batam Centre		Harbour Bay	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Iklan	0.30	3	0.90	3	0.90	3	0.90
Kualitas Pelabuhan	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Persaingan Harga	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Sumberdaya Manusia	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Sumberdaya Organisasi	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Sumberdaya Teknologi	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Riset dan Pengembangan	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Posisi Keuangan	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16
Loyalitas Konsumen/ Penumpang	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Reputasi Pelabuhan	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Pangsa Pasar	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

5. STAFF OPERASIONAL

FAKTOR KRITIS KEBERHASILAN	BOBOT	PELABUHAN UMUM				PELABUHAN KHUSUS	
		Sekupang		Batam Centre		Harbour Bay	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Iklan	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Kualitas Pelabuhan	0.15	5	0.75	4	0.60	3	0.45
Persaingan Harga	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Sumberdaya Manusia	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Sumberdaya Organisasi	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Sumberdaya Teknologi	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Riset dan Pengembangan	0.10	5	0.50	4	0.40	3	0.30
Posisi Keuangan	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Loyalitas Konsumen/ Penumpang	0.05	4	0.20	5	0.25	3	0.15
Reputasi Pelabuhan	0.10	5	0.50	4	0.40	3	0.30
Pangsa Pasar	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

3. Jenis pelayanan atau kelas pelayanan seperti apakah yang disukai oleh konsumen ?
Jawaban : Pelayanan yang mudah dari petugas CIQP, dan seluruh instansi yang ada di Terminal namun sesuai dengan peraturan dan procedure yang berlaku.
4. Apakah konsumen mempengaruhi dalam perbaikan dan pelayanan baru yang akan ditawarkan oleh PT. Indodharma Corpora ?
Jawaban : Sangat mempengaruhi.
5. Berapa agen penjualan tiket yang bekerja sama dengan PT. Indodharma Corpora ?
Jawaban : Jumlah 3 agen penjualan tiket di Terminal SFT.
6. Apakah harga yang ditawarkan oleh setiap agen berubah ubah ?
Jawaban : Ya, sesuai kebijakan operator masing-masing atau sesuai iklim / kalender wisata Nasional maupun Singapore.
7. Apakah ada peraturan pemerintah yang mengatur penjualan tiket pada PT. Indodharma Corpora ?
Jawaban : Tidak tahu. Sepengetahuan kami tidak ada.
8. Bagaimana pengaruh kebijakan politik/hukum pemerintah terhadap perusahaan ?
Jawaban : Sangat berpengaruh, contohnya pembatasan ijin operasi Pelabuhan baru / khusus untuk penumpang umum, pemberian jadwal / schedule keberangkatan dan kedatangan Ferry dari dan ke Singapura dari SFT.
9. Apakah ada undang-undang yang mempengaruhi kegiatan pemasaran PT. Indodharma Corpora
Jawaban : Ada, UU 17 Tahun 2009 tentang master plan area pelabuhan dan pengembangannya, namun ternyata dapat diajukan perubahannya untuk peraturan lain. Sehingga akan menambah menurunnya kualitas / strategi marketing SFT kedepan.
10. Apakah ada pengaruh dari kondisi ekonomi Indonesia saat ini (khususnya kondisi ekonomi di Batam) terhadap kebijakan perusahaan ?
Jawaban : Ada pengaruhnya.
11. Bagaimana pengaruh tingkat inflasi di Batam bagi PT. Indodharma Corpora ?
Jawaban : Cukup berpengaruh, berakibat menurunnya tingkat wisatawan ke luar negeri.
12. Apakah gaya hidup masyarakat yang semakin beragam mempengaruhi operasional PT. Indodharma Corpora ?

Jawaban : Gaya hidup masyarakat yang semakin bagus diharapkan akan mempengaruhi tingkat wisatawan ke luar negeri.

13. Apakah ada teknologi baru yang dapat meningkatkan mutu pelayanan PT. Indodharma Corpora ?

Jawaban : Di pelabuhan / Sekupang Ferry Terminal ada teknologi / fasilitas Boarding Management System (BMS) yang mempunyai kemampuan untuk mempercepat pengiriman data Passenger dari Sekupang ke Singapore, baik tentang jumlah, kewarganegaraan, jenis kelamin, no passport, dll, yang berguna untuk segenap CIQP dan Management PT. Indodharma sendiri.

14. Bagaimana pengaruh perkembangan teknologi terhadap PT. Indodharma Corpora ?

Jawaban : Untuk lebih meningkatkan kinerja dari para Karyawan demi pelayanan ke seluruh calon Penumpang dan pengguna Sekupang Ferry Terminal.

UNIVERSITAS TERBUKA

IV. FAKTOR LINGKUNGAN INTERNAL DAN FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERNAL

MATRIK FAKTOR LINGKUNGAN INTERNAL

Untuk Penentuan Bobot : dari yang tidak penting sampai dengan yang sangat penting, total keseluruhannya adalah 1,00

Rating dari yang terendah (1) sampai yang tertinggi (5)

5 = sangat bagus

4 = bagus

3 = cukup

2 = buruk

1 = sangat buruk

Skor = bobot x rating

1. GENERAL MANAGER

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	Peringkat/ Rating					SKOR
		1	2	3	4	5	
KEKUATAN							
Sumberdaya fisik (bentuk fisik pelabuhan)	0.20					5	1.00
Sumberdaya Manusia (Pengalaman, Loyalitas, pelatihan, komitmen)	0.10				4		0.40
Teknologi (fasilitas pelabuhan)	0.05				4		0.20
Riset dan Pengembangan	0.05			3			0.15
Reputasi (persepsi pelabuhan dan hubungan baik dengan pengguna jasa)	0.05				4		0.20
Pelayanan jasa yang memberikan kenyamanan kepada konsumen	0.10				4		0.40
Status sebagai pelabuhan umum	0.10					5	0.50
KELEMAHAN							
Sumberdaya organisasi (fungsi pemasaran) belum ada	0.05				4		0.20
Sumberdaya finansial (kemampuan menghasilkan dana internal) masih kurang	0.05				4		0.20
Penguasaan pasar yang kecil	0.05			3			0.15
Lokasi pelabuhan jauh dari pusat kota dan pusat industri	0.15					5	0.75
Strategi pemasaran tidak jelas	0.05			3			0.15
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

2. FINANCE MANAGER

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	Peringkat/ Rating					SKOR
		1	2	3	4	5	
KEKUATAN							
Sumberdaya fisik (bentuk fisik pelabuhan)	0.10					5	0.50
Sumberdaya Manusia (Pengalaman, Loyalitas, pelatihan, komitmen)	0.12			3			0.00
Teknologi (fasilitas pelabuhan)	0.05					5	0.25
Riset dan Pengembangan	0.01			3			0.03
Reputasi (persepsi pelabuhan dan hubungan baik dengan pengguna jasa)	0.1			3			0.30
Pelayanan jasa yang memberikan kenyamanan kepada konsumen	0.20			3			3.00
Status sebagai pelabuhan umum	0.12	1					0.12
KELEMAHAN							
Sumberdaya organisasi (fungsi pemasaran) belum ada	0.01			3			0.03
Sumberdaya finansial (kemampuan menghasilkan dana internal) masih kurang	0.01	1					0.01
Penguasaan pasar yang kecil	0.15	1					0.15
Lokasi pelabuhan jauh dari pusat kota dan pusat industri	0.12	1					0.12
Strategi pemasaran tidak jelas	0.01			3			0.03
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

1. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT/HRD

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	Peringkat/ Rating					SKOR
		1	2	3	4	5	
KEKUATAN							
Sumberdaya fisik (bentuk fisik pelabuhan)	0.20					5	1.00
Sumberdaya Manusia (Pengalaman, Loyalitas, pelatihan, komitmen)	0.09				4		0.36
Teknologi (fasilitas pelabuhan)	0.05				4		0.20
Riset dan Pengembangan	0.03			3			0.09
Reputasi (persepsi pelabuhan dan hubungan baik dengan pengguna jasa)	0.06				4		0.24
Pelayanan jasa yang memberikan kenyamanan kepada konsumen	0.20				4		0.80
Status sebagai pelabuhan umum	0.04				4		0.16
KELEMAHAN							
Sumberdaya organisasi (fungsi pemasaran) belum ada	0.03				4		0.12
Sumberdaya finansial (kemampuan menghasilkan dana internal) masih kurang	0.05				4		0.20
Penguasaan pasar yang kecil	0.05			3			0.15
Lokasi pelabuhan jauh dari pusat kota dan pusat industri	0.10				4		0.40
Strategi pemasaran tidak jelas	0.10			3			0.30
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

2. GENERAL OPERASIONAL

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	Peringkat/ Rating					SKOR
		1	2	3	4	5	
KEKUATAN							
Sumberdaya fisik (bentuk fisik pelabuhan)	0.20					5	1.00
Sumberdaya Manusia (Pengalaman, Loyalitas, pelatihan, komitmen)	0.06				4		0.24
Teknologi (fasilitas pelabuhan)	0.05				4		0.20
Riset dan Pengembangan	0.03			3			0.09
Reputasi (persepsi pelabuhan dan hubungan baik dengan pengguna jasa)	0.05				4		0.20
Pelayanan jasa yang memberikan kenyamanan kepada konsumen	0.05				4		0.20
Status sebagai pelabuhan umum	0.06					5	0.30
KELEMAHAN							
Sumberdaya organisasi (fungsi pemasaran) belum ada	0.10			3			0.00
Sumberdaya finansial (kemampuan menghasilkan dana internal) masih kurang	0.05				4		0.20
Penguasaan pasar yang kecil	0.05				4		0.20
Lokasi pelabuhan jauh dari pusat kota dan pusat industri	0.10			3			0.30
Strategi pemasaran tidak jelas	0.20			3			0.60
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

3. STAFF OPERASIONAL

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	Peringkat/ Rating					SKOR
		1	2	3	4	5	
KEKUATAN							
Sumberdaya fisik (bentuk fisik pelabuhan)	0.15					5	0.75
Sumberdaya Manusia (Pengalaman, Loyalitas, pelatihan, komitmen)	0.20					5	1.00
Teknologi (fasilitas pelabuhan)	0.10				4		0.40
Riset dan Pengembangan	0.10					5	0.00
Reputasi (persepsi pelabuhan dan hubungan baik dengan pengguna jasa)	0.07				4		0.28
Pelayanan jasa yang memberikan kenyamanan kepada konsumen	0.10				4		0.40
Status sebagai pelabuhan umum	0.03					5	0.15
KELEMAHAN							
Sumberdaya organisasi (fungsi pemasaran) belum ada	0.03			3			0.09
Sumberdaya finansial (kemampuan menghasilkan dana internal) masih kurang	0.05				4		0.20
Penguasaan pasar yang kecil	0.04				4		0.16
Lokasi pelabuhan jauh dari pusat kota dan pusat industri	0.08				4		0.32
Strategi pemasaran tidak jelas	0.05			3			0.15
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

MATRIK FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERNAL

Untuk Penentuan Bobot : dari yang tidak penting sampai dengan yang sangat penting, total keseluruhannya adalah 1,00

Rating dari yang terendah (1) sampai yang tertinggi (5)

5 = sangat bagus

4 = bagus

3 = cukup

2 = buruk

1 = sangat buruk

Skor = bobot x rating

1. GENERAL MANAGER

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	Peringkat/ Rating					SKOR
		1	2	3	4	5	
PELUANG							
Pola dan gaya hidup masyarakat Batam yang suka melakukan perjalanan ke Luar Negeri (Singapura dan Malaysia)	0.05			3			0.15
Jarak tempuh yang lebih dekat ke Singapura (hanya 40 menit dari Batam ke Singapura)	0.06					5	0.30
Kondisi ekonomi Batam yang kian berkembang	0.03			3			0.09
Status Batam sebagai KEK/ FTZ	0.03			3			0.09
Daya tarik Singapura dan Malaysia sebagai tempat tujuan wisata, tempat berobat dan tempat untuk berbelanja	0.06				4		0.24
Pembebasan biaya fiskal untuk penumpang yang berpergian ke Luar Negeri dengan Negara tujuan Malaysia dan Singapura.	0.05				4		0.20
Minyediakan fasilitas internet gratis	0.05				4		0.20
Banyaknya promosi seperti tawaran diskon belanja di Batam dan Singapura, beli 2 tiket gratis 1 tiket, dll	0.04			3			0.12
Bertambahnya oprator pelayaran seperti PT. Pelnas Pacific Ferry Lines	0.05			3			0.15
Dibukanya konter verifikasi kartu tanda kerja luar negeri (KTKLN) dipelabuhan sekupang	0.03			3			0.09

ANCAMAN							
Kurangnya informasi di masyarakat tentang status pelabuhan umum dan pelabuhan khusus	0.10					5	0.50
Adanya pelabuhan khusus beroperasi melayani penumpang umum	0.10					5	0.50
Pesaing utama yang memberikan tawaran lebih menarik (lokasi mudah dicapai, layanan efisien dan menarik)	0.10			3			0.30
Kenaikan <i>seaport taxes</i>	0.03				4		0.12
Iklim dan cuaca yang mengganggu pelayaran	0.03		2				0.06
Otoritas pelabuhan Singapura yang memperlakukan pelabuhan khusus sebagai pelabuhan umum	0.04					5	0.20
Pembukaan jadwal regular dan trip perjalanan yang cukup besar pada pelabuhan khusus (18 trip kapal perhari)	0.10					5	0.50
Larangan untuk taksi yang tidak menggunakan argometer membawa penumpang masuk ke pelabuhan	0.05		2				0.10
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

2. FINANCE MANAGER

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	Peringkat/ Rating					SKOR
		1	2	3	4	5	
PELUANG							
Pola dan gaya hidup masyarakat Batam yang suka melakukan perjalanan ke Luar Negeri (Singapura dan Malaysia)	0.01			3			0.03
Jarak tempuh yang lebih dekat ke Singapura (hanya 40 menit dari Batam ke Singapura)	0.05			3			0.15
Kondisi ekonomi Batam yang kian berkembang	0.05				4		0.20
Status Batam sebagai KEK/ FTZ	0.01			3			0.03
Daya tarik Singapura dan Malaysia sebagai tempat tujuan wisata, tempat berobat dan tempat untuk berbelanja	0.05			3			0.15
Pembebasan biaya fiskal untuk penumpang yang berpergian ke Luar Negeri dengan Negara tujuan Malaysia dan Singapura.	0.02		3				0.06
Minyediakan fasilitas internet gratis	0.01	1					0.01
Banyaknya promosi seperti tawaran discon belanja di Batam dan Singapura, beli 2 tiket gratis 1 tiket, dll	0.01				4		0.04
Bertambahnya oprator pelayaran seperti PT. Pelnas Pacific Ferry Lines	0.20					5	1.00
Dibukanya konter verifikasi kartu tanda kerja luar negeri (KTKLN) dipelabuhan sekupang	0.01	1					0.01
ANCAMAN							
Kurangnya informasi di masyarakat tentang status pelabuhan umum dan pelabuhan khusus	0.01	1					0.01
Adanya pelabuhan khusus beroperasi melayani penumpang umum	0.30					5	1.50
Pesaing utama yang memberikan tawaran lebih menarik (lokasi mudah dicapai, layanan efisien dan menarik)	0.10		2				0.20
Kenaikan seaport taxes	0.001	1					0.001
Iklim dan cuaca yang mengganggu pelayaran	0.003		2				0.006
Otoritas pelabuhan Singapur yang memperlakukan pelabuhan khusus sebagai pelabuhan umum	0.10		2				0.20
Pembukaan jadwal regular dan trip perjalanan yang cukup besar pada pelabuhan khusus (18 trip kapal perhari)	0.05					5	0.25
Larangan untuk taksi yang tidak menggunakan argometer membawa penumpang masuk ke pelabuhan	0.016	1					0.016
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

3. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT /HRD

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	Peringkat/ Rating					SKOR
		1	2	3	4	5	
PELUANG							
Pola dan gaya hidup masyarakat Batam yang suka melakukan perjalanan ke Luar Negeri (Singapura dan Malaysia)	0.06				4		0.24
Jarak tempuh yang lebih dekat ke Singapura (hanya 40 menit dari Batam ke Singapura)	0.06					5	0.30
Kondisi ekonomi Batam yang kian berkembang	0.06					5	0.30
Status Batam sebagai KEK/ FTZ	0.06			3			0.18
Daya tarik Singapura dan Malaysia sebagai tempat tujuan wisata, tempat berobat dan tempat untuk berbelanja	0.06				4		0.24
Pembebasan biaya fiskal untuk penumpang yang berpergian ke Luar Negeri dengan Negara tujuan Malaysia dan Singapura.	0.06				4		0.24
Minyediakan fasilitas internet gratis	0.04			3			0.12
Banyaknya promosi seperti tawaran diskon belanja di Batam dan Singapura, beli 2 tiket gratis 1 tiket, dll	0.06					5	0.30
Bertambahnya oprator pelayaran seperti PT. Pelnas Pacific Ferry Lines	0.06				4		0.24
Dibukanya konter verifikasi kartu tanda kerja luar negeri (KTKLN) dipelabuhan sekupang	0.04			3			0.12
ANCAMAN							
Kurangnya informasi di masyarakat tentang status pelabuhan umum dan pelabuhan khusus	0.06				4		0.24
Adanya pelabuhan khusus beroperasi melayani penumpang umum	0.08					5	0.40
Pesaing utama yang memberikan tawaran lebih menarik (lokasi mudah dicapai, layanan efisien dan menarik)	0.06				4		0.24
Kenaikan seaport taxes	0.06					5	0.30
Iklim dan cuaca yang mengganggu pelayaran	0.02		2				0.04
Otoritas pelabuhan Singapur yang memperlakukan pelabuhan khusus sebagai pelabuhan umum	0.06				4		0.24
Pembukaan jadwal regular dan trip perjalanan yang cukup besar pada pelabuhan khusus (18 trip kapal perhari)	0.08					5	0.40
Larangan untuk taksi yang tidak menggunakan argometer membawa penumpang masuk ke pelabuhan	0.02		2				0.04
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

4. GENERAL OPERASIONAL

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	Peringkat/ Rating					SKOR
		1	2	3	4	5	
PELUANG							
Pola dan gaya hidup masyarakat Batam yang suka melakukan perjalanan ke Luar Negeri (Singapura dan Malaysia)	0.10					5	0.50
Jarak tempuh yang lebih dekat ke Singapura (hanya 40 menit dari Batam ke Singapura)	0.10					5	0.50
Kondisi ekonomi Batam yang kian berkembang	0.05				4		0.20
Status Batam sebagai KEK/ FTZ	0.04				4		0.16
Daya tarik Singapura dan Malaysia sebagai tempat tujuan wisata, tempat berobat dan tempat untuk berbelanja	0.10					5	0.50
Pembebasan biaya fiskal untuk penumpang yang berpergian ke Luar Negeri dengan Negara tujuan Malaysia dan Singapura.	0.05				4		0.20
Minyediakan fasilitas internet gratis	0.04			3			0.12
Banyaknya promosi seperti tawaran discon belanja di Batam dan Singapura, beli 2 tiket gratis 1 tiket, dll	0.10					5	0.50
Bertambahnya oprator pelayaran seperti PT. Pelnas Pacific Ferry Lines	0.04				4		0.16
Dibukanya konter verifikasi kartu tanda kerja luar negeri (KTKLN) dipelabuhan sekupang	0.05			3			0.15
ANCAMAN							
Kurangnya informasi di masyarakat tentang status pelabuhan umum dan pelabuhan khusus	0.03				4		0.12
Adanya pelabuhan khusus beroperasi melayani penumpang umum	0.08					5	0.40
Pesaing utama yang memberikan tawaran lebih menarik (lokasi mudah dicapai, layanan efisien dan menarik)	0.05					5	0.25
Kenaikan seaport taxes	0.03				4		0.12
Iklim dan cuaca yang mengganggu pelayaran	0.03			3			0.09
Otoritas pelabuhan Singapur yang memperlakukan pelabuhan khusus sebagai pelabuhan umum	0.03				4		0.12
Pembukaan jadwal regular dan trip perjalanan yang cukup besar pada pelabuhan khusus (18 trip kapal perhari)	0.05				4		0.00
Larangan untuk taksi yang tidak menggunakan argometer membawa penumpang masuk ke pelabuhan	0.03			3			0.00
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

5. STAFF OPERASIONAL

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	Peringkat/ Rating					SKOR
		1	2	3	4	5	
PELUANG							
Pola dan gaya hidup masyarakat Batam yang suka melakukan perjalanan ke Luar Negeri (Singapura dan Malaysia)	0.10				4		0.40
Jarak tempuh yang lebih dekat ke Singapura (hanya 40 menit dari Batam ke Singapura)	0.07					5	0.35
Kondisi ekonomi Batam yang kian berkembang	0.10				4		0.40
Status Batam sebagai KEK/ FTZ	0.01				4		0.04
Daya tarik Singapura dan Malaysia sebagai tempat tujuan wisata, tempat berobat dan tempat untuk berbelanja	0.06				4		0.24
Pembebasan biaya fiskal untuk penumpang yang berpergian ke Luar Negeri dengan Negara tujuan Malaysia dan Singapura.	0.10					5	0.50
Minyediakan fasilitas internet gratis	0.06					5	0.30
Banyaknya promosi seperti tawaran diskon belanja di Batam dan Singapura, beli 2 tiket gratis 1 tiket, dll	0.07					5	0.35
Bertambahnya oprator pelayaran seperti PT. Pelnas Pacific Ferry Lines	0.09					5	0.45
Dibukanya konter verifikasi kartu tanda kerja luar negeri (KTKLN) dipelabuhan sekupang	0.05					5	0.30
ANCAMAN							
Kurangnya informasi di masyarakat tentang status pelabuhan umum dan pelabuhan khusus	0.04			3			0.12
Adanya pelabuhan khusus beroperasi melayani penumpang umum	0.01			3			0.03
Pesaing utama yang memberikan tawaran lebih menarik (lokasi mudah dicapai, layanan efisien dan menarik)	0.03				4		0.12
Kenaikan seaport taxes	0.05				4		0.20
Iklim dan cuaca yang mengganggu pelayaran	0.02				4		0.08
Otoritas pelabuhan Singapura yang memperlakukan pelabuhan khusus sebagai pelabuhan umum	0.03			3			0.09
Pembukaan jadwal regular dan trip perjalanan yang cukup besar pada pelabuhan khusus (18 trip kapal perhari)	0.01			3			0.03
Larangan untuk taksi yang tidak menggunakan argometer membawa penumpang masuk ke pelabuhan	0.09				4		0.36
Total	1.00						

Sumber : Fred R. David, 2009, Strategic Management, Prentice Hall Inc., Upper saddle River, New Jersey.

Lampiran 2

RATAAN FAKTOR INTERNAL

Berdasarkan Rataan Responden 1, 2, 3, 4 dan 5

Keterangan :

R1 : GENERAL MANAGER

R2 : FINANCE MANAGER

R3 : HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT /HRD

R4 : GENERAL OPERASIONAL

R5 : STAFF OPERASIONAL

NO	FAKTOR INTERNAL	PERINGKAT/ RATING					RATAAN RATING	RATAAN BOBOT
		R1	R2	R3	R4	R5		
KEKUATAN								
1	Sumberdaya fisik (bentuk fisik pelabuhan)	5	5	5	5	5	5.00	0.160
2	Sumberdaya Manusia (Pengalaman, Loyalitas, pelatihan, komitmen)	4	4	4	4	5	4.20	0.098
3	Teknologi (fasilitas pelabuhan)	4	5	4	4	4	4.20	0.050
4	Riset dan Pengembangan	3	3	3	3	5	3.40	0.026
5	Reputasi (persepsi pelabuhan dan hubungan baik dengan pengguna jasa)	4	3	4	4	4	3.80	0.072
6	Pelayanan jasa yang memberikan kenyamanan kepada konsumen	4	3	4	4	4	3.80	0.150
7	Status sebagai pelabuhan umum	5	1	4	5	5	4.00	0.088
KELEMAHAN								
1	Sumberdaya organisasi (fungsi pemasaran) belum ada	4	3	4	3	3	3.40	0.040
2	Sumberdaya finansial (kemampuan menghasilkan dana internal) masih kurang	4	1	4	4	4	3.40	0.034
3	Penguasaan pasar yang kecil	3	1	3	4	4	3.00	0.090
4	Lokasi pelabuhan jauh dari pusat kota dan pusat industri	5	1	4	3	4	3.40	0.118
5	Strategi pemasaran tidak jelas	3	3	3	3	4	3.20	0.074
	Total						44.80	1.000

Lampiran 3

RATAAN FAKTOR EKTERNAL

Berdasarkan Rataan Responden 1, 2, 3, 4 dan 5

Keterangan :

- R1 : GENERAL MANAGER
 R2 : FINANCE MANAGER
 R3 : HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT /HRD
 R4 : GENERAL OPERASIONAL
 R5 : STAFF OPERASIONAL

NO	FAKTOR EKSTERNAL	PERINGKAT/ RATING					RATAAN RATING	RATAAN BOBOT
		R1	R2	R3	R4	R5		
PELUANG								
1	Pola dan gaya hidup masyarakat Batam yang suka melakukan perjalanan ke Luar Negeri (Singapura dan Malaysia)	3	3	4	5	4	3.80	0.064
2	Jarak tempuh yang lebih dekat ke Singapura (hanya 40 menit dari Batam ke Singapura)	5	3	5	5	5	4.60	0.068
3	Kondisi ekonomi Batam yang kian berkembang	3	4	5	4	4	4.00	0.058
4	Status Batam sebagai KEK/ FTZ	3	3	3	4	4	3.40	0.030
5	Daya tarik Singapura dan Malaysia sebagai tempat tujuan wisata, tempat berobat dan tempat untuk berbelanja	4	3	4	5	4	4.00	0.066
6	Pembebasan biaya fiskal untuk penumpang yang berpergian ke Luar Negeri dengan Negara tujuan Malaysia dan Singapura.	4	3	4	4	5	4.00	0.056
7	Minyediakan fasilitas internet gratis	4	1	3	3	5	3.20	0.040
8	Banyaknya promosi seperti tawaran diskon belanja di Batam dan Singapura, beli 2 tiket gratis 1 tiket, dll	3	4	5	5	5	4.40	0.056

NO	FAKTOR EKSTERNAL	PERINGKAT/ RATING					RATAAN RATING	RATAAN BOBOT
		R1	R2	R3	R4	R5		
9	Bertambahnya oprator pelayaran seperti PT. Pelnas Pacific Ferry Lines	3	5	4	4	5	4.20	0.088
10	Dibukanya konter verifikasi kartu tanda kerja luar negeri (KTKLN) dipelabuhan sekupang	3	1	3	3	5	3.00	0.038
ANCAMAN								
1	Kurangnya informasi di masyarakat tentang status pelabuhan umum dan pelabuhan khusus	5	1	4	4	3	3.40	0.048
2	Adanya pelabuhan khusus beroperasi melayani penumpang umum	5	5	5	5	3	4.60	0.114
3	Pesaing utama yang memberikan tawaran lebih menarik (lokasi mudah dicapai, layanan efisien dan menarik)	3	2	4	5	4	3.60	0.068
4	Kenaikan <i>seaport taxes</i>	4	1	5	4	4	3.60	0.034
5	Iklim dan cuaca yang mengganggu pelayaran	2	2	2	3	4	2.60	0.021
6	Otoritas pelabuhan Singapura yang memperlakukan pelabuhan khusus sebagai pelabuhan umum	5	2	4	4	3	3.60	0.052
7	Pembukaan jadwal regular dan trip perjalanan yang cukup besar pada pelabuhan khusus (18 trip kapal perhari)	5	5	5	4	3	4.40	0.058
8	Larangan untuk taksi yang tidak menggunakan argometer membawa penumpang masuk ke pelabuhan	2	1	2	3	4	2.40	0.041
Total							66.80	1.000

Lampiran 4.

Aliran Aktivitas Kedatangan Penumpang