

## **INDUSTRI PELAYARAN INDONESIA: PENDEKATAN DARI SUSTAINABLE MARKETING ENTERPRICE**

oleh: Cahya Purnomo  
[cahyapivungan@gmail.com](mailto:cahyapivungan@gmail.com)

### **Abstract**

*The shipping industry plays a major role in world trade, especially Indonesia as an archipelagic country, has not demonstrated superior performance. This paper aims to propose to the Indonesian shipping industry with sustainable market-ing enterprice as marketing strategy concept.*

*The approach method by literature review mainly based on the marketing strategy concept of Kotler et al (2008) with meta analysis by other established literature. Build upon comprehensive marketing strategy is expected to raise performance due to have sustainable competitive strategic.*

**Key words: the Indonesian shipping industry, sustainable market-ing enterprice**

### **Abstrak**

Industri pelayaran memainkan peran utama dalam perdagangan dunia, terlebih Indonesia sebagai negeri kepulauan, belum menunjukkan kinerja yang unggul. Tujuan penulisan paper ini mengusulkan kepada industri pelayaran Indonesia dengan konsep strategi pemasaran *sustainable market-ing enterprice*.

Metode pendekatan paper ini menggunakan *literature review* terutama berdasarkan konsep strategi pemasaran Kotler et al (2008) dengan meta analisis terhadap literatur lain yang sudah mapan. Dengan konsep strategi pemasaran komprehensif tersebut diharapkan dapat menaikkan kinerja karena mempunyai *sustainable competitive strategic*.

**Kata kunci: industri pelayaran Indonesia, sustainable market-ing enterprice**

### **PENDAHULUAN**

Pelayaran adalah kegiatan pengangkutan melalui laut dari suatu pelabuhan ke pelabuhan lainnya (Ragnarsson, 2013), yang jaraknya dapat lebih dari 3.000 KM. Pelayaran memainkan peran utama dalam perdagangan dunia, bahkan itu adalah salah satu industri yang paling mendunia dan memiliki dampak pada pemenuhan kebutuhan masyarakat setiap hari, karena industri pelayaran menghubungkan dunia industri dan konsumen (Lorange and Fjeldstad, 2012). Secara

historis, perdagangan dunia melalui laut umumnya berhubungan erat dengan pertumbuhan ekonomi global (Gordon, 2013). Industri pelayaran adalah sebagai darah-kehidupan ekonomi global, lebih dari 80 % dari barang di dunia diangkut dengan kapal (Mason and Nair, 2013), dan di Amerika lebih dari 90 % perdagangan terbesar nasionalnya diekspor melalui angkutan laut (Agarwal and Ergun, 2008; Ragnarsson, 2013). Fenomena tersebut mengindikasikan betapa pentingnya industri pelayaran dalam perdagangan di dunia.

Sebagai negeri kepulauan, subsektor transportasi laut di Indonesia mempunyai peran penting dan strategis dalam mobilisasi orang maupun barang (logistik), yang merupakan unsur penggerak perekonomian nasional. Pada tahun 2015, nilai Produk Domestik Bruto (PDB) subsektor transportasi laut diproyeksikan sebesar 129,963.0 milyar rupiah atau 17, 24 % dari total PDB (Lembaga Manajemen FEUI, 2014). Posisi geografis Indonesia juga sangat strategis ditinjau dari sudut pandang perdagangan internasional.

Sistem pengangkutan laut yang efisien dan terkelola dengan baik merupakan faktor sangat penting dalam persaingan ekonomi serta integritas nasional. Biaya pengangkutan laut cukup tinggi dan hal ini mengurangi insentif untuk perdagangan baik domestik maupun internasional. Pelabuhan-pelabuhan di Indonesia, yang dianggap kurang efisien dan tidak diperlengkapi/dikelola dengan baik, adalah faktor signifikan yang menaikkan biaya pelayaran. Kapal-kapal yang dilibatkan dalam perdagangan domestik menghabiskan sebagian besar dari waktu kerjanya hanya untuk disandarkan atau menunggu di dalam atau di luar pelabuhan, sementara *dwelling time* barang sampai kini juga masih tinggi, 8 hari lebih (Jurnal Maritim, 2014). Penyebabnya antara lain adalah terus berlangsungnya dominasi negara atas penyediaan layanan pelabuhan (melalui-kegiatan yang dilakukan oleh berbagai badan usaha milik negara), serta lingkungan hukum dan pengaturan yang ada yang secara efektif membatasi persaingan baik di dalam maupun antar pelabuhan (Ray, 2008).

## Permasalahan

Sebagai negeri bahari yang sudah tua, Indonesia seharusnya mempunyai kinerja yang unggul dalam industri pelayaran, namun realita masih jauh dari yang semestinya dapat dicapai berdasarkan potensi-potensi yang dimiliki. Salah satu kinerja industri pelayaran dapat dilihat dari kinerja pelabuhannya, karena pelabuhan merupakan bagian dominan dalam pelayanan jasa terhadap kapal dan kinerja pelabuhan merupakan bagian dari indeks logistik nasional.

Pada tahun 2014, Bank Dunia melaporkan bahwa dari 160 negara yang diukur, *logistics performance index* Indonesia hanya menempati posisi ke posisi 53, masih jauh jika dibanding dengan posisi beberapa negara tetangga, misalnya Singapura di peringkat 5, Malaysia peringkat 25, dan Thailand peringkat 35, serta Vietnam di peringkat 48 (*The World Bank, 2014*). Logistik nasional merupakan rantai distribusi barang, meliputi kegiatan di pelabuhan dan di luar pelabuhan sebagai daerah penyangga. Demikian juga, dilihat dari muatan petikemas yang ditangani, dari 20 negara *top performance*, Indonesia belum pernah masuk. Negara tetangga yang masuk adalah Singapura dengan ranking 2, dan Port Klang Malaysia dengan ranking 12 (*Institute of Shipping Economics and Logistics, 2012*).

Mengapa sebagai negeri maritim namun tak pernah unggul dalam industri pelayaran? Ini pertanyaan mendasar yang tidak mudah dijawab dan siapa yang harus menjawabnya. Tata-kelola angkutan laut yang *crowdit* ditengarai menjadi salah satu penyebab ekonomi biaya tinggi. ([www.dephub.go.id/knkt/ntsc\\_maritime/Laut/Statistik/Data%20KPLP202009.pdf](http://www.dephub.go.id/knkt/ntsc_maritime/Laut/Statistik/Data%20KPLP202009.pdf), diunduh 1 Juli 2013). Beberapa dasawarsa terakhir, angkutan laut berkembang cukup pesat namun belum terencana dengan baik sehingga menjadi kurang optimal, terjadi biaya tinggi dan mengganggu kelancaran arus barang. Angkutan garam misalnya, biaya dari Madura ke Jakarta lebih mahal daripada dari Australia ke Jakarta, itulah mengapa Indonesia masih impor garam (*Jurnal Maritim, 2014*).

Dari perspektif pemasaran, nilai angkutan laut Indonesia bagi penggunaannya belum seperti yang diharapkan, mengingat nilai merupakan keseimbangan antara produk / jasa yang ditawarkan dengan kualitas, reliabilitas, ketepatan waktu penghantaran, responsivitas, serta harga yang dibayarkan (Mariotti, 1997). Selanjutnya Mariotti mengindikasikan, bahwa pada era tahun 1960-an sampai 1970-an merupakan era efisiensi dan output, dan pada era 1980-an dan 1990-an merupakan era kualitas dan pelayanan. Namun ternyata sampai era 2000-an sekarang ini Indonesia belum dapat meraih nilai-nilai tersebut. Ini mengindikasikan lemahnya orientasi pemasaran industri pelayaran Indonesia.

Tujuan penulisan paper ini adalah untuk memberikan masukan pada industri pelayaran nasional yang tidak pernah mempunyai keunggulan sebagai negeri maritim dengan strategi pemasaran yang *sustainable competitive advantage* / keunggulan bersaing berkelanjutan. Pendekatan atau analisis paper ini menggunakan *literature review* terutama konsep strategi pemasaran pemikiran Kotler et al (2008), dengan meta analisis terhadap literatur lain yang sudah mapan.

## **PEMBAHASAN**

### **Perubahan Lingkungan Industri Pelayaran di Dunia**

Kini lingkungan industri pelayaran di dunia telah banyak berubah, telah terjadi pergeseran paradigma dari *marketing product to cultivating customers* (Rust et al, 2010), pasarnya tidak stabil dan persaingan semakin ketat (Tongzon et al, 2009), *profit margin* mengalami penurunan, kualitas pelayanan yang lebih baik semakin diharapkan, serta permintaan semakin tidak menentu (Payanides and Wiedmar, 2011; Robinson, 2005). Karena industri pelayaran adalah padat modal, volatilitas arus kargo secara global berdampak pada dinamika pasar dan tingginya resiko (Lorange and Fjeldstad, 2012).

Industri pelayaran yang pasarnya bersifat oligopoli, kini menghadapi masalah yang menekankan pada aliansi, merger dan ko-

operasi melalui konferensi pelayaran agar kinerjanya meningkat (Gadhia et al, 2011). Bahwa kinerja perusahaan pelayaran pengawasannya semakin intensif, yang didorong oleh pemerintah, pelabuhan dan operator kapal, fokusnya pada cara mempertahankan *life-cycle* perusahaan. Inisiatif pada keberlanjutan tersebut terkait dengan pemenuhan standar terhadap lingkungan maritim yang semakin menjadi tuntutan (Pike et al, 2011).

Berdasarkan pengamatan Peteraf and Bergen (2003), bisnis kini menghadapi heterogenitas di antara pesaing – pesaingnya, yang masing – masing mereka mempunyai keunikan tersendiri atas kompetensinya. Penulis tersebut berasumsi bahwa teori keunggulan sumberdaya sebagai satu teori keunggulan kompetitif, bahkan kompetensi pesaing – pesaing pada sumberdayanya merupakan dasar dari *resource based value- RBV* (Barney, 1991; Amit and Schumaker, 1993; Collis and Montgomery, 1997). Menurut Presiden Asia Marketing Federation (AMF), Kamalgoda, bisnis di Asia kini menghadapi tiga persaingan yang mengancam, yaitu dari dalam sendiri, dari negara tetangga dan dari invasi persaingan internasional (Kotler et al, 2008). Demikian juga industri pelayaran juga menghadapi persaingan ketat seperti itu, bahkan lebih keras lagi mengingat industri pelayaran adalah padat modal namun beresiko tinggi.

Menurut Shinohara (2011), industri pelayaran syarat dengan kontrol oleh otoritas mengingat pelayaran adalah kegiatan *high risk*. Namun tidak berarti bahwa perilaku ekonomi tidak dapat dikembangkan. Negara Cina misalnya, merupakan contoh yang baik, ia mampu beradaptasi dengan pelbagai perubahan yang mengikuti proses liberalisasi, dipengaruhi sekaligus mempengaruhi dinamika di dalamnya. Kemampuan negara dalam mengelola perubahan dan mentransformasikan dirinya inilah yang menjadi salah satu kunci keberhasilan industrialisasi Cina (Akbar, 2013).

Angkutan laut di Indoseia jika dilihat dari konstelasi penyedia-pengguna, nampak bahwa penyedia masih mendominasi perannya.

Perilaku monopolistik demikian jauh dari nilai pemasaran yang berorientasi pada pengguna (kebutuhan dan keinginan konsumen). Perusahaan yang demikian menurut Levitt (1960), mengalami *marketing myopia*, yang di depannya telah mengancam kebangkrutannya. Aktivitas perusahaan pelayaran di dunia selama ini masih berkutat pada aktivitas produksi-efisiensi atau *scale of economic* (Sinohara, 2009), belum melihat bagaimana kegiatan pemasaran merupakan kegiatan yang harus berjalan bersama kegiatan yang lain (McKenna, 1991).

### **Trend Cakupan Terminologi Pemasaran**

Terminologi pemasaran bervariasi dan selalu berkembang. Terminologi yang sudah sangat tua diawali oleh Drucker (1954), yang menyatakan bahwa :

*...marketing is the unique function of business... it is the whole business seen from the customers point of view. Concern and responsibility for marketing must permeate all areas of the enterprise.*

Kemudian *The American Marketing Association (AMA)* mendefinisikan pemasaran sebagai proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi ide, barang / jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi. Sebagai aktivitas bisnis, pemasaran menyertai arus barang/jasa dari produsen ke konsumen (Committee on Terms, 1960).

Masyarakat dan organisasi, baik formal maupun informal membutuhkan aktivitas pemasaran (Kotler and Keller, 2012), maka industri pelayaran tentu juga butuh pemasaran yang baik, agar dapat menemukan konsumen secara efektif. Di samping untuk mengorganisir profit melalui kinerja, kegiatan pemasaran ternyata juga berdampak positif terhadap ekonomi makro dan manfaat sosial melalui pengalaman konsumen dan negara, hal ini karena agregat sistem pemasaran terdiri dari banyak pelaku (Deshpande; 1999, Kotler and Levy; 1969).

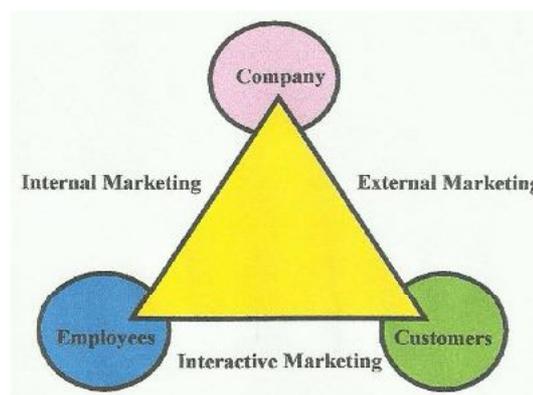
Kotler and Levy (1969), menggunakan *marketing tool*, sebagai kontrol perusahaan yang dapat mempengaruhi penerimaan produk/ jasa yang dihasilkan, yaitu terdiri dari *product improvement, pricing,*

*distribution and communication*. Alat pemasaran tersebut dioperasikan pada tingkat taktis terkait pada keputusan mengenai: *product, price, promotion and distribution/place*, ini disebut dengan istilah familier sebagai *marketing mix* (Webster Jr;1992, McCarthy and Perreault; 2002). *Marketing mix* adalah suatu alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran dalam target pasar.

Di sisi lain, kegiatan pemasaran juga memerlukan nilai kepuasan terhadap pelanggannya, sebagaimana ditunjukkan oleh Joshi (2012), bahwa *marketing is human activity to satisfy needs and wants, through an exchange process* (Joshi, 2012). Oleh karenanya konsep pemasaran orientasinya kini adalah kepuasan konsumen atas uang yang dibelanjakannya, termasuk pembelian jasa. Pandangan baru dalam pemahaman pemasaran kini semakin terintegrasi ke dalam pendekatan strategi bisnis secara total (McKenna; 1991, Kotler et al; 2008).

### **The Services Triangle**

Pemasaran jasa sebetulnya adalah tentang janji, janji yang dibuat oleh produsen kepada konsumen untuk dipenuhi (Bitner; 1995, Zeithaml et al; 2006). Kerangka kerja strategis pemasarannya dapat dijelaskan dengan *the services triangle*, seperti gambar di bawah ini.



Gambar 1. The Services Triangle  
Sumber: Bitner; 1995, Zeithaml et al; 2006, disesuaikan

Dari gambar di atas nampak ketiga pelaku pemasaran jasa bekerja bersama saling terhubung, yaitu perusahaan pelayaran (*shipping lines*)

sebagai produsen jasa angkut, pegawai perusahaan pelayaran, dan konsumen (dalam hal ini pengirim atau penerima barang yang diangkut dengan kapal). Dari ketiga pelaku pemasaran jasa tersebut ada tipe pemasaran yang harus berhasil dalam menghantarkan jasa, yaitu *internal marketing*, *external marketing*, dan *interactive marketing*.

Di antara perusahaan pelayaran dengan pegawai perusahaan ada kegiatan *internal marketing* yang memungkinkan janji tersebut dapat dihantarkan ke konsumen, artinya sebelum janji tersebut dihantarkan ke konsumen pegawai perusahaan lebih dahulu yakin terhadap janji yang ditawarkan perusahaan pelayaran kepada konsumen (dalam kegiatan *external marketing*), atau singkatnya pegawai perusahaan berfungsi sebagai perantara. Oleh karenanya di antara pegawai perusahaan dengan konsumen ada kegiatan *interactive marketing*, yaitu komunikasi langsung dengan konsumen. Di sini ada kegiatan penghantaran janji, maka di sini juga yang akan menentukan apakah janji tersebut akan dipenuhi atau gagal dipenuhi. Dalam industri pelayaran, janji dipenuhi ketika barang dapat dikapalkan dengan selamat sampai penerima tanpa adanya tuntutan kerusakan, kehilangan, atau keterlambatan dengan tarif *freight* yang telah disepakati. Demikain akan berlaku sebaliknya kalau gagal.

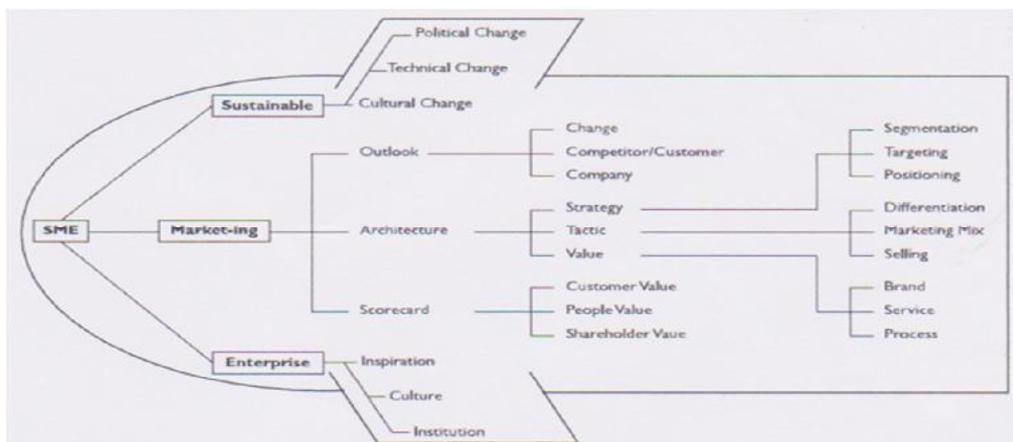
### **Industri Pelayaran yang Berorientasi pada Konsep Pemasaran**

Menganut pemikiran McKenna (1991), bahwa *marketing is everything*, semua kegiatan bisnis seharusnya mempunyai orientasi pada konsep pemasaran. Demikian juga industri pelayaran di Indonesia, walaupun pemangku kepeninginan di dalamnya ada unsur pemerintah (regulator), namun tetap saja memerlukan konsep pemasaran dalam setiap sepak terjangnya. Konsep pemasaran sendiri telah bergeser dari nilai-nilai lama (konsep produk dan penjualan) ke konsep kepuasan konsumen yang mempunyai tuntutan lebih tinggi terhadap uang yang dikeluarkannya.

Fungsi pemasaran dapat diselenggarakan oleh bagian secara terpisah dalam perusahaan (fungsi pemasaran konvensional), atau dapat

dintegrasikan secara melebur yang ada pada setiap bagian / fungsi dalam perusahaan (Hill and Rifkin, 1999). Sedangkan Kotler and Keller (2012), mengusulkan *holistic marketing* untuk menekankan betapa pentingnya setiap kegiatan harus terintegrasi dengan pemasaran. Buktinya, perusahaan terkenal di Amerika Serikat-*Providian Financial*, mengintegrasikan pemasaran ke dalam semua disiplin daripada memperlakukannya sebagai satu departemen yang berdiri sendiri, lalu *Boston Beer* tidak mau mempunyai departemen pemasaran sama sekali selama sepuluh tahun pertama memasuki bisnis (Hill and Rifkin, 1999). Gagasan para ahli tersebut membuktikan betapa pentingnya kegiatan institusi keseluruhan yang harus berwawasan marketing.

Merujuk pada pemikiran Kotler et al (2008), maka industri pelayaran di Indonesia agar mempunyai *sustainable competitive advantage* seharusnya penyelenggaraannya berdasarkan konsep strategi bisnis yang bertujuan memuaskan tiga pemangku kepentingan utama, yaitu pelanggan, internal organisasi, dan pemilik perusahaan. Model pendekatan ini disebut “diagram roket”, sebagaimana gambar di bawah.



Gambar 2. Diagram Raket Industri Pelayaran Indonesia  
Sumber : Kotler et al (2008), Disesuaikan

Dari gambar tersebut sebagai ujung roket adalah *sustainable market-ing enterprise* (SME), artinya pemasaran yang berkemampuan bersaing dalam jangka panjang harus didukung tiga pilar, yaitu keberlanjutan,

pemasaran secara menyeluruh, serta menjaga kepentingan perusahaan. Pemasaran secara menyeluruh merupakan pilar utama dalam model tersebut, maka ditempatkan di tengah badan roket, hal ini juga sesuai dengan pemikiran McKenna (1991).

Pilar keberlanjutan merupakan bagian yang menempati pada sayap kanan, artinya bagaimana industri pelayaran harus membangun sustainabilitasnya dalam merespon perubahan lingkungan yang terus terjadi, terkait dengan perubahan politik, teknis, serta budaya. Perlu diketahui bahwa industri pelayaran sangat terikat ketat oleh regulasi dari *International Maritime Organization (IMO)*, yang perubahannya sangat cepat. Jika industri pelayaran Indonesia tidak mampu merespon perubahan ini maka kebangkrutan di depan mata, yang oleh Levitt (1960), disebut *marketing myopia*. Ingat, bahwa pionir perusahaan pelayaran nasional PT. Djakarta Lloyd bubar karena menderita *marketing myopia*. Oleh karenanya maka strategi pemasaran kini merupakan roh manajemen perusahaan pelayaran agar mempunyai kemampuan bersaing berkelanjutan.

Pilar kepentingan perusahaan (*enterprise*), terdiri atas tiga unsur, yaitu inspirasi, budaya, dan institusi. Inspirasi adalah tentang mimpi: perusahaan pelayaran harus mempunyai impian yang menjadi inspirasi, membimbing dan memacu semua orang yang ada dalam perusahaan, baik orang yang ada di kantor (darat) maupun orang yang ada di kapal (awak kapal). Jika unsur ini telah terpatri di dalam setiap personal maka dapat dikatakan bahwa mereka bekerja mempunyai motivasi positif.

Budaya adalah tentang personalitas: setiap perusahaan pelayaran harus mempunyai personalitas kuat, ini memberikan perekat organisasi bersama untuk berkembang, menganekaragamkan bisnis (di luar jasa pelayaran) atau memperluas pasarnya. Kemudian institusi adalah tentang aktivitas: perusahaan pelayaran harus mampu mengelola aktivitasnya secara efektif-efisien, yang mana ini merupakan filosofi kerangkakerja *scientific management* (George, 1972).

Pilar utama strategi SME adalah *market-ing*, yaitu hal-ihwal tentang pasar, penulisan ini sengaja dibedakan dengan *marketing* yang umum diketahui bersama. Ini artinya pasar bisnis pelayaran lebih penting daripada pemasaran itu sendiri, artinya jasa pelayaran memang ada pasar efektifnya (*commercial market*), ada pasar kompetensinya, dan ada pasar kapitalnya (Kotler et al, 2008).

Pilar *market-ing* terdiri atas tiga sub model, yaitu *outlook*, *architecture*, dan *scorecard*. Pandangan, adalah tentang analisis bisnis ke depan berdasarkan faktor internal dan eksternal (Minzberg, 1994), dengan mempertimbangkan perubahan-perubahan: teknologi kondisi ekonomi, politis, sosial-budaya, serta pergeseran pasar. Jika dikelompokkan perubahan-perubahan tersebut menyangkut 4 C: *change*, *competitor*, *customer*, *company* (Kotler et al, 2008). Ini merupakan gambaran bisnis ke depan yang mencerminkan siapa yang akan menjadi pesaing, bagaimana konsumen agar bergeser prioritasnya, atau kemungkinan kesempatan yang akan muncul.

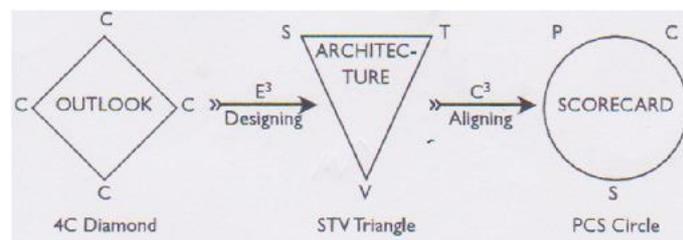
Arsitektur strategi menggambarkan bentuk strategi yang harus dibangun, di mana harus paralel dengan taktik dan nilai. Strategi merujuk pada *segmentation*, *targeting*, dan *positioning* (STP) pasar pelayaran. Tentu suatu perusahaan pelayaran tidak dapat membidik semua pasar pelayaran yang ada. Taktik, merujuk pada diferensiasi *freight* yang ditawarkan dengan berbagai fasilitas yang berbeda namun tetap mengedepankan keselamatan pelayaran, kemudian *marketing mix*: jenis jasa, tarif angkut, promosi, serta tempat di mana *shipper* atau *consignee* dapat mengaksesnya, dan penjualan yang harus positif. Berikutnya nilai, merujuk pada merk (citra positif) yang membedakan dengan merk perusahaan pelayaran lainnya, pelayanan-bagaimana konsumen diperhatikan tidak sebagai *mass service*, serta proses penyampaian jasa pelayaran-yang meunjukkan bagaimana standar pelayanan yang diterapkan dengan mempertimbangkan kemudahan dan terukur. Kalau disarikan, arsitektur strategi berisi tentang: strategi, yaitu bagaimana memenangkan *mindset*, taktik, yaitu bagaimana

memenangkan *market share*, dan nilai-yaitu bagaimana memenangkan hati (Kotler et al, 2008).

Terakhir, *scorecard* atau ukuran kinerja, manajemen harus kontinyu menyeimbangkan tiga pemangku kepentingan utama, yaitu *people – customer – shareholder (PCS)*. Tentang kinerja ini, Kaplan dan Norton (1998, 2004), mengusulkan konsep ukuran kompetitif perusahaan dengan *balanced scorecard (BSC)*, yang diukur dari : kinerja keuangan, kepuasan konsumen, proses bisnis internal, dan kemampuan inovasi.

Sekali manajemen telah mendisain arsitektur strategi pemasaran tertentu maka target pemasaran yang harus diperoleh adalah ketiga pemangku kepentingan utama tersebut. Artinya strategi pemasaran yang telah dibangun harus berdampak pada kinerja (positif) ketiga pemangku kepentingan utama itu.

Jika digambarkan, strategi pemasaran dengan *market-ing model* nampak sebagai berikut.



Gambar 3. Market-ing Model  
Sumber: Kotler et al (2008)

**Keterangan gambar:**

Pandangan ke depan berbentuk *4C Diamond* berisi: *change, competitor, customer, company*

Arsitektur strategi berbentuk *STV Triangle* berisi: *strategy, tactic, value*

Kinerja berbentuk *PCS Circle* berisi : *people, customer, shareholder*

Untuk mendisain arsitektur strategi harus *exploration, engagement* dan *execution (E<sup>3</sup>)*.

Untuk mengukur kinerja maka harus dinamis dan intensif berinteraksi dengan *commercial market, competency market, capital market (C<sup>3</sup>)*

**KESIMPULAN**

1. Industri pelayaran memainkan peran utama dalam perdagangan dunia, merupakan salah satu industri yang paling mendunia dan memiliki dampak pada pemenuhan kebutuhan masyarakat setiap hari, karena industri pelayaran menghubungkan dunia industri dan konsumen. Industri pelayaran adalah sebagai darah-kehidupan ekonomi global, lebih dari 80 % dari barang di dunia diangkut dengan kapal.
2. Sebagai negeri kepulauan, subsektor transportasi laut di Indonesia mempunyai peran penting dan strategis dalam mobilisasi orang maupun barang (logistik), yang merupakan unsur penggerak perekonomian nasional.
3. Pasar industri pelayaran bersifat oligopoli dan masih berlangsungnya dominasi negara yang menyebabkan mekanisme pasar tidak dapat efisien. Sementara industri pelayaran di dunia telah mengalami pergeseran / perubahan. Industri pelayaran Indonesia lemah dalam strategi pemasaran yang dampaknya tidak mempunyai *sustainable competitive strategic*.
4. *Sustainable market-ing enterprice* dapat dipandang sebagai strategi pemasaran industri pelayaran yang komprehensif, yang dapat membentuk kemampuan bersaing berkelanjutan yang didukung tiga pilar, yaitu keberlanjutan, pemasaran secara menyeluruh, serta menjaga kepentingan perusahaan. Strategi pemasaran demikian diharapkan dapat menaikkan kinerja industri pelayaran di Indonesia.

## REFERENSI

- Agarwal, R., and Ergun, O. (2008). Ship scheduling and network design for cargo routing in liner shipping. *Transportation Science*, Vol. 42 May 2008, pp. 175 -196.
- Amit, R., and Schoemaker, PJH. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol 14 No. 1, PP 33-46.
- Akbar, A.N. (2011). *Transformasi Besar China- Dinamika Negara dalam Kebangkitan Ekonomi*. Jogja Mediautama, Yogyakarta.

- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage : a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 643 – 650.
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Bitner, M.J. (1995). Building service relationships: It's about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23 No. 4, pp. 246-251.
- Collis, D.J., and Montgomery, C.A. (1997). *Corporate Strategy, Resources and the Scope of the Firm*. McGrawhill / Irwin, New York.
- Committee on Terms. (1960). *Marketing Definition: A Glossary of Marketing Term*. American Marketing Association, Chicago.
- Deshpande, R. (1999). Swection IV: What are the contribution of marketing to organizational performance and societal welfare ? *Journal of Marketing*. Vol. 63 (Special Issue 1999), pp 164-167.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper and Brother, New York.
- Gadhia, H.K., Kotzab, H., and Prockl, G. (2011). Level of internationalization in the container shipping industry: an assesment of the port net work of the large container shipping companie. *Journal of Transport Geography*, pp. 1431-1442.
- George JR, C.S. (1972). *The History of Management Thought*. Prentice Hall, Inc., Englewood Clifts.
- Gordon, S. (2013). *Shipping Market Overview*. Presentation to Security Association for the Maritime Industry.
- Hill, S., and Rifkin, G. (1999). *Radical Marketing: From Harvard to Harley, Lesson from Ten that Broke the Rules and Made it Big*. HarperCollins Publisher, Inc., New York.
- Institutute of Shipping Economics and Logistics*, 2012.
- Joshi, M. (2012). *Essentials of Marketing*, Manmohan Joshi & Ventus Publishing ApS.
- Jurnal Maritim. Edisi 19 November 2014, pp. 24 – 26.
- Kaplan R.S., and Norton, D.P. (1998). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan R.S., and Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishiong Corporation, Boston.
- Kotler, P, and Levy, S.J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 33, January 1969, pp. 10-14.

- Kotler, P., Kertajaya, H., Huan, H.D., Liu, S. (2008). *Rethinking Marketing - Sustainable Market-ing Enterprice in Asia*. Prentice Hall Pearson Education South Asia Pte. Ltd., Singapore.
- Kotler, P., and Keller, K.L. (2012). *Marketing Management* 14e Global Edition. Pearson, Boston.
- Laporan Penelitian Angkutan Laut 2014. Lembaga Manajemen FEUI, Tidak Dipublikasikan.
- Logistic Performance Index 2014*. The World Bank.
- Lorange, P., and Fjeldstad. (2012). *New Business Models and Strategies in Shipping*. Blackwell Publishing Ltd.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, Juli-Agustus, 1960, pp. 45-56.
- Mason, R., and Nair, R. (2013). Supply-side startegic flexibility capabilities in container liner shipping. *The International Journal of Logistic Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 22-48.
- Mariotti, J.L. (1997). *The Shape Shifters - Continuous Change for Competitive Advantage*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- McKenna, R. (1991). Marketing is Everything. *Harvard Business Review*, January-February.
- McCarthy, E.J., and Perreault, W.D. (2002). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, 14 th ed. McGraw-Hill, Homewood.
- Mintzber, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. The Free Press, New York.
- Payanides, P.M., Wiedmer, R. (2011). Strategic alliance in container liner shipping. *Reseach in Transportation Economics*, Vol 32 (2011), PP. 25-38.
- Peteraf, M.A., and Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market – based and resource – based framework. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1027- 1041.
- Pike, K., Butt, N., Johnson, D., and Walmsley, S., (2011). *Global Sustainable Shipping Initiative : Audit and Overview*. A Report for WWF.
- Ragnarsson, A. (2013). *Strategy for a Small/Medium Sized Nordic Shipping Line*. MS Thesis Business Administration, The Faculty of Social Sciences – School of Business Sigillium Universitatis Islandiae.
- Ray, D., (2008). *Reformasi Sektor Pelabuhan Indonesia dan Undang Undang Pelayaran*. USAID.
- Robinson, R. (2005). Liner shipping strategy, network structuring and competitive advantege : A chain systems perspective, *Shipping Economics, Reseach in Transportation Economics*, Vol. 12, pp. 247-289.

- Rust, T., Moorman, C., and Bhalia, G. (2010). *Rethinking Marketing – Spotlight on Reinvention*. Harvard Business Review, January-February.
- Shinohara, M., (2009). Paradigm shift in maritime transport. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. Vol. 25 No. 1, pp. 57 -67.
- Tongson, J., TaeChang, Y., YoonLee, S. (2009). How supply chain oriented is the port sector. *International Journal Production Economics*. Vol.122, pp. 21-34.
- Webster, F.E. Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*. Vol. 56 No. 4, October 1992, pp. 1-17.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. (2006). *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill, New York.

**Internet:**

[www.dephub.go.id/knkt/ntsc\\_maritime/Laut/Statistik/Data%20KPLP202009.pdf](http://www.dephub.go.id/knkt/ntsc_maritime/Laut/Statistik/Data%20KPLP202009.pdf), diunduh 1 Juli 2013.