



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DALAM
MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Pada Divisi Bisnis Strategis Mineral Dan Batubara
PT. Surveyor Indonesia)**

Skripsi

Dibuat oleh:

Ridayanti Nasution

021118281

ridayantinasution@gmail.com

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

JULI 2022



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN
KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Pada Divisi Bisnis Strategis Mineral Dan Batubara
PT. Surveyor Indonesia)**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen Program
Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)



Ketua Program Studi Manajemen
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA)

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN
KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Pada Divisi Bisnis Strategis Mineral Dan Batubara
PT. Surveyor Indonesia)**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari Rabu, 20 Juli 2022

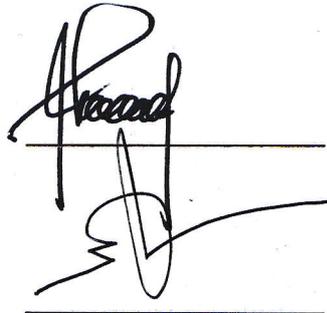
Ridayanti Nasution
021118281

Menyetujui

Dosen Penguji
(Oktori Kiswati Zaini, SE., MM)



Ketua Komisi Pembimbing
(Dr. Hari Muharam, SE., MM)



Anggota Komisi Pembimbing
(Aditya Prima Yudha, S.Pi., MM)

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ridayanti Nasution
NPM : 0211 18 281
Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari Karya Tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor. Juli 2022



Ridayanti Nasution
021118281

© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2022

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

RIDAYANTI NASUTION. 021118281. Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi pada Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia). Di bawah bimbingan : HARI MUHARAM dan ADITYA PRIMA YUDHA. 2022.

Pertumbuhan pasar yang terus meningkat membuat industri *Testing, Inspection, and Certification* (TIC) menjadi industri yang menguntungkan bagi penyedia jasa TIC dan memunculkan perusahaan baru yang bersaing dalam industri ini termasuk dalam sektor mineral dan batubara. Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia mengalami persaingan dengan beberapa perusahaan surveyor minerba lainnya. Penting dilakukan analisis strategi pemasaran agar meningkatkan keunggulan bersaing dikarenakan persaingan dalam negeri yang kompetitif. Tujuan penelitian ini adalah (1) menganalisis lingkungan internal dan eksternal divisi bisnis strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia, (2) Menganalisis strategi pemasaran yang tepat bagi divisi bisnis strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia, (3) Menganalisis posisi strategi divisi bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan metode penarikan sampel *purposive sampling*, jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif eksploratif. Metode analisis data menggunakan IFE, EFE, SWOT, IE, dan BCG.

Hasil penelitian ini menunjukkan EFE adalah 3,55 dan IFE adalah 3,22 sehingga matriks IE Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara berada di kuadran I dengan strategi yang tepat yaitu strategi intensif penetrasi dan pengembangan pasar dan matriks BCG berada pada kuadran Dog dengan alternatif strategi yaitu strategi agresif.

Kata Kunci: TIC, SWOT, IE, BCG

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkah, rahmat, hidayah dan semua karunia-Nya telah dilimpahkan kepada peneliti, sehingga peneliti mendapat kekuatan lahir dan batin untuk menyelesaikan penelitian ini. Penulisan skripsi ini yang berjudul **“Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi pada Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia)”** sebagai tugas yang disusun peneliti untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Tentunya selama proses penulisan penelitian skripsi ini, peneliti menyadari telah banyak menerima bantuan moril maupun materil dari berbagai pihak, pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Keluarga tersayang Mamah, Ayah, A Rizal dan A Riyan tercinta yang telah membesarkan peneliti dan tidak hentinya memberikan dukungan serta doa kepada peneliti.
2. Bapak Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc. selaku Rektor Universitas Pakuan.
3. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak. M.M., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak, M.M., CA. selaku Ketua Program Studi Manajemen
5. Bapak Doni Wihartika, S. Pi., M.M. selaku Asisten Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
6. Bapak Dr. Hari Muharam, SE.,MM. selaku Ketua Komisi Pembimbing.
7. Bapak Aditya Prima Yudha, S.Pi., MM. selaku Anggota Komisi Pembimbing.
8. Seluruh dosen, staf pengajar dan karyawan Program Studi Manajemen Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan, yang tidak dapat disebutkan satu per satu.
9. Bapak Djusep Sukriatno selaku Kepala Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia yang telah mengizinkan saya untuk melakukan penelitian.
10. Bapak Roy P. Rahmadi selaku PLH Kabag Marketing DB Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia yang telah memberikan bimbingan dan arahan terkait penelitian saya.
11. Ibu Sri Purwanti selaku Sekretaris Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia yang telah memberikan dukungan dan kepercayaan kepada peneliti.
12. Bu Ina, Pak Iwan, Mas Kevin, Mas Ryan, Mas Farid dan seluruh karyawan Divisi Bisnis Mineral dan Batubara yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas berbagai bantuan dan masukan kepada peneliti.

13. Sahabat-sahabat tercinta seperjuangan lainnya yang telah memberikan semangat kepada peneliti selama ini.
14. Fahreza Ichvanda yang telah memberikan semangat, motivasi, dan dukungan kepada peneliti.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua khususnya bagi masyarakat serta bagi peneliti selanjutnya. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan karunianya bagi kita semua. Aamiin.

Bogor, 29 Agustus 2022

Ridayanti Nasution

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN DAN PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA	iv
LEMBAR HAK CIPTA	v
ABSTRAK	vi
PRAKATA	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	7
1.2.1 Identifikasi Masalah	7
1.2.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Maksud Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Kegunaan Penelitian	8
1.5.1 Kegunaan Praktis	8
1.5.2 Kegunaan Akademisi	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Manajemen Pemasaran	9
2.1.1 Pengertian Pemasaran	9
2.1.2 Pengertian Strategi Pemasaran	9
2.2 Manajemen Strategi	10
2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi	10
2.2.2 Tahapan Manajemen Strategi	10
2.3 Analisis Strategi Pemasaran	11
2.3.1 Analisis Lingkungan	11

2.3.2	Lingkungan Eksternal	11
2.3.1.1	Tujuan Analisis Lingkungan Eksternal.....	11
2.3.1.2	Analisis Lingkungan Eksternal Makro	12
2.3.1.3	Analisis Lingkungan Industri.....	13
2.3.3	Analisis Lingkungan Internal	15
2.3.2.1.	Tujuan Analisis Lingkungan Internal	16
2.3.4	Analisis SWOT	16
2.3.5	Matriks IE.....	17
2.3.6	Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG).....	18
2.3.7	Analisis STP (<i>Segmenting, Targeting, Positioning</i>).....	19
2.3.7.1	Segmenting	19
2.3.7.2	Targeting.....	20
2.3.7.3	Positioning	20
2.3.8	Analisis Bauran Pemasaran 4P (<i>Product, Place, Price, Promotion</i>)	21
2.3.8.1	Product.....	21
2.3.8.2	Price	21
2.3.8.3	Place.....	22
2.3.8.4	Promotion.....	22
2.4	Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	23
2.4.1.	Penelitian Sebelumnya	23
2.4.2.	Kerangka Pemikiran.....	25
BAB III METODE PENELITIAN		28
3.1	Jenis Penelitian.....	28
3.2	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	28
3.2.1	Objek Penelitian	28
3.2.2	Unit Analisis.....	28
3.2.3	Lokasi Penelitian.....	28
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian	28
3.3.1	Jenis Data	28
3.3.2	Sumber Data.....	28
3.4	Operasionalisasi Variabel.....	29
3.5	Metode Penarikan Sampel.....	30
3.6	Metode Pengumpulan Data	30
3.7	Analisis Data	31

3.7.1	Uji Keabsahan Data.....	31
3.7.2	Analisis Deskriptif.....	32
3.7.3	Analisis Lingkungan Eksternal	32
3.7.4	Analisis Lingkungan Internal	33
3.7.5	<i>Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE)</i>	33
3.7.6	<i>Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE)</i>	34
3.7.7	Analisis SWOT	35
3.7.8	Matriks IE.....	36
3.7.9	Matriks BCG	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		38
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	38
4.1.1	Sejarah PT Surveyor Indonesia	38
4.1.2	Visi, Misi dan Nilai Perusahaan	38
4.1.3	Penjelasan Logo Perusahaan	39
4.1.4	Segmen Usaha Perusahaan.....	40
4.1.5	Profil Divisi Bisnis Strategis Strategis Strategis Mineral dan Batubara	40
4.1.6	Struktur Organisasi Divisi Bisnis Strategis Strategis Strategis Mineral dan Batubara	41
4.2	Uji Kredibilitas.....	43
4.2.1	Triangulasi Teknik	43
4.2.2	<i>Member check</i>	43
4.3	Pembahasan Strategi Pemasaran	43
4.3.1	Analisis Lingkungan Eksternal DBS Mineral dan Batubara.....	43
4.3.1.1	Analisis Lingkungan Eksternal Makro	43
4.3.1.2	Analisis Lingkungan Mikro/Lingkungan Industri	51
4.3.1.3	Tabel Hasil Matriks EFE DBS Mineral dan Batubara.....	56
4.3.2	Analisis Lingkungan Internal DBS Mineral dan Batubara.....	57
4.3.2.1	Tabel Hasil Matriks IFE DBS Mineral dan Batubara PTSI.....	74
4.4	Analisis Matriks SWOT	75
4.5	Analisis Matriks IE.....	77
4.6	Analisis Matriks BCG	78
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		81
5.1	Kesimpulan	81
5.2	Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA		83

DAFTAR RIWAYAT HIDUP	85
LAMPIRAN.....	86

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perusahaan TIC atau Surveyor Minerba di Indonesia	4
Tabel 1. 2 Perbandingan Pendapatan Segmen Usaha TIC Minerba Tahun 2019-20205	
Tabel 2. 1 Matriks <i>Strengths, Weakness, Opportunity, Threats</i> (SWOT).....	16
Tabel 2. 2 Penelitian Sebelumnya.....	23
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel	29
Tabel 3. 2 Identifikasi Faktor Eksternal.....	32
Tabel 3. 3 Identifikasi Faktor Internal.....	33
Tabel 3. 4 Tabel pembobotan faktor eksternal-Matriks EFE.....	33
Tabel 3. 5 Pembobotan faktor internal-Matriks IFE	34
Tabel 4. 1 Pengalaman Pekerjaan DBS Mineral dan Batubara.....	54
Tabel 4. 2 Perusahaan Surveyor Minerba yang terdaftar di Kementerian ESDM.....	55
Tabel 4. 3 Penyusunan Matriks EFE.....	56
Tabel 4. 4 Lokasi Kantor Wilayah Dan Operasional DBS Mineral dan Batubara PTSI	60
Tabel 4. 5 Analisis STP Divisi Bisnis Mineral dan Batubara	61
Tabel 4. 6 Produk Jasa Divisi Bisnis Mineral dan Batubara.....	62
Tabel 4. 7 Produk Jasa Mineral dan Batubara PTSI dan PT Sucofindo	66
Tabel 4. 8 Lokasi Kantor Wil. Dan Oprs. DBS Mineral dan Batubara.....	70
Tabel 4. 9 Penyusunan Matriks IFE.....	74
Tabel 4. 10 Matriks SWOT	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Pasar TIC di Indonesia	1
Gambar 1. 2 Pendapatan Usaha Jasa PT Surveyor Indonesia.....	2
Gambar 1. 3 Pendapatan Usaha DBS Mineral dan Batubara Tahun 2016-2020	3
Gambar 1. 4 Pendapatan Usaha DBS Mineral dan Batubara.....	3
Gambar 1. 5 Onemap Sebaran Sektor Minerba di Indonesia.....	6
Gambar 2. 1 <i>Porter five-force Model</i>	14
Gambar 2. 2 Matriks IE.....	17
Gambar 2. 3 Matriks BCG	18
Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran	27
Gambar 4. 1 Logo PT Surveyor Indonesia	39
Gambar 4. 2 Segmen Usaha PT Surveyor Indonesia	40
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi DBS Mineral dan Batubara.....	41
Gambar 4. 4 Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk 1961-2020	44
Gambar 4. 5 Konsumsi Batubara untuk Sektor Ketenagalistrikan Indonesia.....	45
Gambar 4. 6 Pengguna Internet Terbanyak di Asia	46
Gambar 4. 7 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	48
Gambar 4. 8 Onemap Sebaran Sektor Minerba di Indonesia.....	52
Gambar 4. 9 Struktur Organisasi DBS Mineral Dan Batubara	58
Gambar 4. 10 Kepuasan Pelanggan PT Surveyor Indonesia thn 2020	61
Gambar 4. 11 Distribusi Working Flow Process DBS Mineral dan Batubara.....	69
Gambar 4. 12 Distribusi Working Flow Process DBS Mineral dan Batubara.....	69
Gambar 4. 13 Lokasi Kantor Wilayah DBS Mineral dan Batubara.....	70
Gambar 4. 14 Lokasi Laboratorium DBS Mineral dan Batubara	71
Gambar 4. 15 Kondisi Keuangan PT Surveyor Indonesia	73
Gambar 4. 16 Matriks IE DBS Mineral dan Batubara	77
Gambar 4. 17 Matriks BCG DBS Mineral Dan Batubara PTSI dan PT Sucofindo... ..	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Daftar Pertanyaan Wawancara	86
Lampiran 1. 2 Perhitungan Internal Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia	89
Lampiran 1. 3 Perhitungan Eksternal Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia.....	91
Lampiran 1. 4 Laporan Keuangan PT Surveyor Indonesia.....	94
Lampiran 1. 5 Laporan Keuangan Usaha PT Sucofindo.....	95
Lampiran 1. 6 Surat Magang.....	96
Lampiran 1. 7 Dokumentasi.....	97

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era Globalisasi saat ini mendorong persaingan bisnis menjadi sangat ketat, hal ini membuat setiap pelaku bisnis mengeluarkan segala kemampuan agar dapat bersaing di pasar. Pelaku bisnis mengharuskan menghasilkan produk-produk yang memenuhi persyaratan mutu dan layanan sesuai dengan standar mutu dan peraturan yang telah ditentukan.

Salah satu yang digunakan dalam dunia bisnis guna memastikan produk-produk, sarana serta infrastruktur dan proses mutu memenuhi standar dan peraturan yang telah ditentukan baik dari sisi kualitas, kesehatan dan keselamatan, perlindungan lingkungan dan tanggung jawab sosial adalah jasa *Testing, Inspection, and Certification* atau industri TIC. (<https://bumn.go.id/>)

Jasa TIC berperan dalam industri nasional dan global dan melengkapi kebutuhan industri di segala sektor serta proses bisnis untuk pasar domestik dan ekspor. Jasa TIC dibutuhkan untuk mendukung kegiatan perekonomian dalam situasi yang sedang tumbuh, stabil maupun menurun. (Halkam, 2020)

Industri *Testing, Inspection, and Certification* (TIC) terus berkembang dengan peningkatan kebutuhan akan kualitas, keamanan dan keandalan perusahaan. Berdasarkan hasil kajian KPMG, nilai pasar TIC di Indonesia tahun 2020 sebesar US\$602,8 juta dengan average growth sebesar 5,6% per tahun. (Gambar 1)



Sumber : KPMG dilansir dari Annual Report,2020 - <https://www.ptsi.co.id/>

Gambar 1. 1 Pasar TIC di Indonesia

Menurut Halkam (2020), Pelaku usaha di bidang TIC disebut sebagai perusahaan superintending. Berdasarkan *Standar General Condition* (SGC) yang

dikeluarkan oleh *International Federation of Inspection Agencies* (IFIA), perusahaan superintending adalah perusahaan jasa yang melakukan inspeksi, verifikasi, pengujian, sampling, pengukuran, dan kegiatan operasi yang serupa, mengeluarkan *report* dan *certificate* terkait pelaksanaan operasi dan menyediakan layanan jasa konsultasi. Karakteristik jasa perusahaan superintending atau perusahaan surveyor bersifat teknis dan ilmiah sehingga harus dilakukan secara bebas (*Independent*) dan tidak memihak (*impartial*) terhadap pihak-pihak yang bertransaksi.

PT Surveyor Indonesia (Persero) merupakan salah satu pelaku usaha di bidang TIC. PT Surveyor Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang survey, inspeksi, dan konsultasi. Surveyor Indonesia berkantor pusat di Jakarta dan memiliki 11 (sebelas) kantor cabang di seluruh Indonesia dan 1 kantor cabang di Singapura yang menyediakan layanan di pasar dalam negeri maupun luar negeri. Surveyor Indonesia memiliki visi menjadi perusahaan Independent Assurance sebagai perusahaan pemberi jaminan kepastian yang tidak memihak dalam setiap transaksi.

Sektor usaha atau segmen operasi melalui unit bisnis Surveyor Indonesia terbagi menjadi 4 (empat), yaitu Migas dan Sistem Pembangkit, Penguatan Institusi dan Kelembagaan, Mineral dan Batubara, serta Infrastruktur. Market Share PT Surveyor Indonesia (Persero) pada tahun 2020 mencapai nilai 17,41%. Pada Tahun 2020 PTSI membukukan pendapatan sebesar Rp 1.419.102 miliar turun 3,54% dibandingkan tahun sebelumnya. (Gambar 1.2)



Sumber : Annual Report Surveyor,2020 : <https://www.ptsi.co.id//>

Gambar 1. 2 Pendapatan Usaha Jasa PT Surveyor Indonesia

Salah satu unit/divisi bisnis Surveyor Indonesia yang mengalami penurunan pendapatan adalah Mineral dan Batubara. Perdagangan produk dari mineral pertambangan semakin mengalami peningkatan baik perdagangan domestic maupun internasional sama halnya dengan permintaan produksi pertambangan batubara. Para

pelaku bisnis di dunia pertambangan membutuhkan dukungan pihak ketiga yang mandiri untuk memastikan kebenaran dari kualitas dan kuantitas serta memastikan kesesuaiannya terhadap regulasi pemerintah, standar dan spesifikasi yang telah diacu.



Sumber : Annual Report Surveyor,2020 : <https://www.ptsi.co.id/>

Gambar 1. 3 Pendapatan Usaha DBS Mineral dan Batubara Tahun 2016-2020

Data diatas pada gambar 1.3, menunjukkan Sektor Mineral dan Batubara mengalami penurunan pendapatan. Pada tahun 2019, pendapatan segmen ini mendapatkan sebesar 323.779 juta rupiah dan kemudian pada tahun 2020 mengalami penurunan menjadi 276.463 juta rupiah. Strategi pemasaran yang efektif dan efisien diperlukan untuk mempengaruhi peningkatan pendapatan perusahaan sehingga mampu mencapai pangsa pasar yang lebih luas.

Tabel Pendapatan Usaha Segmen Mineral dan Batubara
Table of Business Income for the Mineral and Coal Segments

Uraian Description	2020		2019		Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
	Jumlah (Rp-juta) (IDR-million)	Kontribusi Contribution (%)	Jumlah (Rp-juta) (IDR-million)	Kontribusi Contribution (%)	Nominal (Rp-juta) (IDR-million)	Persentase Percentage (%)
Inspeksi Inspection	119.958	43,39%	187.107	57,79%	(67.149)	(35,89%)
Konsultansi Consultancy	4.764	1,72%	4.314	1,33%	450	10,43%
Sertifikasi Certification	1.983	0,72%	526	0,16%	1.457	277,00%
Survei Survey	136.232	49,28%	108.540	33,52%	27.692	25,51%
Testing	507	0,18%	240	0,07%	267	111,25%
Verifikasi Verification	13.019	4,71%	23.053	7,12%	(10.034)	(43,53%)
Jumlah Total	276.463	100,00%	323.779	100,00%	(47.316)	(14,61%)

Sumber : Annual Report Surveyor,2020 : <https://www.ptsi.co.id/>

Gambar 1. 4 Pendapatan Usaha DBS Mineral dan Batubara

Pendapatan jasa survei tahun 2020 mengalami pertumbuhan sebesar Rp 28 juta atau 25,51% menjadi Rp 136 juta sedangkan tahun 2019 hanya Rp 109 juta, lalu pendapatan jasa inspeksi mengalami penurunan sebesar Rp 67 juta atau 35,89% menjadi Rp 120 juta dari tahun sebelumnya Rp 187 juta. Jasa survey dan inspeksi menjadi kontributor terbesar bagi segmen Mineral dan Batubara dengan kontribusi masing-masing sebesar 49,28% dan 43,39% di Tahun 2020. (Gambar 1.4)

Pertumbuhan pasar yang terus meningkat membuat industri TIC menjadi industri yang menguntungkan bagi penyedia jasa TIC dan memunculkan perusahaan-perusahaan baru yang bersaing dalam industri ini termasuk dalam sektor mineral dan batubara di Indonesia. Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia mengalami persaingan dengan beberapa perusahaan surveyor mineral lainnya. Persaingan dalam negeri yang kompetitif disebabkan banyaknya perusahaan domestik yang bergerak di bidang jasa ini.

Beberapa perusahaan jasa sejenis atau pesaing yang bergerak di bidang bisnis TIC Mineral dan Batubara yang terdaftar pada Kementerian ESDM yaitu sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Perusahaan TIC atau Surveyor Minerba di Indonesia

No.	Nama Perusahaan
1.	PT. Sucofindo (Persero)
2.	PT. Geoservices
3.	PT. Carsurin
4.	PT. Anindya Wiraputra Konsult
5.	PT. Jasa Mutu Mineral Indonesia
6.	PT. Asiatrust Techovima Qualiti
7.	PT. Tribhakti Inspektama
8.	PT. Triyasa Pirsu Utama
9.	PT. Indo Borneo Inspeksi Services

Sumber : Data Sekunder, <https://www.minerba.esdm.go.id/>

Dilihat dari Tabel diatas, terdapat beberapa perusahaan sejenis yang bergerak pada segmen usaha Mineral dan Batubara salah satunya BUMN yaitu PT Sucofindo (Persero) dan banyaknya perusahaan pesaing swasta juga merupakan tantangan pada segmen Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia sehingga keunggulan dalam merencanakan strategi pemasaran merupakan kunci untuk dapat berkompetisi secara kompetitif.

Pada tahun 2019, dikeluarkan Peraturan Menteri ESDM No.11 tahun 2019 yang mempercepat larangan ekspor bijih nikel yang membuat kondisi pasar mineral menurun. Peraturan Menteri tersebut mulai berlaku tahun 2020 dan mengakibatkan hilangnya pasar mineral dan juga menjadi salah satu penyebab pendapatan segmen Mineral dan Batubara PT. Surveyor Indonesia menurun. Namun, perusahaan pesaing yang memiliki segmen usaha sejenis yaitu PT. Sucofindo (Persero) berhasil membukukan kenaikan di tahun 2020.

Tabel 1. 2 Perbandingan Pendapatan Segmen Usaha TIC Minerba Tahun 2019-2020

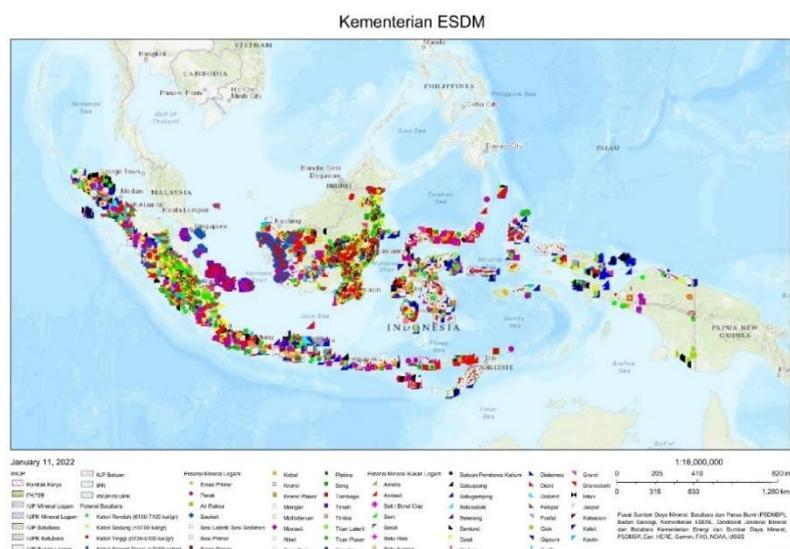
PT Surveyor Indonesia (Persero) Segmen Mineral dan Batubara			PT SUCOFINDO (Persero) Segmen Mineral dan Batubara		
2019	2020	Persentase	2019	2020	Persentase
Rp 323.779 juta	Rp276.463 juta	14,61% (turun)	Rp.651.452 juta	Rp.645.137 juta	BB : 1,4% (turun) MIN : 0,13% (naik)

Sumber : diolah oleh peneliti, dilansir dari <https://www.sucofindo.co.id/> dan <https://www.ptsi.co.id/>

Pada tabel 1.2 diatas menunjukkan, Perusahaan dengan segmen bisnis sejenis salah satunya adalah PT Sucofindo yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada segmen Mineral dan Batubara yang didirikan sekitar tahun 1970-1979 berhasil membukukan pendapatan tahun 2020 sebesar Rp.645.137 juta dan tahun 2019 sebesar Rp.651.452 juta. Ditengah kondisi tren harga batubara yang terus menurun PT Sucofindo hanya turun sekitar 1,4% dan pada pasar Mineral dimana dikeluarkannya peraturan Kemendag No. 96 tahun 2019 tentang ketentuan ekspor serta Permen ESDM No. 11 tahun 2019 tentang larangan ekspor bijih nikel yang mengakibatkan verifikasi ekspor bijih nikel mentah hilang PT Sucofindo berhasil menaikkan pendapatan sebesar 0,13%.

Ancaman lain yang ada pada segmen bisnis Mineral dan Batubara ini yaitu ancaman pendatang baru. Menurut Halkam (2020), pendatang baru membawa kapasitas yang baru dan berupaya memperoleh pangsa pasar. Hal ini mengakibatkan harga turun atau peningkatan biaya bagi perusahaan yang sudah terkenal sehingga mengurangi laba.

Pada Industri *Testing, Inspection, and Certification* (TIC) di segmen usaha Mineral dan Batubara, keberadaan sumber daya geologi yang melimpah di Indonesia dapat digunakan menjadi salah satu penunjang kemajuan serta ketahanan suatu negara. Berdasarkan data dari Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Tahun 2020, Indonesia menduduki peringkat ke-6 dunia untuk negara dengan kekayaan sumber daya geologi terbesar. Berikut sebaran sumber daya geologi berupa mineral dan batubara (Gambar 1.5)



Sumber : <https://geoportal.esdm.go.id/minerba/>

Gambar 1. 5 Onemap Sebaran Sektor Minerba di Indonesia

Berdasarkan Gambar 1.5, diketahui bahwa Indonesia memiliki sumber daya geologi yang tersebar sehingga memunculkan banyaknya perusahaan tambang di Indonesia dan merupakan peluang karena akan menjadi *potensial klien* bagi perusahaan. Indonesia merupakan produsen batubara nomor 5 di dunia dan berperan strategis dalam perdagangan batubara dunia.

Analisis pemasaran adalah hal penting yang harus diperhatikan manajer. Perusahaan dapat memetakan dan menganalisis kebutuhan dan keinginan, perilaku dan tren pasar. Perusahaan harus mengetahui kondisi lingkungan yang berpengaruh terhadap pasar dan mengukur posisi pasar dalam upaya melakukan penetrasi pangsa pasar baru.

Analisis lingkungan dilakukan dengan melihat faktor eksternal dan internal perusahaan. Faktor internal perusahaan dapat dikontrol dengan melihat manajemen yang ada di dalam perusahaan sedangkan faktor eksternal tidak bisa di kontrol perusahaan yang terdiri dari lingkungan makro dan mikro yang akan dihadapi oleh perusahaan.

Menurut David (2017), analisis lingkungan internal terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, produksi atau operasional, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen hal ini untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Menurut David (2017), lingkungan eksternal perusahaan dibagi menjadi lima yaitu ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan kekuatan kompetitif. Kelima kategori

tersebut berada di luar perusahaan dan harus di perhitungkan oleh perusahaan pada saat membuat keputusan.

Penerapan strategi pemasaran yang tepat memerlukan analisis menyeluruh terhadap faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan setiap saat berubah dengan cepat dan dinamis baik yang datang dari pesaing utama maupun dari iklim bisnis yang mengalami perubahan hal ini akan menghasilkan peluang dan ancaman perusahaan begitupula dengan lingkungan internal perusahaan akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai alat untuk menghadapi persaingan,

Menurut Rangkuti (2015) kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut di pertimbangkan dalam analisis SWOT. Menilai atau mengukur seberapa besar kekuatan, kelemahan secara keseluruhan pada internal perusahaan serta peluang dan ancaman di eksternal perusahaan dapat menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis SWOT dapat menghasilkan beberapa strategi pemasaran yang tepat dengan berdasar pada kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Sejalan dengan arahan manajemen Surveyor Indonesia yang tertuang pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2020-2024 yang berfokus pada peningkatan pangsa pasar (*market share*), perusahaan harus melakukan analisis persaingan dengan mengidentifikasi karakteristik serta struktur industri dimana perusahaan menghadapi persaingan. Dinamika persaingan bisnis yang semakin kompetitif, Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia perlu menyiapkan strategi bersaing yang tepat dan efektif untuk memenangkan persaingan bisnis di divisi bisnis Mineral dan Batubara.

Dengan melihat pentingnya analisis strategi permasalahan yang ada maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia)”

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka masalah-masalah yang diidentifikasi adalah :

1. Pendapatan usaha divisi bisnis Mineral dan Batubara di tahun 2020 menurun.
2. Adanya persaingan dengan beberapa perusahaan surveyor minerba lainnya. Persaingan dalam negeri yang kompetitif disebabkan banyaknya perusahaan domestik yang bergerak di bidang jasa ini.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka peneliti dapat menentukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal divisi bisnis strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia?
2. Berdasarkan analisis SWOT, strategi pemasaran apa yang dapat direkomendasikan bagi perusahaan?
3. Bagaimana posisi divisi bisnis strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia dalam industri TIC pertambangan?

1.3 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pemasaran divisi bisnis strategis Mineral dan Batubara lalu menyimpulkan hasil penelitian, serta peneliti berharap dapat memberikan saran yang akan menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal divisi bisnis strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia agar dapat menghadapi persaingan.
2. Menganalisis strategi pemasaran yang tepat bagi divisi bisnis strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia.
3. Menganalisis posisi strategi divisi bisnis strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Praktis

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat digunakan dalam dunia praktis sebagai bahan referensi dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan strategi pemasaran divisi bisnis strategis Mineral dan Batubara dengan harapan dapat membawa perusahaan dan pihak yang bersangkutan ke arah yang lebih baik lagi.

1.5.2 Kegunaan Akademisi

Peneliti berharap hasil penelitian dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan umumnya di bidang ekonomi manajemen dan khususnya manajemen pemasaran. Peneliti juga berharap penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya yang terkait dengan analisis strategi pemasaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pemasaran

2.1.1 Pengertian Pemasaran

Menurut Kotler dan Keller (2016) mendefinisikan bahwa pemasaran yaitu hal yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara menguntungkan semua pihak. Kunci untuk mencapai tujuan organisasi dalam konsep pemasaran terdiri dari penentuan kebutuhan, keinginan pasar sasaran dan pemberian kepuasan yang diinginkan dengan cara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing.

Menurut *American Marketing Association* (AMA) yang dikutip oleh Tjiptono dan Anastasia (2016), pemasaran adalah serangkaian aktivitas proses menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan tawaran yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra dan masyarakat umum.

Menurut Sudaryono (2016), pemasaran adalah proses manajemen yang bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan atau laba bagi pemegang saham dengan membangun hubungan kepada pelanggan utama dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pemasaran adalah serangkaian aktivitas proses yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau konsumen dan pemberian kepuasan yang diinginkan secara efektif dan efisien dengan sasaran utama memaksimalkan laba atau keuntungan bagi pemegang saham (*stakeholder*) lalu menciptakan keunggulan yang kompetitif.

2.1.2 Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengetahui yang diinginkan oleh konsumen dan agar konsumen mengenali produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan sehingga konsumen menjadi loyal dan tidak berpindah ke pesaing (Arda, 2019)

Menurut Tjiptono & Chandra (2017), Strategi pemasaran adalah rencana dalam upaya memasarkan sebuah produk/jasa pada pasar sasaran dengan melakukan kegiatan pemasarannya terhadap permintaan pada produk/jasanya. Strategi pemasaran sangat penting karena merupakan salah satu cara untuk

memenangkan keunggulan bersaing pada perusahaan yang memproduksi barang atau jasa.

Menurut Cravens & Piercy dalam Wibowo dan Priansa (2017), strategi pemasaran yaitu proses pemasaran melalui pengembangan strategi yang mempertimbangkan perubahan lingkungan dan kebutuhan untuk menawarkan nilai yang unggul kepada pelanggan. Strategi pemasaran menghubungkan perusahaan dengan lingkungan dan memandang pemasaran sebagai fungsi yang memiliki tanggung jawab dalam keseluruhan aktivitas bisnis.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran merupakan suatu rencana dan proses pemasaran dalam memasarkan produk/jasa serta membangun hubungan kepada pelanggan dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan dan keinginan maupun kebutuhan atas produk/jasa di pasar sasaran.

2.2 Manajemen Strategi

2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut David (2017), Manajemen Strategi didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mendapatkan tujuannya.

Menurut Sedarmayanti (2017), Manajemen Strategi adalah proses dimana perusahaan menentukan arah masa depan, target, sasaran jangka pendek maupun sasaran jangka panjang yang akan dilakukan oleh perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan pengertian di atas, manajemen strategi merupakan seni yang merupakan proses dimana perusahaan memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi untuk menentukan target baik sasaran jangka pendek maupun sasaran jangka panjang.

2.2.2 Tahapan Manajemen Strategi

Menurut David (2016), tahapan manajemen strategi terdiri dari tiga proses yaitu memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi. Proses manajemen strategis atas tiga tahapan yaitu :

1. Formulasi Strategi

Dalam tahap memformulasi strategi terdapat tiga tahapan kerangka kerja pengambilan keputusan, yaitu :

- a. Tahap Input (*Input Stage*), yaitu merangkum informasi dasar untuk merumuskan strategi.

- b. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*), yaitu berfokus menciptakan alternatif strategi yang layakan dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal.
 - c. Tahap Keputusan (*Decision Stage*), yaitu mengevaluasi secara objektif alternatif, pernyataan visi dan misi, menetapkan tujuan, mengevaluasi strategi, mengimplementasikan strategi, dan mengukur dan mengevaluasi kinerja.
2. Implementasi Strategi
- Mengimplementasikan strategi mempengaruhi organisasi dari puncak hingga dasar karena merupakan kegiatan tahapan aksi dari manajemen strategi. Pada tahap ini mencakup budaya suportif-strategi, menciptakan struktur organisasi, mengarahkan kembali pemasaran, mempersiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan system informasi, serta mengaitkan kompensasi karyawan dengan kinerja.
3. Evaluasi Strategi
- Dalam manajemen strategi tahap ini merupakan tahapan final. Tiga aktivitas dasar dari evaluasi strategi yaitu memeriksa dasar strategi perusahaan, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual dan mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sesuai rencana.

Manajemen strategi membantu fungsi perusahaan sebagai perusahaan yang kompetitif. Formulasi, implementasi dan evaluasi strategi merupakan aktivitas yang terjadi di dalam tiga level hierarki dalam organisasi yang besar seperti perusahaan, unit bisnis/divisi, dan fungsional.

2.3 Analisis Strategi Pemasaran

2.3.1 Analisis Lingkungan

2.3.2 Lingkungan Eksternal

Menurut David dan David (2017), lingkungan merupakan segala sesuatu yang ada di dalam maupun di luar perusahaan. Lingkungan eksternal adalah lingkungan diluar perusahaan yang berinteraksi dan menghubungkan antara sumber daya dengan perusahaan.

2.3.1.1 Tujuan Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut David (2017), tujuan analisis lingkungan eksternal yaitu :

1. Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal
2. Memungkinkan organisasi mengembangkan misi yang jelas
3. Mendesain strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang
4. Mengembangkan kebijakan dalam meraih tujuan tahunan.

2.3.1.2 Analisis Lingkungan Eksternal Makro

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu mengenali dan merespon berbagai kebutuhan dan tren yang belum terpenuhi secara menguntungkan.

Menurut David (2017), lingkungan eksternal makro terdiri dari :

1. Sosial Demografi

Perubahan struktur sosial dan demografi dapat memberikan peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Pertumbuhan jumlah penduduk akan membuat pertumbuhan permintaan terhadap barang atau jasa yang dibutuhkan. Terdapat beberapa hal dalam sosial demografi yaitu :

- a. Pertumbuhan populasi di seluruh dunia menjadi perhatian yang utama. Sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung penduduk yang banyak semakin terbatas dan kemungkinan habis (bahan bakar, pangan dan lainnya).
- b. Bauran populasi dalam bauran usia. Perusahaan yang memusatkan perhatian pada suatu kelompok umur harus membedakan pendekatan pemasaran mereka saat populasi mulai meningkat.

2. Teknologi

Teknologi merupakan faktor pendorong perubahan yang dapat berpotensi membawa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Setiap teknologi yang baru muncul merupakan kekuatan tersendiri karena memberikan nilai unggul dalam memuaskan kebutuhan dan akan memicu aktivitas investasi ekonomi. Pemasar harus memperhatikan tren teknologi berikut ini ;

- a. Langkah perubahan teknologi yang semakin cepat. Gagasan-gagasan yang sedang diwujudkan memiliki tenggang waktu antara ide baru dan keberhasilan implementasinya.
- b. Perubahan yang meningkat atas perubahan teknologi. Pemasar harus memperhatikan peraturan-peraturan saat mengusulkan, mengembangkan, dan meluncurkan produk baru.

3. Ekonomi

Pasar memerlukan lingkungan ekonomi terkait dengan daya beli. Daya beli yang tersedia dalam suatu perekonomian bergantung pada pendapatan, harga, tabungan, hutang dan ketersediaan kredit saat ini. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan pemasar yaitu ;

- a. Distribusi pendapatan. Negara-negara memiliki tingkat dan distribusi pendapatan yang berbeda. Perbedaan tersebut ditentukan oleh struktur industri Negara terkait.
- b. Tabungan hutang dan ketersediaan kredit. Pemasar harus memperhatikan setiap perubahan besar dalam pendapatan, biaya

hidup, tingkat bunga, tabungan dan pola peminjaman dikarenakan dapat menimbulkan dampak besar terhadap bisnis.

4. Lingkungan

Lingkungan berkaitan dengan kondisi lingkungan alam di sekitar usaha serta infrastruktur yang tersedia. Pasar harus menyadari peluang dan tantangan yang timbul akibat kekurangan bahan baku biaya energi yang meningkat, tingkat polusi yang meningkat dan peran pemerintah yang berubah dalam perlindungan lingkungan.

- a. Kekurangan bahan baku. Bahan baku yang ada di bumi terbagi menjadi tidak terbatas dapat diperbaharui dan terbatas tidak dapat diperbaharui. Sumber daya alam yang tidak terbatas seperti udara dan air tidak menimbulkan masalah yang serius. Sumber daya alam terbatas dan dapat diperbaharui seperti minyak bumi, batubara, mineral harus digunakan dengan bijak dan akan menimbulkan masalah besar saat persediaan hampir habis.
- b. Meningkatnya tingkat polusi. Beberapa kegiatan industri akan memiliki dampak terhadap lingkungan hidup sekitar. Perusahaan yang waspada terhadap lingkungan akan mendapatkan peluang besar dan menciptakan pasar yang lebih luas untuk solusi pengendalian polusi.
- c. Perubahan peran pemerintah dalam perlindungan lingkungan hidup. Pemerintah berusaha mempromosikan lingkungan yang bersih dengan membuat peraturan atau undang-undang yang berkaitan dengan lingkungan.

5. Hukum (Legal)

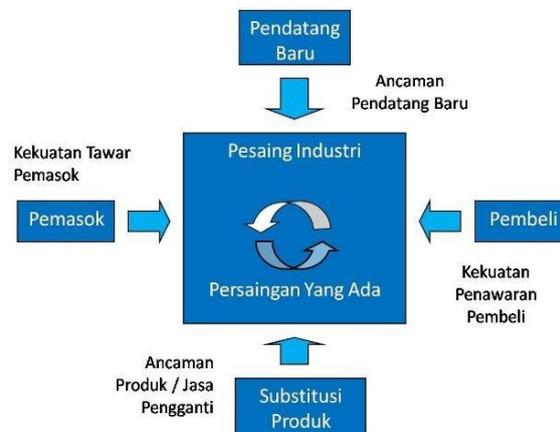
Hal yang dipertimbangkan saat melakukan aktivitas bisnis adalah adanya kepastian hukum yang dapat melindungi kegiatan bisnis. Manajemen pemasaran perlu memperhatikan tren politik dan implikasinya terhadap perusahaan.

- a. Undang-undang yang mengatur bisnis. Undang-undang bisnis memiliki tiga tujuan yaitu melindungi perusahaan dari persaingan yang tidak sehat, melindungi konsumen dari praktik bisnis yang tidak sehat, dan melindungi kepentingan masyarakat dari perilaku tidak terkendali.
- b. Pertumbuhan kelompok dan kepentingan khusus. Dalam hal ini, banyak perusahaan yang telah membentuk departemen urusan masyarakat untuk menangani kelompok dan permasalahannya.

2.3.1.3 Analisis Lingkungan Industri

Menurut David (2017), mengatakan bahwa model lima kekuatan porter (*Porter's five-forces Model*) dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang digunakan untuk mengembangkan strategi dalam perusahaan

atau industri. Menurut Porter intensitas persaingan dalam industri dapat dilihat dari lima kekuatan, yaitu (David, 2017) :



Sumber : David (2017)

Gambar 2. 1 Porter five-force Model

1. Ancaman Masuknya Pendatang Baru
Menurut David (2017), Pendatang baru membawa kapasitas baru dan berupaya memperoleh pangsa pasar serta menjadi sumber daya yang lebih besar hal ini akan mengakibatkan harga menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan dalam memperoleh laba. Ancaman masuknya pendatang baru tergantung dari penghalang untuk masuk (*barriers to entry*) ke suatu industri.
2. Ancaman Produk Substitusi
Ancaman produk substitusi akan membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga dasar yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Jika harga yang ditawarkan oleh produk pengganti menarik maka makin ketat pembatasan laba industri.
3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli
Pelanggan berfokus dalam jumlah besar atau membeli dalam volume yang besar, kekuatan daya tawar pembeli mempresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas bersaing dalam industri. Daya tawar pembeli dapat memaksa penurunan harga, menawar pelayanan yang lebih baik atau lebih tinggi.
4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok
Kekuatan tawar menawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri, terutama ketika ada beberapa pemasok, terdapat beberapa bahan mentah substitusi yang baik atau ketika biaya pengubahan bahan mentah tinggi. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan

mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dibeli.

5. Persaingan dengan Perusahaan Sejenis

Persaingan antar perusahaan yang sejenis biasanya paling kuat dari lima kekuatan bersaing. Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan cara seperti mengurangi harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, memberikan pelayanan, memperpanjang jaminan dan menambah iklan.

Analisis model lima kekuatan porter dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk pengembangan strategi dalam perusahaan. Dalam analisis ini, terdapat tiga langkah yang dapat digunakan yaitu :

1. Mengidentifikasi aspek kunci dari setiap kekuatan bersaing yang mempengaruhi perusahaan
2. Mengetahui seberapa kuat dan penting setiap elemen bagi perusahaan.
3. Menentukan apakah kekuatan dari elemen tersebut mampu membuat perusahaan masuk atau tetap dalam industri.

2.3.3 Analisis Lingkungan Internal

Menurut David (2017), analisis lingkungan internal perusahaan harus dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan, yaitu :

1. Manajemen
Manajemen memiliki 5 fungsi untuk melaksanakan aktivitasnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. Dalam mencapai tujuan, perusahaan harus melaksanakan kegiatan 5 fungsi dari manajemen.
2. Pemasaran
Pemasaran didefinisikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan dan pemenuhan kebutuhan serta keinginan konsumen akan produk dan jasa.
3. Keuangan
Posisi bersaing perusahaan dan daya tarik investor sering dipertimbangkan dengan melihat kondisi keuangan dari perusahaan tersebut.
4. Produksi dan Operasional
Semua aktivitas mengubah input menjadi barang dan jasa merupakan fungsi dari produksi dan operasi. Manajemen produksi dan operasi berkaitan dengan input, perubahan dan keluaran yang bervariasi antar industri dan pasar.

2.3.2.1. Tujuan Analisis Lingkungan Internal

Menurut David (2017), tujuan analisis lingkungan internal yaitu :

1. Mengembangkan kelemahan perusahaan untuk dijadikan sebagai kekuatan dan kompetensi khusus
2. Mengilustrasikan bahwa semua perusahaan sebaiknya terus melanjutkan usahanya untuk memperbaiki kelemahan dan menjadikan kekuatan
3. Mengembangkan kompetensi khusus yang dapat memberikan perusahaan mencapai keunggulan bersaing dibanding perusahaan pesaing

2.3.4 Analisis SWOT

Menurut David (2017), strategi analisis SWOT merupakan alat kecocokan yang dapat membantu manajer untuk mengetahui dan mengembangkan perusahaannya. Berikut strategi analisis SWOT yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Strategi SO (Kekuatan-Peluang)
Strategi ini menggunakan kekuatan internal pada perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang berada di luar perusahaan.
2. Strategi WO (Kelemahan-Peluang)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi ST (Kekuatan-Ancaman)
Strategi ini bertujuan agar perusahaan menghindari dampak dari ancaman internal
4. Strategi WT (Kelemahan-Ancaman)
Melalui strategi ini perusahaan melakukan strategi dengan cara mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman.

Tabel 2. 1 Matriks *Strengths, Weakness, Opportunity, Threats* (SWOT)

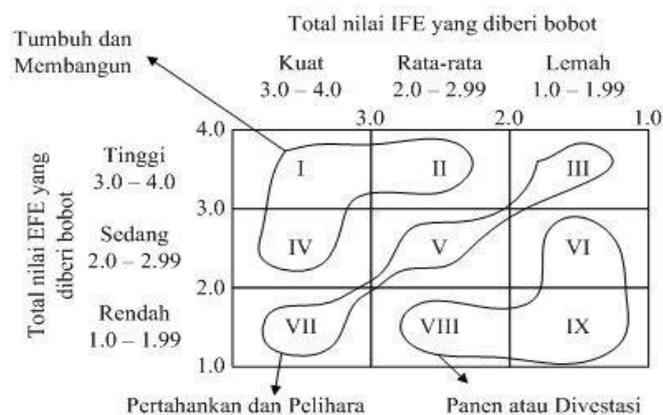
	Kekuatan (<i>Strengths-S</i>)	Kelemahan (<i>Weakness-W</i>)
Peluang (<i>Opportunities-O</i>)	Strategi SO menciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO menciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats-T</i>)	Strategi ST menciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman.	Strategi WT menciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Fred R. David (2017)

2.3.5 Matriks IE

Menurut David (2017), Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan tahap masukan dari formulasi strategi yang mencakup pemetaan dari analisis faktor internal dan eksternal yang telah didapat, yaitu total skor bobot IFE pada sumbu *horizontal* dan total skor bobot EFE pada sumbu *vertical*. Matriks IE digunakan untuk mempertajam analisis yang telah dilakukan pada matriks IFE dan EFE lalu dipetakan pada matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih jelas.

Matriks IE dihasilkan dari gabungan matriks IFE dan EFE yang tersusun dari dua sumbu, yaitu sumbu x berasal dari total nilai IFE dan sumbu y berasal dari total nilai EFE.



Sumber : Fred R. David, 2015

Gambar 2. 2 Matriks IE

Pada Gambar 2.2, Matriks IE dibagi menjadi 9 kuadran dan 3 daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda. Pada matriks IE 9 kuadran menggambarkan posisi divisi atau perusahaan yang dianalisis dan memberikan rekomendasi strategi yang cocok untuk diterapkan pada masing-masing divisi. Ketentuan hasil pembagian pada diagram Matriks IE adalah sebagai berikut :

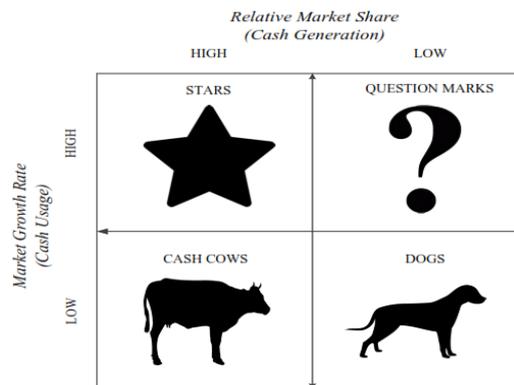
- Kuadran I, II dan IV menggambarkan divisi/perusahaan berada di posisi tumbuh dan kembangkan (*growth and build*). Pada kuadran ini strategi yang direkomendasikan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*).

- b. Kuaran III, V dan VI merupakan divisi/perusahaan yang berada pada posisi jaga dan pertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang tepat pada kuadran ini adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.
- c. Kuadran VI, VII, dan IX menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi panen atau divestasi (*harvest or divest*). Rekomendasi strategi pada posisi ini adalah melakukan penghematan dan melakukan strategi diversifikasi.

2.3.6 Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Menurut David (2017), Matriks BCG menggambarkan perbedaan antar divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri pada persaingan suatu industri.

Matriks BCG digunakan agar perusahaan dapat melihat posisi divisi atau lini produk yang dianalisis. Pada matriks ini terdapat 4 kuadran yang membedakan setiap posisi untuk divisi perusahaan yang dianalisis, yaitu sebagai berikut (Gambar 2.3). :



Sumber : Fred R. David, 2015

Gambar 2. 3 Matriks BCG

- a. Tanda Tanya/*Question Marks* (Kuadran I)
Pada kuadran ini, divisi atau lini produk memiliki posisi pangsa pasar yang rendah namun memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi. Kuadran ini disebut tanda tanya atau *question marks* karena perusahaan harus mengambil keputusan apakah divisi harus diperkuat dengan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk) atau dijual.
- b. Bintang/*Stars* (Kuadran II)
Dalam kuadran bintang, divisi memiliki peluang terbesar bagi perusahaan untuk bertumbuh dan profitabilitas. Divisi-divisi yang

memiliki pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar yang tinggi sebaiknya dapat diinvestasikan agar memperkuat posisi perusahaan. Strategi integrasi *forward*, *backward*, horizontal, melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar serta pengembangan produk adalah strategi yang direkomendasikan pada kuadran ini.

c. Sapi Perah/*Cash Cow* (Kuadran III)

Pangsa pasar yang relatif tinggi namun bersaing pada pasar yang pertumbuhan lambat merupakan ciri dari kuadran ini. Kuadran ini disebut sapi perah karena perusahaan sudah mendapatkan keuntungan lebih dari target dan melebihi kebutuhan pada perusahaan tersebut. Strategi yang disarankan pada kuadran sapi perah adalah diversifikasi dan pengembangan produk untuk mempertahankan posisi.

d. Anjing/*Dogs* (Kuadran IV)

Pada kuadran ini, posisi pasar yaitu pangsa pasar relatif rendah pada pertumbuhan pasar lemah atau lambat. Divisi yang berada pada posisi ini membuat divisi harus dilikuidasi atau divestasi karena secara internal dan eksternal divisi lemah. Strategi yang direkomendasikan yaitu melakukan penghematan dan pembatalan biaya serta produksi agar membuat divisi tersebut menjadi divisi yang *profitable*.

2.3.7 Analisis STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*)

2.3.7.1 *Segmenting*

Menurut Cravens (2016), Segmentasi pasar adalah proses untuk menganalisis perbedaan diantara pembeli di industri/pasar. Segmentasi pasar merupakan proses dalam mengelompokkan sub kelompok konsumen di pasar, sehingga para konsumen memiliki tanggapan yang hamper sama dengan strategi pemasaran dalam menentukan posisi perusahaan.

Segmentasi pasar dibagi berdasarkan lima kategori, yaitu :

1. Segmentasi Pasar Berdasarkan Geografi
Pasar dibagi ke dalam beberapa bagian geografi seperti negara, wilayah, kota, dan desa. Daerah geografi yang dipandang potensial dan menguntungkan akan menjadi target operasi perusahaan.
2. Segmentasi Pasar Berdasarkan Demografi
Pada segmentasi ini pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok dengan dasar pembagian usia, jenis kelamin, tingkat ekonomi, pertumbuhan penduduk dan tingkat Pendidikan.
3. Segmentasi Pasar Berdasarkan Psikografi
Pada segmentasi ini, membahas bagaimana konsumen dengan segmen demografi tertentu merespon suatu pemasaran.
4. Segmentasi Pasar Berdasarkan *Sociocultural*

Segmentasi sosiokultural memiliki variabel sosiologis (kelompok) dan antropologis (budaya) dibagi dalam segmen yang sesuai pada tahap daur hidup keluarga, budaya dan sub budaya, lintas budaya atau segmentasi pemasaran global.

2.3.7.2 Targeting

Menurut Kotler dan Keller (2016), *Targeting* merupakan tahapan dalam memilih pasar sasaran. Setelah melaksanakan segmentasi, pemasar memilih target pasar yang sesuai dengan tahap segmentasi tersebut. Strategi *Targeting* harus didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.

Keunggulan kompetitif merupakan cara untuk mengukur apakah perusahaan memiliki kekuatan dan keahlian yang memadai untuk menguasai segmen yang dipilih. Dalam menentukan pasar sasaran, ada empat alternatif strategi, yaitu (Tjiptono, 2019)

1. *Undifferentiated marketing (mass marketing)*
Strategi ini merupakan usaha untuk melihat pasar secara keseluruhan yang mendasar pada kesamaan-kesamaan kebutuhan konsumen dengan mengembangkan produk tunggal untuk memenuhi keinginan banyak pihak.
2. *Differentiated marketing*
Dalam strategi ini, perusahaan mempromosikan sejumlah dengan berbagai bauran pemasaran yang dirancang untuk memenuhi keinginan beberapa segmen pasar.
3. *Concentrated marketing (niche marketing)*
Alternatif strategi ini cocok bagi perusahaan kecil yang kurang sumber finansial dan bagi perusahaan yang menawarkan produk atau jasa yang terspesialisasi karena perusahaan memfokuskan upaya pemasarannya untuk memuaskan pasar tunggal.
4. *Micromarketing*
Dalam alternatif strategi ini, perusahaan menyesuaikan merek dan promosi dengan kebutuhan segmen pelanggan local baik kota, desa, maupun toko tertentu.

2.3.7.3 Positioning

Menurut Cravens (2016) dalam menentukan tujuan dan pengembangan strategi *Positioning*, keputusan pemilihan target merupakan titik utama dan dasar dari strategi pemasaran. *Positioning* adalah tindakan perusahaan untuk merancang dan memposisikan sebuah produk dalam bauran pemasaran agar dapat tercipta kesan dan diingat oleh konsumen.

Tujuan *Positioning* sendiri adalah untuk menciptakan perbedaan, keuntungan, dan manfaat yang membuat konsumen selalu ingat dengan suatu produk tertentu. *Positioning* merupakan cara pemasar menanamkan citra, persepsi dalam imajinasi atas produk yang ditawarkan kepada konsumen melalui proses komunikasi.

2.3.8 Analisis Bauran Pemasaran 4P (*Product, Place, Price, Promotion*)

Pemasaran dalam perusahaan membutuhkan suatu rencana pemasaran dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana pemasaran tersebut disebut bauran pemasaran atau *marketing mix*.

Menurut Kotler dan Amstrong (2016), *Marketing Mix* adalah seperangkat alat pemasaran produk, harga, tempat dan promosi yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan tanggapan yang diinginkan di target pasar. Bauran pemasaran dapat menggambarkan pandangan penjual tentang pemasarannya yang digunakan untuk memberi pengaruh kepada pembeli, sedangkan bagi pembeli alat pemasaran dirancang untuk memberikan sesuatu yang bermanfaat bagi pelanggan dan harus sesuai dengan kebutuhan serta keinginan.

2.3.8.1 *Product*

Menurut Kotler dan Keller (2016), produk adalah suatu keinginan dan kebutuhan yang ditawarkan oleh pasar untuk memuaskan konsumen. Produk dapat berupa barang atau jasa yang ditujukan kepada target pasar.

Terdapat beberapa macam klasifikasi produk, yaitu :

1. Produk dapat berbentuk layanan atau fisik.
2. Produk dibedakan menjadi barang konsumsi
3. Produk dapat berupa barang industri yaitu barang yang dibeli dan diolah kembali dan perbedaan lainnya.

2.3.8.2 *Price*

Harga adalah sejumlah uang yang mempunyai nilai tukar untuk memperoleh keuntungan dari produk atau jasa yang ditawarkan. Harga merupakan bauran pemasaran yang bersifat fleksibel dimana suatu harga akan stabil, meningkat atau menurun dalam jangka waktu tertentu (Kotler dan Keller, 2016)

Menurut Tjiptono (2019), Terdapat empat metode penetapan harga, yaitu :

1. Metode penetapan harga berbasis permintaan
Metode ini berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi minat dan preferensi pelanggan.
2. Metode penetapan harga berbasis biaya
Dalam metode ini, faktor penentu utama adalah aspek penawaran atau biaya. Harga ditentukan berdasarkan biaya produksi dan pemasaran yang ditambah dengan jumlah tertentu.
3. harga berbasis laba
Dalam penetapan harga berbasis laba berusaha menyeimbangkan pendapatan dan biaya dalam penetapan harga.
4. Metode penetapan harga berbasis persaingan
Dalam metode ini, penetapan harga berdasarkan apa yang dilakukan pesaing.

2.3.8.3 Place

Menurut Kotler dan Keller (2016), tempat adalah berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan agar produknya mudah diperoleh dan tersedia untuk konsumen di pasar sasarannya. Dalam memastikan produknya pada pasar sasarannya perusahaan membutuhkan distribusi. Tujuan dari distribusi itu sendiri adalah menyediakan barang atau jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen yang membutuhkan produk atau jasa.

Menurut Kotler dan Keller (2016), kebijakan distribusi perusahaan terdiri dari dua keputusan, yaitu :

1. Keputusan mengenai desain saluran
Dalam merancang suatu sistem saluran diperlukan analisis kebutuhan layanan konsumen, penetapan sasaran, kendala-kendala saluran, identifikasi alternatif-alternatif saluran yang utama serta mengevaluasinya.
2. Keputusan mengenai manajemen saluran
Manajemen saluran harus dilaksanakan dan dikelola dengan baik dengan memilih, memotivasi dan mengevaluasi anggota salurannya.
Terdapat empat macam saluran pemasaran, yaitu saluran nol tingkat, saluran satu tingkat, saluran dua tingkat, dan saluran tiga tingkat

2.3.8.4 Promotion

Menurut Kotler dan Keller (2016), promosi adalah suatu kegiatan mengenalkan produknya kepada masyarakat luas dengan tujuan agar produknya dikenal dan dibeli oleh konsumen. Tujuan dari komunikasi promosi adalah memberikan informasi tentang suatu produk atau jasa, meningkatkan penjualan, memposisikan produk dan membentuk citra produk.

2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini menggunakan penelitian sebelumnya sebagai acuan dan tinjauan terhadap penelitian yang sudah pernah dilakukan. Penelitian ini memiliki satu variabel yaitu strategi pemasaran. Penelitian terkait dengan strategi pemasaran untuk jasa TIC Mineral dan Batubara belum banyak dilakukan, namun terdapat beberapa penelitian sejenis yang bisa dijadikan acuan dalam penelitian ini.

Tabel 2. 2 Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Suprpto, Lukman M. Baga, dan Kirbrandoko (2017) Perencanaan Strategik SBU Mineral PT Sucofindo (Persero)	Perencanaan Strategik	Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal	Matriks IFE, Matriks EFE dan Matriks IE	Hasil penelitian adalah SBU Mineral pada kuadran II matriks IE yaitu posisi tumbuh dan berkembang. Strategi yang sesuai dan dapat diterapkan yaitu strategi intensif penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.
2.	Riswan Maulana, Ferdisar Adrian dan Aditya Prima Yudha (2019) Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi pada PT. Sinar Berlian Auto Graha Cibinong)	Strategi Pemasaran	Lingkungan eksternal. Lingkungan internal, STP, Bauran Pemasaran	Matriks EFE, Matriks IFE, analisis SWOT, Matriks IE, Matriks BCG	Hasil analisis strategi pemasaran PT Sinar Berlian Auto Graha Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu Memperbesar market share dengan memasuki rute-rute yang potensial dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan melalui pengembangan sistem dan teknologi informasi yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan. Strategi WO yaitu, Pengembangan e-commerce yang mendukung, pengembangan sistem yang membantu dalam

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					pengambilan keputusan. Strategi ST yaitu Pengembangan produk yang berkualitas disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Strategi WT yaitu mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada melalui pelatihan dan pengembangan keahlian. Berdasarkan matriks IE, PT Sinar Berlian Auto Graha berada pada kuadran II yaitu <i>Growth and Build</i> .
3.	Yosua Halomoan Iulando Siregar, Sunarti, M Kholid Mawardi (2017) Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor (Studi pada Perusahaan PT Kaltim Prima Coal)	Strategi Pemasaran	- Analisis lingkungan internal dan eksternal - strategi STP dan marketing mix 4p	analisis SWOT, IFAS, EFAS, IE	Melalui analisis SWOT, diketahui bahwa kekuatan terbesar perusahaan terletak pada kualitas produk yang dimiliki PT Kaltim Prima Coal terjamin, sedangkan kelemahan terbesar perusahaan adalah tuntutan memenuhi target penjualan. Peluang terbesar perusahaan adalah permintaan pasar pasar tinggi di Asia, sedangkan ancaman untuk perusahaan adalah pesaing dari Cina dan Amerika dengan produk sejenis.
4.	Octavina (2016) Formulasi Strategi Bisnis PT. Bukit Asam Tbk dalam Rangka meningkatkan Pangsa Pasar (Market Share)	Formulasi Strategi Bisnis	- analisis lingkungan internal - analisis lingkungan eksternal	IFAS, EFAS, IE, Grand Strategy, Analisis SWOT/TOWS	Hasil penelitian diketahui Matriks IE PT BA menempati divisi dalam sel 1 yang disebut <i>growth strategy</i> , Strategi - strategi yang dapat ditempuh oleh PT. Bukit Asam Tbk untuk melengkapi strategi utama yang

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					telah disusun dalam perencanaan strategis perusahaan adalah sebagai berikut : a. Pengebangan Pasar Regional dan Nasional, Pengembangan bisnis seperti bisnis pengelolaan lahan dan aset serta perkebunan/HTI (green energi) kedepan, merintis kerja sama bagi pemilik asing IUP, pengembangan infrastruktur,
5.	Abdurahman, Saladin Ghalib dan Maryono (2020) Analisis Lingkungan Bisnis PT Adaro Energy, Tbk	Lingkungan Bisnis	- analisis lingkungan internal - analisis lingkungan eksternal	IFE, EFE, SWOT, Grand Strategy	Hasil penelitian dapat disimpulkan yaitu strategi yang dilakukan oleh PT Adaro Energy, Tbk berdasarkan Grand strategy adalah strategy agresif yaitu menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk mengembangkan usaha dan pertumbuhannya baik diversifikasi vertical maupun horizontal.

Sumber : Diolah oleh Peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 2.2 di atas, dapat dilihat terdapat lima penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian yang sedang dilakukan oleh Peneliti.

Dalam penelitian sebelumnya tersebut, penelitian dengan judul “Perencanaan Strategik SBU Mineral PT Sucofindo (Persero)” yang dilakukan oleh Suprpto, Lukman M. Baga, dan Kirbrandoko banyak memberikan informasi dan gambaran mengenai jasa TIC khususnya pada segmen Mineral dan Batubara.

2.4.2. Kerangka Pemikiran

Persaingan dunia usaha dalam era globalisasi mengharuskan pelaku-pelaku usaha menghasilkan produk yang memenuhi peraturan yang telah ditentukan. Salah satu yang digunakan untuk memastikan kualitas suatu produk adalah jasa TIC. Menurut hasil kajian KPMG, nilai pasar TIC di Indonesia tahun

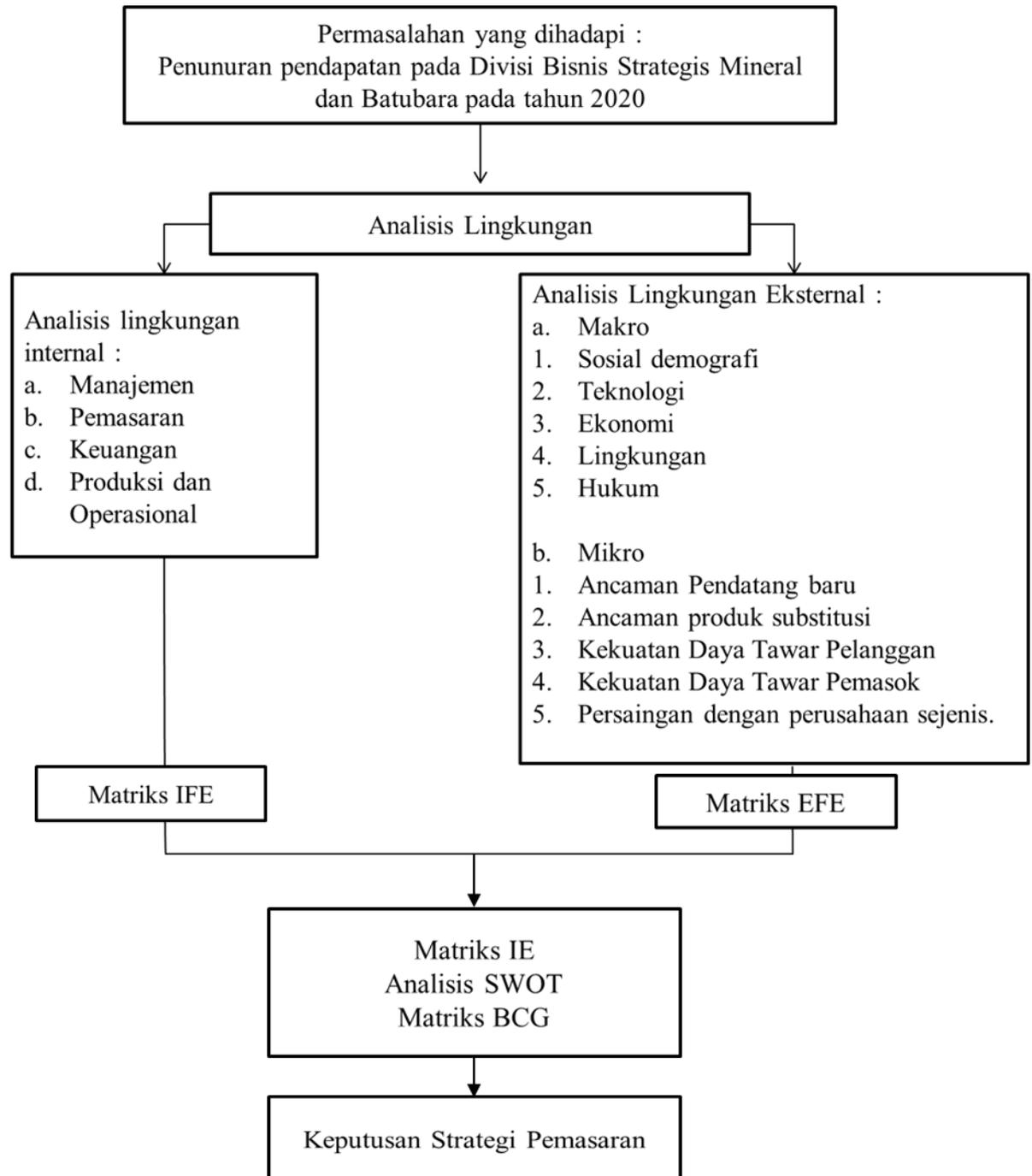
2020 sebesar US\$602,8 juta dengan average growth sebesar 5,6% per tahun. Dengan nilai pasar tersebut menyuguhkan prospek yang menjanjikan bagi penyedia jasa TIC. Hal ini membuat persaingan di industri TIC semakin ketat.

PT Surveyor Indonesia merupakan salah satu pelaku usaha TIC di Indonesia. Perusahaan ini mengalami persaingan dengan beberapa perusahaan TIC lainnya dan berdampak pada pendapatan yang menurun di tahun 2020. Salah satu divisi di Surveyor Indonesia yang mengalami penurunan pendapatan yaitu Divisi Bisnis Mineral dan Batubara.

Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia perlu melakukan perencanaan strategi. Tujuan perencanaan strategi yaitu untuk menyusun strategi sesuai misi serta visi perusahaan. Melalui visi dan misi maka kegiatan manajemen dapat ditargetkan sesuai dengan tujuan perusahaan, dengan adanya perencanaan strategi maka akan mendorong perusahaan menganalisis keadaan.

Analisis lingkungan dilakukan dengan melihat faktor lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Faktor lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari lingkungan makro dan mikro yang akan dihadapi oleh perusahaan. Kondisi eksternal perusahaan tidak dapat dikontrol oleh perusahaan. Analisis lingkungan eksternal adalah analisis untuk melihat faktor peluang dan ancaman yang diakibatkan oleh perubahan lingkungan makro dan mikro yang dapat mempengaruhi lingkungan perusahaan pada saat ini dan mengantisipasi perubahan-perubahan di masa mendatang. Analisis lingkungan internal perusahaan adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Kondisi internal perusahaan dapat dikontrol oleh perusahaan.

Alternatif strategi yang diberikan didasarkan pada kondisi perusahaan dengan melihat aspek internal dan eksternal perusahaan. Perusahaan dapat mengetahui posisi pasar perusahaan sendiri dengan menggunakan bantuan dari matriks IE dan matriks BCG kemudian perusahaan dapat mengambil keputusan strategi pemasaran.



Sumber : diolah oleh peneliti (2021)

Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (eksploratif) kualitatif berupa studi kasus mengenai analisis strategi pemasaran pada Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT. Surveyor Indonesia (Persero). Penelitian deskriptif kualitatif menjelaskan dan menuturkan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi di dalam masyarakat, hubungan antar variabel, perbedaan antar fakta, pengaruh terhadap suatu kondisi, dan lain-lain.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah menganalisis strategi pemasaran.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia (Persero) terutama pada bagian pemasaran.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di Graha Surveyor Indonesia, Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 56, DBS Coal and Mineral Lt.5, Jakarta Selatan 12950. Jakarta

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen internal pada Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia (Persero)

3.3.2 Sumber Data

Sumber data penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak kepala-kepala bagian Divisi Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia. Data sekunder diperoleh melalui teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi

laporan tahunan PT Surveyor Indonesia di website ptsi.com, sumber-sumber kepustakaan, penelitian sebelumnya, *literature* buku, dan media massa.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel (Dimensi)	Indikator	Skala Pengukuran
Strategi Pemasaran	Eksternal		
	Makro :		
	Sosial <i>Demografi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kebutuhan energi penduduk • Pertumbuhan Penduduk 	Ordinal
	Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan Internet Askes Atau Digital • Perkembangan Teknologi dalam TIC 	Ordinal
	Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi Ekonomi • Pertumbuhan Ekonomi • Iklim Investasi 	Ordinal
	Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggung Jawab Perusahaan Terkait Dampak Pertambangan (limbah pertambangan) 	Ordinal
	Hukum	<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan Mengenai Surveyor • Adanya Regulasi Yang Mengatur Pertambangan 	Ordinal
	Mikro		
	Ancaman Masuknya Pendatang Baru	<ul style="list-style-type: none"> • Potensial sumber daya batubara dan mineral 	Ordinal
	Ancaman Produk Substitusi	<ul style="list-style-type: none"> • Peluang munculnya produk atau jasa substitusi untuk survey 	Ordinal
	Kekuatan Tawar Menawar pembeli	<ul style="list-style-type: none"> • Diferensiasi produk • Penawaran saat mendapatkan pekerjaan 	Ordinal
	Kekuatan Tawar Menawar Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> • Kemudahan mendapatkan pemasok • Kepentingan strategis pemasok pada perusahaan 	Ordinal
	Persaingan Dengan Perusahaan Sejenis	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar 	Ordinal

Variabel	Sub Variabel (Dimensi)	Indikator	Skala Pengukuran
	Internal	<ul style="list-style-type: none"> ● Pertumbuhan industri 	
	Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> ● Perencanaan ● Pengorganisasian ● Pemotivasian ● Penempatan Staf ● Pengendalian dan Pengawasan 	Ordinal
	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> ● Segmentasi ● <i>Targeting</i> ● <i>Positioning</i> ● Bauran Pemasaran 4P 	Ordinal
	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> ● Kondisi Keuangan perusahaan ● Sumber dana modal 	Ordinal
	Operasional	<ul style="list-style-type: none"> ● Efisiensi alat operasi bagi surveyor minerba 	Ordinal

Sumber : Diolah Peneliti, 2021

3.5 Metode Penarikan Sampel

Metode penarikan sampel yang peneliti gunakan adalah metode penarikan sampel *purposive sampling* yaitu peneliti menentukan atau memilih responden yang akan diteliti yang memenuhi kriteria yang layak dengan permasalahan yang diteliti. Jumlah keseluruhan sampel adalah 3 sampel yang merupakan perwakilan pada masing-masing bagian diantaranya yaitu :

1. Kepala Bagian Penjualan dan Pengembangan Produk (Marketing)
2. Kepala Bagian Operasi
3. Kepala Bagian Keuangan dan Administrasi Umum.

Penelitian ini tidak menggunakan sampel pihak eksternal (pelanggan dan pemasok) karena mengingat beberapa data merupakan rahasia perusahaan dan tidak dapat dipublikasikan untuk umum.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Sumber data dibagi menjadi dua yaitu :

1. Data Primer
Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk

menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan cara :

a. Observasi

Melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas perusahaan terutama yang terkait dengan kegiatan pemasaran perusahaan.

b. Wawancara

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara langsung kepada Kepala Bagian Penjualan dan Pengembangan Produk (Marketing), Kepala Bagian Operasi, dan Kepala Bagian Keuangan dan Administrasi Umum Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia (Persero). Wawancara ini digunakan untuk mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam.

c. Laporan tahunan pada website perusahaan PT Surveyor Indonesia

2. Data Sekunder

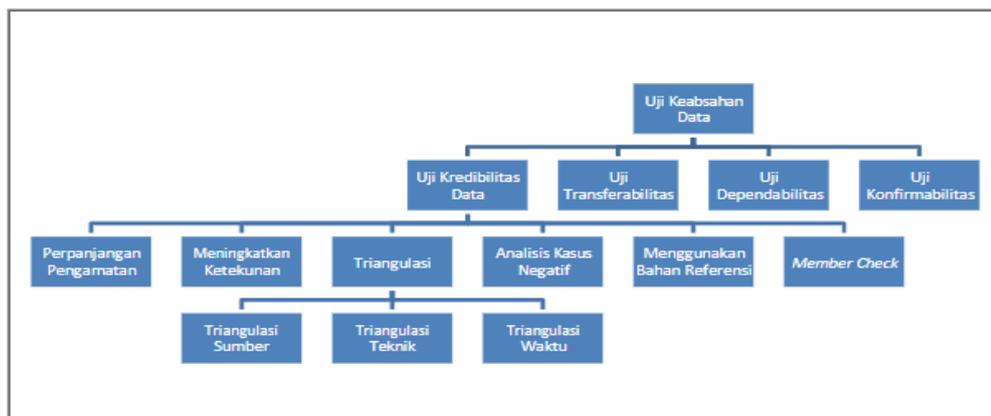
Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari luar perusahaan, seperti pengkajian literature, hasil penelitian sebelumnya serta sumber-sumber lain yang berhubungan dengan masalah yang dibahas. Data sekunder dalam penelitian ini juga berupa buku referensi dan juga internet.

3.7 Analisis Data

Metode analisis/analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

3.7.1 Uji Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2017), dalam penelitian kualitatif diperlukan tahap pemeriksaan keabsahan data diantara yaitu uji kredibilitas, uji transferabilitas, uji dependabilitas, dan uji konfirmabilitas.



Sumber : Sugiyono, 2017

Gambar 3.1 Uji Keabsahan Data dalam Penelitian Kualitatif

Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan uji kredibilitas dengan Teknik triangulasi teknik dan *member check*.

3.7.2 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif bertujuan untuk mendapatkan gambaran secara jelas dan objektif yang digunakan untuk mendeskripsikan visi, misi mengenai objek penelitian.

3.7.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal perusahaan mencakup makro dan mikro yang terdiri dari :

1. Analisis Makro :
 - a. Sosial Demografi
 - b. Teknologi
 - c. Ekonomi
 - d. Lingkungan
 - e. Hukum
2. Analisis Mikro :
 - a. Ancaman Masuknya Pendatang Baru
 - b. Ancaman Produk Substitusi
 - c. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli
 - d. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok
 - e. Persaingan dengan perusahaan sejenis

Tabel 3. 2 Identifikasi Faktor Eksternal

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Ancaman	Peluang
Analisis Makro :		
1. Sosial Demografi		
2. Teknologi		
3. Ekonomi		
4. Lingkungan		
5. Hukum		
Analisis Mikro :		
1. Ancaman Masuknya Pendatang Baru		
2. Ancaman Produk Substitusi		
3. Kekuatan tawar menawar pembeli		
4. Kekuatan tawar menawar pemasok		
5. Persaingan dengan perusahaan sejenis		

Berdasarkan identifikasi analisis lingkungan eksternal Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia maka diperoleh faktor eksternal perusahaan yang berupa ancaman dan peluang perusahaan. Identifikasi lingkungan eksternal menghasilkan matriks EFE.

3.7.4 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan dapat diidentifikasi melalui analisis *Functional* yang terdiri dari :

1. Manajemen
2. Pemasaran
3. Keuangan
4. Operasional

Tabel 3. 3 Identifikasi Faktor Internal

Faktor-Faktor Strategis Internal	Kekuatan	Kelemahan
Analisis Functional :		
1. Manajemen		
2. Pemasaran		
3. Keuangan		
4. Operasional		

Berdasarkan identifikasi analisis lingkungan internal Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia maka diperoleh faktor internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan. Identifikasi lingkungan internal menghasilkan matriks IFE.

3.7.5 Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan yang mencakup peluang dan ancaman. Data-data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang berhubungan dengan persoalan ekonomi, sosial demografi, lingkungan, teknologi, hukum dan persaingan pasar industri dimana perusahaan berada serta data eksternal lainnya.

Tabel 3. 4 Tabel pembobotan faktor eksternal-Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai Pembobotan
Peluang			
O ₁			
O ₂			
O ₃			
Ancaman			
T ₁			
T ₂			
T ₃			
TOTAL	1,00		

Tahapan kerja untuk menganalisis matriks evaluasi faktor eksternal, yaitu :

1. Buatlah daftar faktor-faktor eksternal kunci sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Buatlah daftar peluang terlebih dahulu kemudian ancaman.
2. Berilah bobot untuk setiap faktor dengan kisaran 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses pada perusahaan. Faktor peluang biasanya mendapatkan bobot lebih besar daripada faktor ancaman. Cara menghitungnya yaitu = rata-rata setiap penilaian responden dari setiap faktor eksternal (peluang/ancaman) : total rata-rata penilaian responden. Jumlah bobot setiap faktor harus mencapai angka 1,0 saat dijumlahkan.
3. Pada setiap faktor yang telah diberi pembobotan, tetapkan peringkat kepada masing-masing faktor. Pemberian bobot berdasarkan pada kemampuan dan respon perusahaan untuk menghadapi faktor-faktor eksternal tersebut dengan strategi yang sudah dijalankan. Pemberian rating pada faktor peluang dan ancaman dapat diberi rating dari angka 1-4 dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a. Angka 1 sebagai respon strategi perusahaan terhadap faktor perusahaan lemah
 - b. Angka 2 sebagai respon strategi perusahaan terhadap faktor sedang
 - c. Angka 3 sebagai respon strategi perusahaan terhadap faktor baik
 - d. Angka 4 sebagai respon strategi perusahaan terhadap faktor sangat baik
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang/*weighted score*.
5. Jumlahkan skor tertimbang/*weighted score* setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi tersebut.

3.7.6 Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan. Data dan informasi perusahaan mengenai aspek internal perusahaan terdiri dari beberapa fungsional seperti manajemen, pemasaran, keuangan, dan operasional.

Tabel 3. 5 Pembobotan faktor internal-Matriks IFE

Faktor Internal		Bobot	Peringkat	Nilai Pembobotan
Kekuatan				
S ₁				
S ₂				
S ₃				
Kelemahan				
W ₁				
W ₂				
W ₃				
TOTAL		1,00		

Matriks evaluasi faktor internal (IFE) dapat dikembangkan dalam lima langkah, yaitu :

1. Buatlah daftar faktor-faktor internal kunci yang telah diidentifikasi dalam proses audit internal. Buatlah daftar kekuatan kemudian daftar kelemahan.
2. Berilah bobot untuk setiap faktor dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semua penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses pada perusahaan. Faktor yang memberikan pengaruh besar dapat diberi bobot yang tinggi. Cara menghitungnya yaitu = rata-rata setiap penilaian responden dari setiap faktor eksternal (kekuatan/kelemahan) : total rata-rata penilaian responden.
3. Tetapkan rating atau peringkat pada setiap faktor yang telah diberi pembobotan. Ketentuan peringkat yaitu sebagai berikut :
 - a. Angka 1 sebagai kelemahan yang memiliki pengaruh besar
 - b. Angka 2 sebagai kelemahan yang memiliki pengaruh kecil
 - c. Angka 3 sebagai kekuatan yang memiliki pengaruh kecil
 - d. Angka 4 sebagai kekuatan yang memiliki pengaruh besar.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
5. Jumlahkan skor tertimbang setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang bagi perusahaan tersebut.

3.7.7 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu :

1. Strategi SO (Kekuatan-Peluang)
Strategi ini menggunakan kekuatan internal pada perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang berada di luar perusahaan.
2. Strategi WO (Kelemahan-Peluang)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi ST (Kekuatan-Ancaman)
Strategi ini bertujuan agar perusahaan menghindari dampak dari ancaman internal
4. Strategi WT (Kelemahan-Ancaman)
Melalui strategi ini perusahaan melakukan strategi dengan cara mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman.

3.7.8 Matriks IE

Matriks IE (Internal-Eksternal) merupakan pemetaan skor matriks EFE dan IFE yang dihasilkan dari tahap input (*input stage*) dan memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total pembobotan IFE pada sumbu horizontal dan total skor pembobotan EFE pada sumbu vertikal.

Penilaian atau total skor bobot pada matriks IE dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada sumbu horizontal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal lemah; nilai 2,0 hingga 2,99 adalah rata-rata; dan nilai 3,0 hingga 4,0 adalah posisi internal yang kuat.
2. Pada sumbu vertical dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang lemah; nilai 2,0 hingga 2,99 menunjukkan pengaruh eksternal sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah pengaruh eksternal yang tinggi.

Matriks IE dibagi menjadi 9 kuadran dan 3 daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda. Ketentuan hasil pembagian pada diagram Matriks IE adalah sebagai berikut :

- a. Kuadran I, II dan IV menggambarkan divisi/perusahaan berada di posisi tumbuh dan kembangkan (*grow and build*). Pada kuadran ini strategi yang direkomendasikan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*).
- b. Kuadran III, V dan VI merupakan divisi/perusahaan yang berada pada posisi jaga dan pertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang tepat pada kuadran ini adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.
- c. Kuadran VII, VIII, dan IX menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi panen atau divestasi (*harvest or divest*). Rekomendasi strategi pada posisi ini adalah melakukan penghematan dan melakukan strategi diversifikasi.

3.7.9 Matriks BCG

Matriks BCG merupakan suatu diagram yang digunakan untuk membantu berbagai macam perusahaan untuk menganalisis unit bisnis atau produk mereka. Diagram ini menempatkan tiap unit bisnis atau produk perusahaan kedalam suatu matriks yang memiliki dua sumbu yaitu pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Matriks pertumbuhan-pangsa pasar BCG, yaitu :

1. Pada sumbu *vertical*, tingkat pertumbuhan pasar memberikan ukuran daya tarik pasar.
2. Pada sumbu horizontal, pangsa pasar relatif berlaku sebagai ukuran kekuatan perusahaan di pasar.
3. Matriks pertumbuhan-pangsa pasar menjelaskan 4 jenis SBU, yaitu bintang, sapi, tanda tanya dan anjing.

Matriks BCG dibuat dengan melakukan analisis pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif dari Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia yang akan dibandingkan dengan Divisi Mineral dan Batubara PT Sucofindo sebagai *market leader*.

Pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif dari penjualan DBS Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia, dapat menggunakan rumus sebagai berikut :

1. Perhitungan tingkat pertumbuhan pasar (market grow rate) dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$TPP = \frac{VPN - VPN1}{VPN1} \times 100\%$$

Keterangan :

TPP = Tingkat Pertumbuhan Pasar
 VPN = Volume Penjualan Tahun Terakhir
 VPN1 = Volume Penjualan Tahun Sebelumnya

2. Perhitungan pangsa pasar relatif (relative market share) dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$PRR = \frac{VPN}{VPP N}$$

Keterangan :

PRR = Pangsa Pasar Relatif
 VPN = Volume Penjualan Tahun Terakhir
 VPP N = Volume Penjualan Tahun Terakhir Pesaing

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah PT Surveyor Indonesia

Perusahaan didirikan berdasarkan Akta Notaris Muhani Salim, SH, No.154 tanggal 29 Juli 1991 yang berkedudukan di Jakarta, yang kemudian diubah dengan akta No.20 tanggal 6 November 1991 di hadapan notaris yang sama. Akta pendirian dan perubahan tersebut telah memperoleh pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No.C2-7104HT.01.01 tanggal 26 November 1991 dan telah diumumkan pada Berita Negara Republik Indonesia No.3 tanggal 10 Januari 1992 Tambahan No.120/1991

Surveyor Indonesia didirikan pada tanggal 1 Agustus 1991 dengan misi awal membantu Pemerintah Republik Indonesia dalam memperlancar aliran barang modal dan peralatan ke Indonesia. PT Surveyor Indonesia (Persero) menjalankan fungsi Pre Shipment Inspection (PSI) dengan melakukan pemeriksaan pra-pengapalan yang bertaraf internasional. Dengan berakhirnya penugasan PSI, sejak April 1997, Surveyor Indonesia telah merumuskan misi sebagai perusahaan jasa surveyor dalam arti luas. Perusahaan memberikan beberapa layanan berupa pemeriksaan teknis, survei, pengkajian, penilaian pengawasan, auditing serta konsultasi.

Surveyor Indonesia berkantor pusat di Jakarta dan memiliki 11 (sebelas) kantor cabang di seluruh Indonesia dan 1 (satu) kantor cabang di Singapura yang menyediakan layanan baik di pasar dalam negeri maupun luar negeri. Dalam melaksanakan kegiatan Independent Assurance, Surveyor Indonesia sudah memiliki akreditasi ISO 17020 dan ISO 17025 untuk kegiatan inspeksi dan pengujian laboratorium. Sistem manajemen saat ini telah memenuhi persyaratan ISO 9001 dan OHSAS 18001 serta SMK3 yang didukung 125 tenaga ahli dari berbagai disiplin ilmu serta dukungan kerja sama dari berbagai lembaga nasional dan internasional.

4.1.2 Visi, Misi dan Nilai Perusahaan

- a. Visi
“Menjadi Perusahaan *Independent Assurance* Nasional yang diakui dunia dalam memberikan solusi menyeluruh kepada pelanggan.

- b. Misi
 1. Mendorong pelanggan untuk mampu memenuhi persyaratan pelanggan global sehingga memiliki daya saing global.
 2. Mitra strategis pemerintah, swasta dan lainnya untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dan produk dalam negeri pada bidang infrastruktur, kemitraan, energi dan ketahanan pangan.
 3. Menyediakan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi nasional dan atau internasional dan teknologi terkini untuk memenuhi kebutuhan pasar.
- c. Nilai Perusahaan
 Pada tahun 2020, perusahaan menetapkan kebijakan nilai-nilai utama (core value) AKHLAK yang merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif sebagai identitas dan perekat budaya kerja serta menjadi dasar pembentukan karakter SDM di Lingkungan Perusahaan.

4.1.3 Penjelasan Logo Perusahaan



Gambar 4. 1 Logo PT Surveyor Indonesia

1. Bentuk peta dunia merepresentasikan visi Surveyor Indonesia untuk menjadi pemimpin nasional dan perusahaan *independent assurance* yang diakui secara regional.
2. Bentuk mata dan koordinat mewakili kredibilitas dan keakuratan layanan Surveyor Indonesia untuk menghasilkan proses bisnis terbaik dalam membangun layanan TIC terpadu secara cepat dan berkelanjutan
3. Bentuk melindungi mewakili peran Surveyor Indonesia sebagai agen pembangunan dan penciptaan nilai untuk mendukung pemerintah dalam membangun masa depan Indonesia yang lebih baik.
4. Konfigurasi warna pada logo Surveyor Indonesia adalah biru tua dan biru muda. Warna biru menggambarkan kepercayaan, loyalitas, integritas & profesionalisme. Hal ini sesuai dengan nilai-nilai Surveyor Indonesia yang mengedepankan inovasi, kompetensi, integritas & kepedulian untuk mencapai posisi bisnis sebagai "*Indonesia's Leading End-to-End Testing, Inspection & Certification Company*".

4.1.4 Segmen Usaha Perusahaan

Berdasarkan Keputusan Direksi Surveyor Indonesia No.007/DRU-V/DSDM/2015 tentang Addendum ke-Sembilan Keputusan Direksi No.001/DRU-SP/DSDM/I/2012 tentang Penyempurnaan Struktur Organisasi Perusahaan Tahun 2012, Surveyor Indonesia membuat perubahan pada Unit Bisnis yang berpengaruh terhadap kebijakan sektor usaha atau segmen operasi Surveyor Indonesia. Sektor usaha atau segmen operasi melalui Unit Bisnis Surveyor Indonesia terbagi menjadi 4 (empat), yaitu Migas dan Sistem Pembangkit, Penguatan Institusi dan Kelembagaan, Mineral dan Batubara, serta Infrastruktur



Sumber : Data Primer, Annual Report PTSI-2020

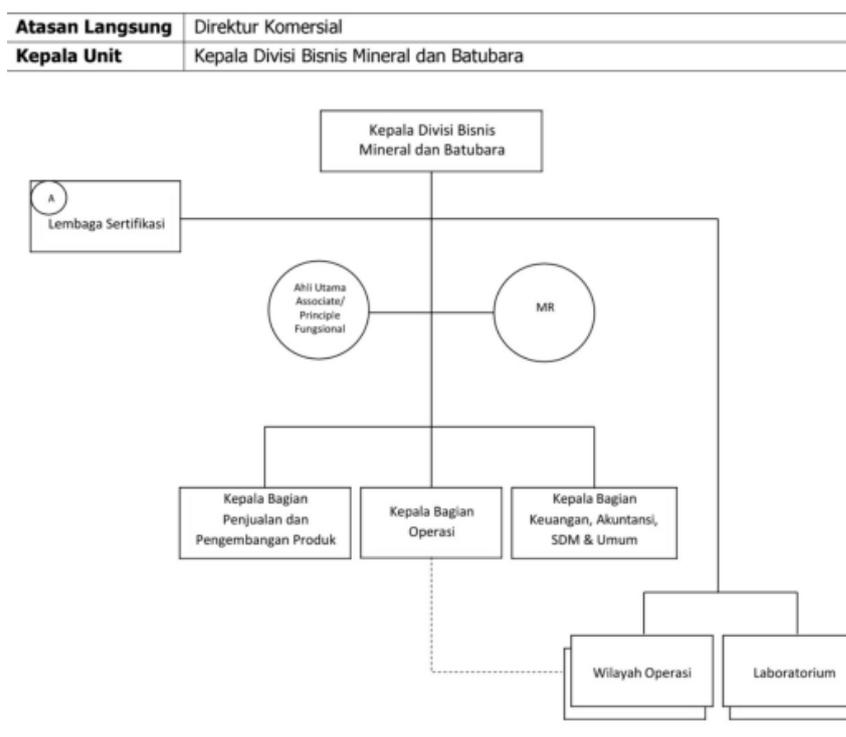
Gambar 4. 2 Segmen Usaha PT Surveyor Indonesia

4.1.5 Profil Divisi Bisnis Strategis Strategis Strategis Mineral dan Batubara

Divisi Bisnis Strategis Strategis (DBS) Mineral dan Batubara terbentuk berawal dari Manajemen Proyek (MP) pada tahun 2007, menjalankan penugasan pemerintah melalui Kementerian Perdagangan sebagai salah satu surveyor verifikasi dan ekspor barang tambang. Seiring waktu dan perkembangan bisnis yang dilakukan, maka PT. Surveyor Indonesia telah melakukan beberapa penyempurnaan. Manajemen Proyek Verifikasi Ekspor (MPVE) mengalami beberapa perubahan bentuk, dari yang awalnya merupakan sebuah manajemen proyek berubah menjadi *Project Management* Unit Mineral dan akhirnya PT Surveyor Indonesia merubahnya kembali menjadi suatu Divisi Bisnis Strategis Strategis Mineral dan Batubara (DBS Mineral Dan Batubara). Divisi Bisnis Strategis Strategis Mineral dan Batubara memiliki 9 (Sembilan) kantor wilayah kerja utama yang didukung dengan 8 (delapan) kantor wilayah pendukung serta 6 (enam) Laboratorium Batubara, 2 (dua) Laboratorium Mineral dan Logam, serta 3 (tiga) laborator preparasi batubara. Bidang Inspeksi, selain jasa utama yaitu pemastian kebenaran kuantitas dan kualitas/Q&Q service (Terakreditasi KAN). Pengembangan produk jasa dibidang eksplorasi dan eksploitasi terus dilakukan.

4.1.6 Struktur Organisasi Divisi Bisnis Strategis Strategis Mineral dan Batubara

Sesuai dengan Keputusan Direksi PT Surveyor Indonesia No : SKD-003/DRU-VIII/DHC/2021 tentang Struktur Organisasi Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara menetapkan struktur organisasi Divisi Bisnis Strategis Strategis Mineral dan Batubara sebagaimana tercantum dibawah ini :



Sumber : Data Primer, 2022

Gambar 4. 3 Struktur Organisasi DBS Mineral dan Batubara

Tugas Masing-Masing Jabatan

1. Kepala Divisi/Umum

- a. Menyusun program kerja dan anggaran unit sesuai rencana perusahaan jangka Panjang maupun tahunan.
- b. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program kerja dan anggaran unit serta memastikan memenuhi kebijakan dan persyaratan perusahaan.
- c. Mengelola portofolio produk di unitnya termasuk penyediaan marketing tools.
- d. Menerapkan ketentuan dan persyaratan tata Kelola penyampaian jasa serta menyelesaikan keluhan pelanggan.
- e. Memastikan kepatuhan implementasi Sistem Manajemen Mutu, K3, Lingkungan dan Anti Penyuapan.

- f. Memastikan pemenuhan data dan keamanan sistem informasi yang ditetapkan perusahaan.
 - g. Memastikan penerapan Sistem Manajemen Risiko di unitnya.
2. Bagian Penjualan dan Pengembangan Produk
- a. Merencanakan, melaksanakan, memantau dan mengevaluasi program pemasaran dan penjualan sesuai target unitnya.
 - b. Melakukan pengembangan produk jasa dan komersialisasi pengembangan bisnis sesuai kebutuhan pasar dan rencana strategi perusahaan.
 - c. Mengelola pelanggan termasuk survey kepuasan pelanggan jasa ritel
3. Bagian Operasi
- a. Merencanakan, melaksanakan, memantau dan mengevaluasi program kerja operasi dan kebutuhan sumberdaya di unitnya (personil, peralatan operasi, perizinan, mitra bisnis, system/prosedur) sesuai target unitnya.
 - b. Merencanakan dan melaksanakan program kerja mutu produk/jasa (*Quality Assurance/Quality Control*) sesuai dengan persyaratannya.
 - c. Menyusun acuan kerja penyampaian produk/jasa sesuai persyaratan dan ketentuan yang berlaku.
4. Bagian Keuangan, Akuntansi, SDM & Umum
- a. Merencanakan, melaksanakan, memantau dan mengevaluasi program pengelolaan Keuangan, Akuntansi, SDM & Umum sesuai ketentuan persyaratan yang berlaku dan rencana perusahaan.
 - b. Menyediakan dan memelihara peralatan operasi unit (investasi, kalibrasi, utilisasi dan optimalisasi).
 - c. Melakukan koordinasi dengan fungsi pengelolaan keuangan, manajemen asset dan human capital di Kantor Pusat.
5. Kepala Laboratorium
- a. Melaksanakan, memantau dan mengevaluasi program penjualan dan operasional laboratorium sesuai targetnya.
 - b. Mengelola pelanggan termasuk melakukan survey kepuasan pelanggan produk jasa pengujian.
 - c. Merencanakan dan melaksanakan program mutu produk jasa pengujian (*Quality Assurance/Quality Control*) sesuai dengan persyaratannya.
6. Kepala Wilayah Operasi
- a. Melaksanakan, memantau dan mengevaluasi program penjualan dan operasional sesuai target di wilayahnya.
 - b. Mengelola pelanggan termasuk melakukan survey kepuasan pelanggan di wilayahnya.
 - c. Merencanakan dan melaksanakan program mutu produk/jasa (*Quality Assurance/Quality Control*) sesuai dengan persyaratannya.

4.2 Uji Kredibilitas

Dalam penelitian kualitatif, data dapat dinyatakan kredibel apabila adanya persamaan antara apa yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.

4.2.1 Triangulasi Teknik

Triangulasi Teknik yaitu dengan cara sebagai berikut :

- a. Wawancara
Sebagian besar sumber data penelitian menggunakan wawancara mendalam dengan informan dengan mengutamakan sikap etis. Data yang diperoleh berupa persepsi, pendapat, perasaan, dan pengetahuan.
- b. Observasi
Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap apa yang diteliti. Data yang dihasilkan berupa gambaran yang ada di lapangan dalam bentuk sikap, tindakan, pembicaraan maupun interaksi interpersonal.
- c. Dokumen
Dokumen merupakan sumber data yang digunakan untuk melengkapi penelitian, baik berupa sumber tertulis, film, gambar, dan foto pada objek penelitian. Dalam penelitian ini dokumentasi terdapat pada lampiran.

4.2.2 *Member check*

Member check merupakan suatu proses pengecekan data kepada sumber dengan tujuan agar informasi yang diperoleh dalam laporan penelitian memiliki kesesuaian dengan apa yang dimaksud oleh sumber data atau informan. Mekanisme dalam penelitian ini, peneliti menemui sumber data atau informan dan melakukan diskusi kembali apakah data yang diperoleh dapat ditambah, dikurangi ataupun ditolak oleh sumber data hingga diperolehnya kesepakatan bersama.

4.3 Pembahasan Strategi Pemasaran

4.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal DBS Mineral dan Batubara

Lingkungan eksternal perusahaan merupakan segala sesuatu yang secara tidak langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang akan mempengaruhi lingkungan perusahaan termasuk lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal perusahaan terbagi menjadi dua yaitu makro dan mikro lingkungan industri. Penjelasan lingkungan eksternal DBS Mineral dan Batubara adalah sebagai berikut :

4.3.1.1 Analisis Lingkungan Eksternal Makro

1. Sosial Demografi

Sosial demografi merupakan sesuatu yang dekat dengan para pelaku usaha karena berkaitan dengan penduduk yang akan dijadikan sebagai pangsa pasar. Pertumbuhan penduduk akan mempengaruhi tingkat peluang pemasaran bagi produk atau jasa.

Berikut dapat dilihat gambar pertumbuhan penduduk Indonesia tahun 1961-2020 menurut <https://www.bps.go.id/>



Sumber : <https://www.bps.go.id/>

Gambar 4. 4 Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk 1961-2020

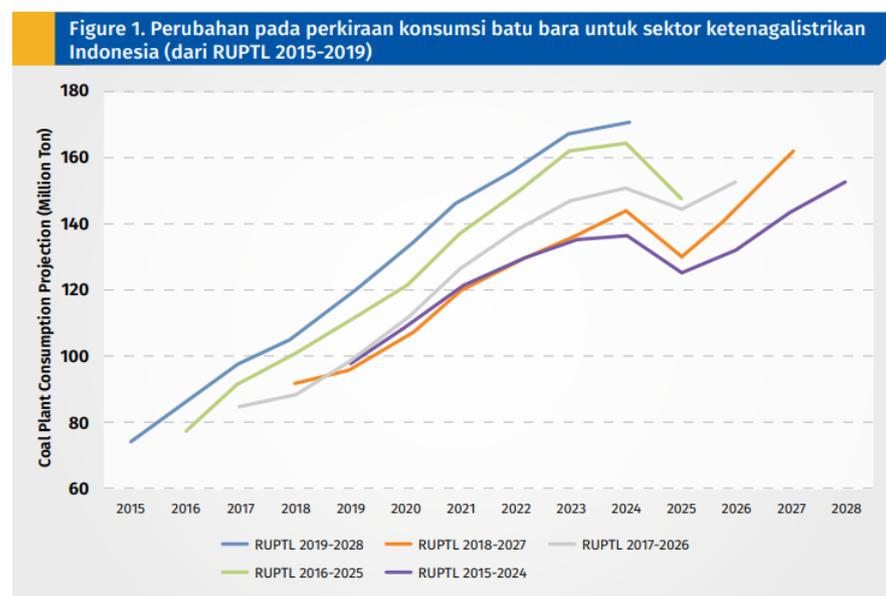
SP2020 mencatat penduduk Indonesia pada September 2020 sebanyak 270,20 juta jiwa. Sejak Indonesia menyelenggarakan Sensus Penduduk yang pertama pada tahun 1961, jumlah penduduk terus mengalami peningkatan. Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir (2010–2020), laju pertumbuhan penduduk Indonesia sebesar 1,25 persen per tahun. Terdapat perlambatan laju pertumbuhan penduduk sebesar 0,24 persen poin jika dibandingkan dengan laju pertumbuhan penduduk pada periode 2000–2010 yang sebesar 1,49 persen.

Dalam industri pertambangan khususnya batubara, pertumbuhan penduduk akan diikuti dengan kebutuhan energi dan menjadikan permintaan batubara juga meningkat dikarenakan energi listrik sebagian besar dihasilkan dari PLTU (Pembangkit Listrik Tenaga Uap) dengan bahan utamanya yaitu Batubara.

Pengaruh sosial demografi diperkuat dengan hasil wawancara dengan pihak DBS Mineral dan Batubara yang menyatakan bahwa :

“Pertumbuhan penduduk akan menjadi peluang karna kebutuhan energy akan meningkat lalu permintaan batubara juga akan turut meningkat hal ini juga memberikan keuntungan dan peluang bagi industri TIC sektor mineral dan batubara.”

Peningkatan kebutuhan batubara pada sektor industri dalam negeri seperti industri semen dan PLTU. Batubara digunakan untuk bahan bakar pembangkit listrik tenaga uap (PLTU), PLN memproyeksikan kenaikan kebutuhan Batubara IPP sebesar 57,9 Ton, karena adanya PLTU Jawa 7 Unit 1 dan Unit 2 dan PLTU Jawa 8 dan ada beberapa PLTU lain sehingga mengalami kenaikan kebutuhan yang cukup signifikan. (<https://www.ptsi.co.id/>)



Sumber : <https://gatrik.esdm.go.id/>

Gambar 4. 5 Konsumsi Batubara untuk Sektor Ketenagalistrikan Indonesia

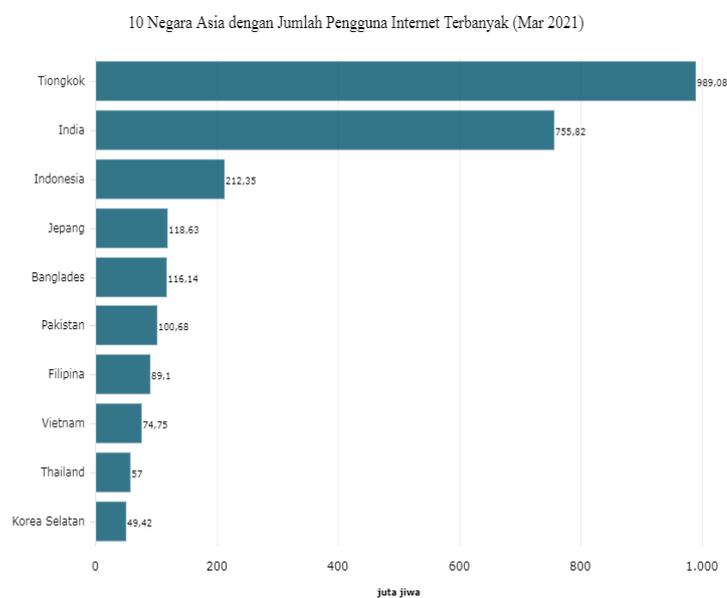
Berdasarkan Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) PLN terbaru yang diterbitkan pada Februari 2019, kebutuhan batu bara untuk pembangkit listrik diperkirakan meningkat dari 90 juta ton pada saat ini menjadi 150-160 juta pada tahun 2028-2030.

2. Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat cepat mengubah cara belanja masyarakat dengan melakukan transaksi perdagangan secara online melalui jaringan internet yang awalnya secara offline. Selain transaksi, kebutuhan informasi juga lebih mudah dengan adanya internet.

Pesatnya kemajuan teknologi telah mengubah cara belanja masyarakat dengan melakukan transaksi perdagangan secara online melalui jaringan internet, hal ini juga tentunya berpengaruh terhadap industri TIC PT Surveyor Indonesia. Berdasarkan data internetworldstats yang dilansir oleh databoks.katadata.co.id, pengguna internet Indonesia mencapai 212,35 juta jiwa pada Maret 2021.

Menurut bps.go.id, tujuan penggunaan internet didominasi untuk penggunaan social media dengan persentase 95,56%, mendapat informasi/berita dengan persentase 79,04%, dan pembelian barang/jasa sebanyak 22,35%. Hal ini merupakan peluang bagi industri TIC termasuk PT Surveyor Indonesia Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara.



Sumber : <https://databoks.katadata.co.id/>

Gambar 4. 6 Pengguna Internet Terbanyak di Asia

Dalam memanfaatkan teknologi, Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara merencanakan pemasarannya menggunakan E-Commerce, penggunaan E-Commerce akan membuat pekerjaan lebih cepat dan efisien, penawaran harga akan dilakukan secara online, Report/Laporan juga akan dilakukan secara online.

Hasil wawancara dengan pihak DBS Mineral dan Batubara menyatakan bahwa :

“Saat ini pemasaran DBS MINERAL DAN BATUBARA sedang men-develop E-Commerce untuk penjualan dan transaksi, kita memanfaatkan teknologi agar memudahkan juga ke klien”

Menurut bps.go.id, Dengan persentase sebanyak 22,35% yang menggunakan internet untuk pembelian barang dan jasa merupakan peluang bagi Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara yang merencanakan penggunaan E-Commerce agar memudahkan perusahaan dan calon klien melakukan penawaran harga yang bisa disetujui dimanapun.

Perkembangan internet juga membuat akses informasi kepada pelanggan menjadi mudah, calon pelanggan diberi kemudahan untuk mencari tahu informasi mengenai jasa mineral dan batubara. Surveyor Indonesia menyediakan sarana penyediaan informasi yang diperlukan oleh stakeholders salah satunya pelanggan sesuai dengan prinsip transparansi dan keterbukaan informasi bagi publik yaitu Website Perusahaan yang dapat di akses pada alamat <https://www.ptsi.co.id>. Dan untuk website divisi Mineral dan Batubara adalah <https://www.mineralbatubara.com/>.

Selain itu, Surveyor Indonesia juga memiliki dan mengelola akun media sosial yang juga dimanfaatkan sebagai sarana edukasi dan sosialisasi bagi pelanggan, antara lain:

Facebook : surveyor.id

Instagram : surveyor.id

Twitter : surveyor_id

Youtube : Surveyor Indonesia

LinkedIn : PT Surveyor Indonesia (Persero)

Pemanfaat teknologi selain internet juga dilakukan oleh Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor dalam operasionalnya yaitu menggunakan berbagai teknologi untuk memudahkan pekerjaan para surveyor di lapangan seperti teknologi drone sebagai alat bantu pengawasan di pertambangan sehingga memberikan nilai tambah berupa *delivery* pekerjaan yang lebih cepat, lebih akurat dan terkini.

3. Ekonomi

Pada tahun 2020, Pandemi Covid-19 menyerang dunia dan Indonesia sendiri terkena dampaknya. Pandemi Covid-19 merupakan tantangan utama yang dihadapi perusahaan, Merosotnya kinerja perekonomian akibat pandemi COVID-19 membuat kinerja berbagai sektor industri mengalami penurunan. Secara kumulatif, ekonomi Indonesia selama tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 7% menjadi -2.07% jauh di bawah tahun sebelumnya yang sebesar 5.02% .



Sumber : Laporan Tahunan 2020, <https://www.ptsi.co.id>

Gambar 4. 7 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Kebijakan pembatasan sosial (*sosial/physical distancing*) yang diberlakukan pada pertengahan maret 2020 mempengaruhi jalannya roda perekonomian Indonesia. Merosotnya pertumbuhan ekonomi berdampak pada menurunnya perolehan pekerjaan karena aktivitas ekonomi pelanggan yang juga terkena dampak Pandemi COVID-19. Adanya pandemic dan kebijakan pembatasan sosial menjadi salah satu penyebab terganggunya aktivitas Divisi Bisnis Strategis mineral dan batubara dengan pelanggan.

Berikut hasil wawancara yang menyatakan bahwa :

“Pengaruh Covid-19 terhadap Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia ada kurang dan lebihnya, kurangnya adalah tidak bertemu langsung dengan klien sehingga sulit komunikasi karena tidak merasakan emosional dari klien, kelebihan adalah lebih cepat dan efisien”

Disisi lain, Adanya pembentukan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) oleh Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) dengan tujuan mentransformasikan negara ASEAN menjadi kawasan yang stabil, makmur dan berdaya saing tinggi dengan tingkat pembangunan ekonomi yang merata. Terbentuknya MEA membuat banyak investasi yang masuk ke Indonesia, dalam sektor pertambangan mineral dan batubara sendiri perusahaan tambang besar di Indonesia banyak dikuasai oleh pihak asing yang memungkinkan memunculkan surveyor-surveyor asing.

4. Lingkungan

Aktivitas pengujian di laboratorium Mineral dan Batubara pada sektor Mineral dan Batubara, memiliki dampak lingkungan berupa Limbah B3. Limbah B3 berupa bahan kimia untuk pengujian sampel Mineral dan Batubara tersebut berpotensi menyebabkan pencemaran lingkungan. Surveyor Indonesia selaku perusahaan yang peduli terhadap lingkungan melakukan pengolahan Limbah B3 dari Laboratorium Mineral dan Batubara sebelum dibuang. Seluruh Laboratorium Mineral dan Batubara yang beroperasi di Surveyor Indonesia sudah mendapatkan izin lingkungan berupa UKL-UPL sehingga seluruh kegiatannya dapat dipastikan aman dan tidak merusak lingkungan hidup.

5. Politik dan Legal

Indonesia merupakan salah satu negara dengan sumber daya alam yang melimpah. Sumber daya alam seperti batubara dan mineral adalah salah satu sumber daya alam yang tidak bisa diperbarui maka dari itu pemerintah perlu mengatur kebijakan kebijakan serta regulasi yang mengatur tentang sumber daya alam khususnya mineral dan batubara agar pemanfaatannya jelas.

Dalam industri pertambangan, fungsi surveyor sangatlah penting agar perusahaan tambang mengetahui kualitas dan kuantitas dari produknya agar sesuai dengan peraturan yang berlaku. Direktur Jenderal Mineral dan Batubara mengeluarkan peraturan Nomor 481 K/30/DJB/2014 tentang cara penetapan surveyor untuk verifikasi Analisa kualitas dan kuantitas penjualan Batubara pasal 8 menyatakan :

Persyaratan badan usaha surveyor yang dapat ditetapkan sebagai pelaksana verifikasi Analisa penjualan batubara yaitu :

- a. Terdaftar sebagai badan usaha yang berbadan hukum Indonesia;
- b. Mempunyai surat keterangan terdaftar di bidang pertambangan yang terbitkan oleh Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara;
- c. Telah diakreditasi oleh Lembaga akreditasi yang berwenang;
- d. Sudah bergerak dalam usaha survey di bidang pertambangan paling sedikit 3 (tiga) tahun;
- e. Mempunyai kantor cabang perusahaan paling sedikit di 5 (lima) di seluruh Indonesia; sekurang-kurangnya di Kalimantan dan Sumatera
- f. Mempunyai paling sedikit 3 (tiga) laboratorium milik badan usaha surveyor sendiri yang sudah diakreditasi oleh Komite Akreditasi Nasional (KAN) yaitu minimal sekurang-kurangnya 2 (dua) laboratorium dimiliki sendiri dan 1 (satu) laboratorium dapat kerja sama dengan laboratorium instansi surveyor lainnya;
- g. Mempunyai paling sedikit 10 (sepuluh) petugas survey yang berpengalaman di bidang pertambangan paling sedikit selama 5 (lima) tahun;

- h. Untuk surveyor yang telah ditunjuk oleh Kementerian Perdagangan sebagai pelaksana verifikasi atau penelusuran teknis terhadap ekspor produk pertambangan tertentu untuk laporan surveyor dapat diakui sebagai surveyor pelaksana verifikasi kualitas dan kuantitas batubara dengan menyampaikan permohonan kepada Direktur Jenderal.

Pada tahun 2020, Menteri Perdagangan mengeluarkan Peraturan Menteri Perdagangan No. 96 Tahun 2019 tentang ketentuan Ekspor Produk Pertambangan hasil pengolahan dan pemurnian dan Peraturan Menteri ESDM No. 11 tahun 2019 yang mempercepat larangan ekspor bijih nikel yang mengakibatkan hilangnya verifikasi ekspor mineral bagi TIC termasuk DBS Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia.

Hasil wawancara terkait pengaruh regulasi pemerintah menyatakan bahwa :

“Setelah pemerintah mengeluarkan larangan tentang ekspor bijih nikel per 1 Januari 2020, pemerintah juga berencana menghentikan ekspor bijih bauksit di tahun 2023 namun Presiden meminta agar aturan ini dipercepat menjadi tahun 2022, hal ini akan mempengaruhi bisnis jasa kita. Ada juga isu tentang zero carbon atau nol emisi yang direncanakan pada tahun 2060 namun ada kemungkinan dimajukan menjadi 2030.”

Peraturan Presiden No. 98 tahun 2021 tentang Nilai Ekonomi Karbon yang mengatur tentang pasar karbon. Peraturan Presiden ini untuk mendukung pengurangan emisi gas rumah kaca (GRK) di Indonesia untuk pengendalian iklim. Pemerintah menargetkan pencapaian nol emisi karbon pada 2060 dengan mencapai puncak emisi pada 2030. Untuk mencapai nol emisi karbon, maka dihentikan penggunaan PLTU Batubara secara penuh setelah 2050, hal ini akan mempengaruhi Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia karena kebanyakan klien merupakan PLTU.

Terkait larangan ekspor bijih mentah mineral (bauksit dan lain-lain), berikut merupakan Undang-Undang No. 3 tahun 2020 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara pasal 170A UU Minerba yang disahkan pada 10 Juni 2020, disebutkan bahwa:

- (1). Pemegang KK, IUP Operasi Produksi, atau IUPK Operasi Produksi Mineral logam yang:
 - a) Telah melakukan kegiatan pengolahan dan pemurnian
 - b) Dalam proses pembangunan fasilitas pengolahan/pemurnian
 - c) Telah melakukan kerjasama pengolahan dan atau pemurnian dengan pemegang IUP Operasi Produksi, IUPK Operasi Produksi lainnya atau IUP Operasi Produksi khusus untuk pengolahan dan pemurnian atau pihak lain yang melakukan kegiatan pengolahan dan pemurnian.

- (2). Pemegang KK, IUP Operasi Produksi, atau IUPK Operasi Produksi Mineral logam yang melakukan penjualan produk Mineral logam tertentu negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib membayar bea keluar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3). Ketentuan lebih lanjut mengenai penjualan produk mineral logam tertentu yang belum dimurnikan dalam jumlah tertentu ke luar negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam peraturan menteri.

Berhubungan dengan larangan ekspor mineral mentah yang diatur Undang-Undang diatas, terdapat peluang bagi Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia karena perusahaan tambang perlu mengolah mineral tersebut sebelum di ekspor, hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri ESDM Nomor 154/K/30/MEM/2019 tentang perusahaan tambang yang mengekspor mineral mentah wajib memenuhi persentase kemajuan fisik pembangunan fasilitas pemurnian paling sedikit 90% dari rencana setiap enam bulan berdasarkan laporan hasil verifikasi dari verifikator independen. Permintaan bijih nikel berkadar tinggi juga terus mengalami peningkatan karena industri pengolahan atau smelter.

Terdapat peluang lain juga terhadap kondisi pasar mineral yang berkaitan dengan rencana penggunaan baterai listrik yang berhubungan dengan rencana pembentukan Indonesia Battery Holding (IBH) yang akan meningkatkan permintaan mineral dalam *domestic*. Peluang yang cukup menjanjikan pada pertambangan mineral berkadar rendah berhubungan dengan pertumbuhan kebutuhan baterai untuk bahan bakar kendaraan listrik.

Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dari segi politik dan legal terdapat peluang dan ancaman bagi Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia.

4.3.1.2 Analisis Lingkungan Mikro/Lingkungan Industri

Analisis industri menggunakan *Porter's Five Forces* bertujuan untuk melihat bagaimana kekuatan dari faktor-faktor eksternal berdasarkan ancaman yang ada. Setiap ancaman yang telah diidentifikasi memiliki pengaruhnya masing-masing bagi keberlangsungan Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia.

1 Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Mineral dan batubara yang terkandung dalam wilayah hukum pertambangan Indonesia merupakan kekayaan alam tak terbarukan. Potensial mineral dan batubara di Indonesia sangat luas. Direktur Jenderal Mineral dan Batubara Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) mengatakan cadangan batubara di Indonesia saat ini mencapai 38,84 miliar ton dengan

Selain potensial sumber daya mineral, diberlakukannya MEA juga akan meningkatkan investasi bagi investor ke Indonesia, hal ini memungkinkan perusahaan surveyor baru.

Pada industri TIC khususnya PT Surveyor Indonesia Divisi Bisnis Strategis strategis Mineral dan Batubara untuk mendapatkan pekerjaan yaitu salah satunya mengikuti tender yang diadakan oleh perusahaan tambang. Dalam proses tender, syarat yang harus dipenuhi adalah memiliki pengalaman pekerjaan sejenis dan untuk mendapatkan pengalaman sejenis, perusahaan baru/pendatang baru akan memulainya dengan menjadi subkontraktor di perusahaan lain dan kemudian bisa mengikuti tender.

2 Ancaman Produk Substitusi

Pada industri jasa TIC atau survey, inspeksi dan konsultasi tidak terdapat substitusi yang dapat secara langsung menggantikan peran surveyor dikarenakan bidang ini dibutuhkan oleh pelanggan atau klien dan jasa ini merupakan peraturan dari pemerintah. Namun, apabila dalam proses pengerjaan proyek terdapat hal yang merugikan klien, ancaman yang ada adalah klien akan memutuskan kontrak kerja sama dan beralih ke perusahaan sejenis.

3 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pelanggan/klien pada Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia adalah perusahaan yang membutuhkan jasa survey, inspeksi, dan konsultasi baik individu, perusahaan, instansi pemerintah atau departemen yang memberi amanat, selanjutnya disebut Klien.

Pada umumnya, DBS Mineral dan Batubara PTSI mendapatkan pekerjaan melalui proses tender. Saat proses tender, pelanggan/calon klien dapat dengan bebas memilih perusahaan dengan nilai penawaran yang paling rendah.

Surveyor Indonesia memiliki komitmen untuk senantiasa menjaga kepentingan pelanggan. Komitmen tersebut diwujudkan termasuk dengan melakukan penyesuaian dengan kebutuhan dan tuntutan konsumen. Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, Perusahaan senantiasa mengutamakan kepuasan pelanggan dengan memberikan layanan terbaik. Kebijakan pelayanan prima terhadap pelanggan senantiasa ditingkatkan dari tahun ke tahun dan diterapkan dalam bentuk peningkatan pelayanan kepada pelanggan, ketersediaan informasi tentang layanan yang ditawarkan, hingga penanganan pengaduan pelanggan dan upaya penyelesaiannya.

Calon pelanggan atau klien dalam menentukan perusahaan yang akan digunakan salah satunya juga melihat dari pengalaman perusahaan tersebut. Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor sudah memiliki banyak pengalaman di bidang pertambangan dengan produk unggulannya yaitu Quantity & Quality Survey.

Tabel 4. 1 Pengalaman Pekerjaan DBS Mineral dan Batubara

Pekerjaan	Klien
Quality Control	<ul style="list-style-type: none"> - PT PLN Batubara - PT Multi Harapan Utama - PT Singlurus Paratama
Quantity & Quality Survey	<ul style="list-style-type: none"> - PT PLN Batubara - PT Usaha Maju Makmur - PT Pembangkit Jawa Bali - PT Indonesia Power - PT Indexim Coalindo - PT Borneo Indobara - PT SGS Indonesia - PT IOL Indonesia - Knight Energy Services Ltd. (AHK) - PT Bukit Asam - PT Kaltim Prima Coal - PT Shenhua Guohua Pembangkit Jawa Bali
Mining Due Diligence	<ul style="list-style-type: none"> - PT PLN (Persero) - PT GCL Indo Tenaga
Measurement and Installation of WIUP/IUP	PT Pacific Granitama
AMDAL	<ul style="list-style-type: none"> - PT PLN (Persero) - PT Ceria Nugraha Indotama
Environment Monitoring	PT PLN (Persero)
Verifikasi Smelter	<ul style="list-style-type: none"> - PT ANTAM Tbk - PT Freeport Indonesia - PT Smelting - PT Cahaya Modern Metal Industri - PT Trimegah Bangun Persada - PT Ceria Nugraha Indotama
Survey Topografi	PT China Road and Brigde Construction
Stock Opname	<ul style="list-style-type: none"> - PT PLN (Persero) - PT Indonesia Power - PT SGS Indonesia - PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk - PT Banyan Koalindo Lestari - PT Saint Gobain - PT Indo-Rama Synthetics Tbk. Dan PT Indorama Polychem Indonesia

Sumber : Data Primer diolah Peneliti, 2022

4 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dalam industri jasa surveyor lebih difokuskan kepada pemenuhan persediaan yang meliputi semua barang atau bahan perlengkapan yang dibutuhkan untuk melaksanakan jasa operasi dan administrasi perusahaan. Pemasok dalam industri ini meliputi alat-alat operasional yang mendukung kinerja perusahaan.

Pemasok pada jasa surveyor lebih difokuskan kepada pemenuhan persediaan yang meliputi semua barang/bahan perlengkapan yang dibutuhkan untuk melaksanakan jasa operasi dan administrasi perusahaan.

Hingga tahun 2020, Surveyor Indonesia tidak memiliki peraturan tertulis mengenai perekrutan tenaga lokal dan penggunaan pemasok lokal. Namun pada kenyataannya, sebagian besar karyawan non struktural di kantor cabang merupakan penduduk lokal di wilayah tersebut. Demikian juga halnya dengan penggunaan pemasok lokal. Untuk barang dan jasa tertentu, Perusahaan menggunakan pemasok lokal untuk memenuhi kebutuhan Perusahaan.

5 Persaingan dengan Perusahaan Sejenis

Industri TIC di bidang pertambangan Mineral dan Batubara di Indonesia memiliki Sembilan pesaing yang telah terdaftar di Kementerian ESDM. Berikut Perusahaan Surveyor Minerba yang menjadi pesaing DBS Mineral dan Batubara :

Tabel 4. 2 Perusahaan Surveyor Minerba yang terdaftar di Kementerian ESDM

No.	Nama Perusahaan	Status Perusahaan
1.	PT. Sucofindo (Persero)	BUMN
2.	PT. Geoservices	Swasta
3.	PT. Carsuin	Swasta
4.	PT. Anindya Wiraputra Konsult	Swasta
5.	PT. Jasa Mutu Mineral Indonesia	Swasta
6.	PT. Asiatrust Techovima Qualiti	Swasta
7.	PT. Tribhakti Inspektama	Swasta
8.	PT. Triyasa Pirsu Utama	Swasta
9.	PT. Indo Borneo Inspeksi Services	Swasta

Sumber : Data Sekunder, <https://www.minerba.esdm.go.id/>

Perusahaan yang dianggap sebagai pesaing terbesar bagi DBS Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia adalah PT Sucofindo. PT Sucofindo

merupakan perusahaan surveyor yang sudah lebih dahulu beroperasi dan menguasai pangsa pasar.

Terkait persaingan dengan perusahaan sejenis, hasil wawancara yaitu sebagai berikut :

“perusahaan pesaing yang menurut kita kuat adalah PT Sucofindo karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan market leader, perusahaan swasta seperti geoservice dan anindya juga merupakan perusahaan pesaing”

Di sisi lain, perusahaan swasta juga merupakan pesaing yang harus diperhatikan oleh Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia karena perusahaan swasta bisa saja memasang tarif jasa yang lebih murah atau lainnya yang membuat DBS Mineral Dan Batubara PT Surveyor Indonesia terancam.

4.3.1.3 Tabel Hasil Matriks EFE DBS Mineral dan Batubara

Tabel 4. 3 Penyusunan Matriks EFE

No.	Eksternal Strategic Factors (Faktor Strategis Eksternal)	Weight (Bobot)	Rating	Weight Score (Nilai Tertimbang)
	<i>Opportunities (Peluang)</i>			
1.	Peningkatan pertumbuhan penduduk dan kebutuhan energi, sehingga permintaan mineral dan batubara turut meningkat dan berdampak positif bagi PTSL.	0,105	3,7	0,384
2.	Kemajuan teknologi dan komunikasi pada jasa TIC	0,086	3	0,257
3.	Banyak rencana dan pembangunan pemerintah terkait pertambangan yang menguntungkan jasa TIC. Contoh : pembangunan smelter, pembentukan Indonesia <i>battery holding</i>	0,114	4	0,457
4.	Pangsa pasar naik	0,114	4	0,457
5.	Ancaman produk/jasa substitusi surveyor kecil	0,095	3,3	0,317
	<i>Threats (Ancaman)</i>			
1.	Regulasi pemerintah yang menjadi ancaman bagi industri tambang dan TIC minerba	0,114	4	0,457
2.	Ancaman pendatang baru.	0,086	3	0,257
3.	Persaingan dengan perusahaan yang sudah ada semakin agresif	0,105	3,7	0,384
4.	Kondisi nasional dan internasional yang tidak stabil	0,086	3	0,257
5.	Daya tawar menawar pembeli tinggi	0,095	3,3	0,317
	Total	1,00		3,55

Sumber : Data Primer diolah Peneliti, 2022

Berdasarkan tabel 4.3 Hasil perhitungan matriks EFE, skor total rata-rata tertimbang adalah 3,55 diatas rata-rata poin tengah yaitu 2,5. Skor tertimbang menunjukkan bahwa Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia merespon dengan baik terhadap peluang dan ancaman yang ada pada industrinya.

4.3.2 Analisis Lingkungan Internal DBS Mineral dan Batubara

Aspek internal pada Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia meliputi seluruh kegiatan yang berada pada lingkungan internal perusahaan dan secara langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Berikut penjelasan mengenai lingkungan internal Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia :

1. Manajemen

Manajemen pada Divisi Bisnis Strategis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia terdiri dari berbagai aspek yang harus diperhatikan yaitu :

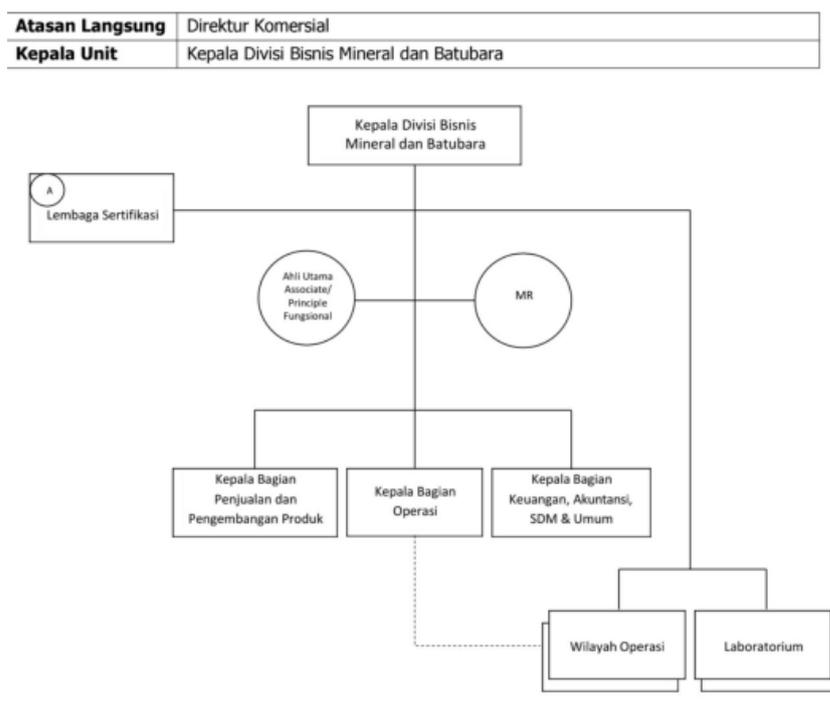
a. Perencanaan

Perencanaan yang dilakukan untuk strategi pemasaran sejalan dengan aspirasi pemegang saham, arahan manajemen yang tertuang pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2020-2024 yang berfokus untuk meningkatkan pangsa pasar (*market share*) melalui inovasi agar terus memberikan layanan yang komprehensif. Terdapat dua strategi besar dalam kegiatan pemasaran, yaitu:

- (1). *Center of Marketing Intelligence*. Strategi ini dilakukan untuk meningkatkan data-data yang akurat, informatif yang dapat ditindaklanjuti melalui kegiatan riset pasar dan *marketing intelligence* secara intens yang dilakukan oleh seluruh lini perusahaan agar dapat memetakan dan menganalisis kebutuhan dan keinginan pasar, perilaku pasar dan tren yang sedang terjadi di pasar. Kegiatan riset pada dan *marketing intelligence* meliputi kegiatan analisa kondisi ekonomi global dan nasional, regulasi dan program-program strategis hingga harapan pelanggan di industri tertentu yang berpengaruh terhadap potensi dan pengembangan produk perusahaan.
- (2). *Strategic Partnership*. menjalankan operasi dan layanan jasa Perusahaan untuk mendapatkan tingkat kepuasan pelanggan yang maksimal. Perusahaan membangun komunikasi dengan mitra strategis global, regional maupun nasional dengan tujuan memperluas peluang pasar perusahaan baik dari jangkauan maupun kompetensi perusahaan sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik dan meningkatkan *value proposition* perusahaan. Kegiatan kerja sama dengan mitra bisnis termasuk namun tidak terbatas pada kegiatan pengembangan bisnis dan produk di sektor bisnis baru dan pemetaan potensi di wilayah baru hingga mendukung pengembangan pasar global.

b. Pengorganisasian

Struktur organisasi Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia terlihat pada gambar 4. Menunjukkan menunjukkan bahwa manajemen puncak pada Divisi ini dipegang oleh Kepala Divisi. Dalam menjalankan operasional perusahaan, Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara menerapkan pendekatan top down dimana seluruh perintah dipegang langsung oleh Kepala Divisi kemudian unit dibawahnya melaksanakan yang telah ditetapkan.



Sumber : Data Primer, 2022

Gambar 4. 9 Struktur Organisasi DBS Mineral Dan Batubara

c. Pemotivasian

Tindakan Divisi Mineral dan Batubara dalam memotivasi karyawannya adalah memberikan dukungan berupa materil maupun non materil seperti fasilitas seperti uang makan, bonus sesuai dengan kemampuan perusahaan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan semangat bekerja.

Perusahaan harus terus melakukan investasi agar inovasi dapat terus dilakukan. Investasi tersebut berupa peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan, sertifikasi, dan rekrutmen yang didukung oleh *talent management system*. Seiring dengan peningkatan kompetensi SDM dilakukan, perlu juga dilakukan transformasi budaya perusahaan untuk menciptakan SDM yang inovatif, *digital savvy*, serta memiliki *risk awareness*. Dengan begitu perusahaan akan mampu memberikan *competitive advantage* sehingga dapat mengungguli pesaingnya di pasar.

Tantangan yang dihadapi perusahaan dalam peningkatan kapabilitas dan perbaikan layanan adalah pembangunan *talent management system* dan transformasi budaya perusahaan.

d. Penempatan staf

Penempatan staf DBS Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia berkaitan dengan aktivitas perekrutan, wawancara, penyeleksian, psikotest, pelatihan, pengevaluasian, mutasi dan pemecatan karyawan. Pihak DB Mineral dan Batubara akan memberikan *On Job Training* (OJT) Selama minimal 3 bulan sebelum akhirnya merekrut karyawan menjadi karyawan kontrak. Selama masa OJT ada kemungkinan karyawan tidak diterima menjadi pegawai kontrak jika kinerja yang dihasilkan kurang memuaskan. Karyawan yang sudah menjadi karyawan tetap pun harus dipantau oleh setiap ketua bagian Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara.

Karyawan DBS Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia per tahun 2021 sebanyak 466 karyawan.

e. Pengawasan dan Pengendalian

Pengawasan dan pengendalian pada karyawan DBS Mineral dan Batubara salah satunya dengan penilaian kinerja oleh setiap kepala bagian yang dilakukan setiap semester atau per 6 bulan.

2. Pemasaran

Perusahaan harus menetapkan pangsa pasar yang menjadi tujuan perusahaan. Penetapan strategi pemasaran meliputi *segmenting*, *Targeting* dan *Positioning* serta bauran pemasaran 4P yang terdiri dari *Product*, *Price*, *Promotion*, dan *Place*.

a. Analisis STP (*Segmenting*, *Targeting* dan *Positioning*) Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia

(1). *Segmenting*

Segmentasi pasar adalah suatu aktivitas menganalisis perbedaan diantara pembeli atau pelanggan dengan mengelompokkan pasar yang memiliki kesamaan dalam hal minat, daya beli, geografi, perilaku pembelian maupun gaya hidup.

Berdasarkan wawancara dan data yang didapatkan, dapat diketahui segmentasi dari Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia, yaitu :

a. Segmentasi Geografis

Pelanggan/Klien dari Divisi ini ada di kota Bangka Belitung, Jakarta, Jambi, Banjarbaru, Samarinda, Makassar, Karimun, Palembang, Surabaya dan Semarang.

Segmentasi geografis bisa dilihat dari lokasi kantor wilayah/Cabang Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara yang tersebar di wilayah tersebut, hal ini merupakan salah satu

cara agar pendistribusian pekerjaan lebih efisien dan efektif kepada klien.

Lokasi kantor wilayah Divisi Mineral dan Batubara juga merupakan lokasi yang strategis dengan melihat sebaran sumberdaya mineral dan batubara. Persebaran sumberdaya geologi berupa mineral banyak dijumpai di Kepulauan Riau, Kalimantan Barat, Sulawesi, Maluku dan Papua Barat, Bangka Belitung serta Riau. Sumber daya geologi lainnya yaitu Batubara yang juga tersebar di pulau Sumatera, Kalimantan, dan Papua. (Sumber : Kementerian ESDM, 2020).

Tabel 4. 4 Lokasi Kantor Wilayah Dan Operasional DBS Mineral dan Batubara PTSI

No.	Lokasi Kantor Wilayah dan Operasional
1.	Jakarta
2.	Bangka Belitung
3.	Banjarbaru
4.	Jambi
5.	Karimun
6.	Makassar
7.	Palembang
8.	Samarinda
9.	Surabaya
10.	Semarang

Sumber : Data Primer, 2022

b. Segmentasi Psikografi

Berdasarkan hasil wawancara dapat dianalisis bahwa segmentasi psikografi dari Divisi Bisnis Mineral Batubara berdasarkan kelas sosial. Adapun yang menjadi segmen yaitu Industri khususnya pertambangan.

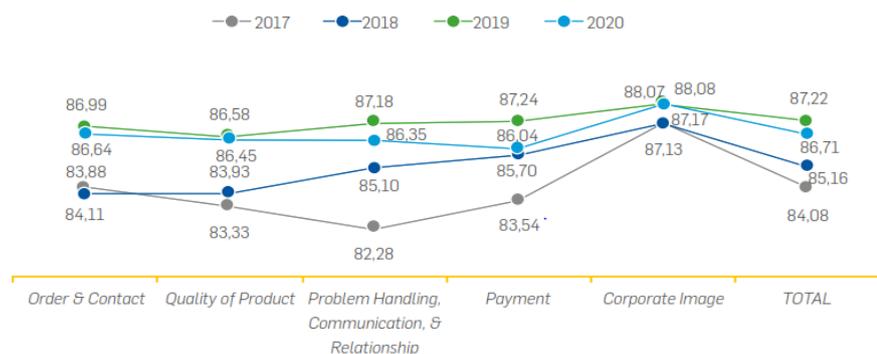
(2). *Targeting*

Dari analisis *Segmenting* yang telah dilakukan, diketahui bahwa target pasar yang dibidik oleh Divisi Bisnis Mineral dan Batubara adalah perusahaan pertambangan baik BUMN (Badan Usaha Milik Negara), Swasta, dan Pemerintah yang membutuhkan jasa surveyor pertambangan yang independen untuk bekerja sama.

(3). *Positioning*

Positioning adalah bagaimana sebuah produk di mata konsumen membedakan dengan produk pesaing, dalam hal ini salah satunya adalah brand image.

Untuk mengidentifikasi posisi pasar, Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara atau BUMN di Indonesia



Sumber : Data Primer, Annual Report PTSI - 2020

Gambar 4. 10 Kepuasan Pelanggan PT Surveyor Indonesia thn 2020

Dilihat dari gambar 4 diatas, *Corporate image* menjadi parameter dengan indeks tertinggi dalam survey kepuasan pelanggan. *Corporate image* yang baik akan memunculkan kepercayaan dari pelanggan/klien lalu menghasilkan kepuasan pelanggan dan menjadikan pelanggan loyalitas.

Strategi *Positioning* lainnya adalah perusahaan berusaha menciptakan diferensiasi produk/jasa yang lebih unggul dimana terdapat inovasi produk dimana Divisi Mineral dan Batubara memanfaatkan teknologi terbaru untuk produk/jasa survey yang ditawarkan agar pekerjaan lebih efektif dan efisien, sehingga kepuasan pelanggan/klien tetap terjaga dan tidak mudah berpindah ke kompetitor.

Tabel 4. 5 Analisis *Segmenting*, *Targeting*, dan *Positioning* Divisi Bisnis Mineral dan Batubara

<i>Segmenting</i>	
Geografis	Bangka Belitung, Jakarta, Jambi, Banjarbaru, Samarinda, Makassar, Karimun, Palembang, Surabaya dan Semarang
Psikografis	Kelas sosial : Industri
<i>Targeting</i>	
Perusahaan Tambang baik BUMN, Swasta, dan Pemerintah	
<i>Positioning</i>	
Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara atau BUMN di Indonesia	

b. Analisis 4P (*Product, Price, Place, Promotion*) Divisi Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia

(1). *Product*

Strategi Produk PT Surveyor Indonesia adalah menawarkan jasa Survei, Verifikasi, Inspeksi dan Konsultasi. Produk jasa Divisi Mineral dan Batubara yaitu sebagai berikut :

Tabel 4. 6 Produk Jasa Divisi Bisnis Mineral dan Batubara

No.	Kelompok Produk Jasa/Layanan	Jenis Produk/Jasa	Kegiatan	Deskripsi
1.	Survey Eksplorasi dan Eksploitasi Tambang	Survei Geoteknik & Geofisik Teknik/Survey Eksplorasi Tambang	Konsultasi	Jasa pemetaan Geologi, Survey Topografi, Survey Geologi dan Geoteknik termasuk pemboran.
		Studi Kelayakan Tambang	Konsultasi	Layanan jasa kajian untuk menentukan kelayakan dari suatu area pertambangan dari berbagai aspek, baik aspek legalitas, teknis, pemasaran, sosial-ekonomi, dan keuangan serta kelayakan lingkungan hidup yang menghasilkan rekomendasi rencana pembangunan.
		Due Diligence Tambang	Konsultasi	Layanan jasa untuk menganalisa kelayakan sebuah tambang mineral dan batubara dari segi legalitas, kualitas dan kuantitas cadangan mineral dan batubara dari perusahaan tambang <i>supplier</i> ke pihak <i>buyer</i> .
		Jasa Pengukuran dan Tanda WIUP/WIUPK	Konsultasi	Layanan jasa survey tanda batas (patok) yang terikat dengan jaringan kontrol geodesi nasional.
		Stockpile Management	Konsultasi	Layanan jasa terhadap manajemen <i>stockpile</i> batubara atas kepatuhan pada regulasi dan standard yang diminta dengan tujuan untuk mengatur <i>economical stock balance</i> , meminimalisasi <i>losses</i> , menjaga kualitas batubara dan mengatur laporan <i>stock</i> yang akuntabel.

No.	Kelompok Produk Jasa/Layanan	Jenis Produk/Jasa	Kegiatan	Deskripsi
		Perencanaan Lahan & Perijinan		Layanan Jasa pendampingan pengadaan tanah guna mendapat perizinan lahan melalui kegiatan survey pengukuran lahan dan pendampingan pembayaran kompensasi ganti rugi.
		Pengawasan Produksi Tambang	Inspeksi	Jasa supervise pada bidang quality control, nilai produksi dan Occupational Health and Safety (OHS) atau K3.
		Pemetaan Tambang	Konsultasi	Jasa pemetaan progress tambang serta survei pengupasan lapisan overburden dengan menghasilkan Peta Kemajuan Tambang, dan Overburden.
2.	Quantity Survey Mineral dan Batubara	Draught Survey	Konsultasi	Jasa penghitungan muatan pada barge atau vessel dengan metode pembacaan draft berdasarkan hukum Archimedes. (Regulasi: UN NCE 1992, SNI 7986:2014, ISO 7020:2012, OHSAS 18001:2007, PP No. 50 2012, ISO 9001:2015)
		Stockopname	Konsultasi	Jasa pengukuran volumetrik stock komoditi pada stockpile secara optis menggunakan Laser Scanner dengan software pendukung seperti Scan Master, Maptek, Cyclone, dll.
		Tally Survey	Konsultasi	Jasa perhitungan berat dari komoditi dalam kemasan, memberikan jaminan bahwa jumlah objek dalam paket sama dengan yang dijelaskan dalam dokumen pengiriman seperti bill of lading, letter of credit, dll.
		Weighting Survey	Konsultasi	Jasa perhitungan berat/kuantitas dari komoditi dalam jumlah/kemasan besar yang terkalibrasi dan dalam skala keseimbangan yang baik. (Referensi: ISO, ASTM, BS, SNI dan JIS)
		Pre Shipment Inspection/ Inspeksi pra pengapalan	Inspeksi	Layanan jasa pemeriksaan pra pengapalan secara komprehensif baik dokumen

No.	Kelompok Produk Jasa/Layanan	Jenis Produk/Jasa	Kegiatan	Deskripsi
		Produk Mineral dan Batubara		maupun fisik terhadap produk mineral dan batubara berkaitan dengan kualitas, kuantitas, tarif impor, kelayakan impor atau kesesuaian berdasarkan regulasi yang berlaku. Jasa pengambilan sample pada stockpile sebelum dilakukan proses pengapalan/pemuatan.
3.	Quality Survey Mineral dan Batubara	Channel Sampling	Testing	Jasa pengambilan sample dengan membuat alur (channel) sepanjang permukaan yang memperlihatkan lapisan mineral atau batubara.
		Bias Test	Testing	Jasa perhitungan berat/kuantitas dari komoditi dalam jumlah/kemasan besar yang terkalibrasi dan dalam skala keseimbangan yang baik.
4.	Verifikasi Mineral dan Batubara	Verifikasi Fasilitas Pemurnian Mineral (Smelter)	Inspeksi	Jasa verifikasi perencanaan dan kemajuan fisik fasilitas pengolahan pemurnian (smelter). (Regulasi: Permen ESDM No. 25 2018)
		Verifikasi Ekspor/Penjualan Luar Negeri Komoditi Mineral dan Batubara	Inspeksi	Layanan jasa pemastian membenaran dari kualitas maupun kuantitas serta memastikan kesesuaiannya terhadap regulasi pemerintah, standar dan spesifikas yang ditentukan terhadap produk pertambangan mineral dan batubara untuk tujuan penjualan luar negeri. Jasa verifikasi legalitas kuantitas dan kualitas pada penjualan komoditi mineral dan batubara untuk ekspor. (Regulasi: UU No. 24 2009, PP No. 23 2010, Permendag 67/M-DAG/PER/8/2015, Permendag 119/M-DAG/PER/2/2014, Permendag 01/M-DAG/PER/1/2017, dll)
		Verifikasi Domestik/Penjualan Dalam Negeri	Inspeksi	Layanan jasa pemastian membenaran dari kualitas maupun kuantitas serta memastikan kesesuaiannya

No.	Kelompok Produk Jasa/Layanan	Jenis Produk/Jasa	Kegiatan	Deskripsi
				terhadap regulasi pemerintah, standar dan spesifikasi yang ditentukan terhadap produk pertambangan mineral dan batubara untuk tujuan penjualan domestik. Jasa verifikasi legalitas kuantitas dan kualitas pada penjualan komoditi mineral dan batubara untuk penjualan dalam negeri. (Regulasi: UU No. 4 2009, PP No. 23 2010, Perdirjen No 481 K/30/DJB/2014)
		Supervisi QA/QC Mineral dan Batubara	Inspeksi	Layanan jasa kegiatan monitoring kualitas batubara mulai dari tambang hingga pelabuhan yang bertujuan untuk meminimalisir turunnya kualitas batubara.
		Quality and Quantity Survey Mineral dan Batubara	Inspeksi	Jasa komersial survey kualitas dan kuantitas komoditi mineral dan batubara (OUTPUT: COA, COW, CODS, COO, COHC, ROC)
5.	Konsultasi Bidang Pertambangan Mineral dan Batubara	Blending Management	Konsultasi	Jasa pengelolaan formula blending/pencampuran untuk komoditi mineral dan batubara.
		Coal & Mineral Handling Management	Konsultasi	Jasa pengelolaan bongkar muat komoditi mineral dan batubara..
		Audit Sistem Manajemen Keselamatan Pertambangan (SMKP)		Jasa konsultan dan audit untuk sertifikat Sistem Manajemen Keselamatan Pertambangan. (Regulasi: Permen ESDM No. 38 2014, OHSAS 18001).
		Jasa Pengujian Kelayakan Peralatan Dan/Atau Pengujian Kelayakan Instalasi Tambang		Jasa sertifikasi alat di pertambangan. (Regulasi: Permen ESDM No. 11 2018)
				Jasa pengujian kadar debu, udara, air, kebisingan, dan tanah. (Regulasi: Permen ESDM No. 26 2018)
		Reklamasi Pasca		Jasa perencanaan reklamasi dan reboisasi pasca

No.	Kelompok Produk Jasa/Layanan	Jenis Produk/Jasa	Kegiatan	Deskripsi
		Tambang		penambangan. (Regulasi: Permen ESDM No. 26 2018)

Sumber : Data Primer, 2022

Selain lini produk yang sudah ada, di tahun 2020 terdapat strategi di Divisi Mineral dan Batubara yaitu pengembangan produk/bisnis berupa 3 (tiga) inisiatif strategi :

1. **Monitoring dan Verifikasi Reklamasi Pasca Tambang** : Jasa untuk melakukan pemastian terhadap kemajuan reklamasi pasca tambang untuk perusahaan pelaku pertambangan, sehingga perusahaan pertambangan tersebut dapat mengambil jaminan reklamasi sesuai dengan peraturan. Dasar hukum dari jasa ini adalah Keputusan Menteri ESDM Nomor 1827 K 30 MEM 2018, Surveyor Indonesia telah melakukan beberapa diskusi dengan stakeholder
2. **Coal Handling Assurance** : jasa yang memberikan kepastian terhadap penambangan batubara secara end to end (pit to port) dari segi kualitas dan kuantitas, manajemen stockpile, K3, lingkungan dan lainnya untuk mencapai penambangan yang efektif dan efisien sesuai dengan rencana. Proses pengembangan telah selesai, produk siap dipasarkan.
3. **Automatic Laboratorium** : otomasi laboratorium dilakukan dengan melakukan studi banding dan identifikasi peralatan yang diperlukan,

Tabel 4. 7 Produk Jasa Mineral dan Batubara PTSI dan PT Sucofindo

No.	PT Surveyor Indonesia	No.	PT Sucofindo
	Mineral dan Batubara		Mineral dan Batubara
1.	Survei Geoteknik & Geofisik Teknik/Survey Eksplorasi Tambang	1.	Drilling
2.	Studi Kelayakan Tambang	2.	Perhitungan cadangan komoditas minerba
3.	Due Diligence Tambang	3.	Reklamasi & Pasca Tambang
4.	Jasa Pengukuran dan Tanda WIUP/WIUPK	4.	Survei tinjau
5.	Stockpile Management	5.	Geologi
6.	Perencanaan Lahan & Perijinan	6.	Topografi batimetri
7.	Pengawasan produksi tambang	7.	Stockpile management
8.	Pemetaan Tambang	8.	Verifikasi asal-usul tambang
9.	Draught Survey	9.	Kegiatan pengukuran
10.	Stock Opname	10.	Reklamasi Tambang
11.	Tally survey	11.	Survey Kuantitas
12.	Weighting survey	12.	Penimbunan Tambang
13.	Pre Shipment Inspection/ Inspeksi pra pengapalan Produk Mineral dan	13.	Pemecahan dan Pencucian Bahan Tambang

	Batubara		
14.	Channel Sampling	14.	Survey Pemuatan
15.	Bias Test	15.	Pengawasan distribusi
16.	Verifikasi Fasilitas Pemurnian Mineral (Smelter)	16.	Survey Pembongkaran
17.	Verifikasi Ekspor/Penjualan Luar Negeri Komoditi Mineral dan Batubara	17.	Sertifikasi ISO 45001
18.	Verifikasi Domestik/Penjualan Dalam Negeri	18.	Pelatihan Keselamatan dan Kesehatan Kerja
19.	Supervisi QA/QC Mineral dan Batubara	19.	Mineral Processing
20.	Quality and Quantity Survey Mineral dan Batubara	20.	Kalibrasi alat ukur
21.	Blending Management		
22.	Coal & Mineral Handling Management		
23.	Audit Sistem Manajemen Keselamatan Pertambangan (SMKP)		
24.	Jasa Pengujian Kelayakan Peralatan Dan/Atau Pengujian Kelayakan Instalasi Tambang		
25.	Monitoring Lingkungan Tambang		
26.	Reklamasi pasca tambang		

Sumber : Data Primer dan <https://www.sucofindo.co.id>, 2022

Dari segi produk dapat disimpulkan bahwa Divisi Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia menawarkan produk yang lebih lengkap dengan memiliki 26 layanan jasa, sedangkan kompetitor yaitu Mineral Batubara PT Sucofindo memiliki 20 layanan jasa. Maka dapat disimpulkan bahwa dari segi produk Divisi Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia mendapatkan keunggulan dan juga adanya inovasi produk yang akan memberikan peluang dan kekuatan yang lebih besar dibandingkan kompetitor

(2). *Price*

Penetapan harga jasa berbeda dengan penetapan harga barang. Terkait hal penetapan harga, hasil wawancara menyatakan bahwa :

“Penentuan strategi jasa DBS MINERAL DAN BATUBARA ada 3 yaitu cost based pricing, Competition-Based Pricing, dan Cost Plus Pricing, tetapi kita lebih sering menggunakan yang cost plus pricing karena kita menghitung biaya operasi dan marginnya”

Menurut Fandy Tjiptono (2019), ada delapan aspek pokok perbedaan harga jasa dengan harga barang yaitu jasa tidak menghasilkan transfer kepemilikan fisik, unit konsumsi layanan jasa tidak mudah diidentifikasi, keberagaman jasa membatasi pemahaman pelanggan tentang harga jasa, penyedia jasa tidak bersedia dan/atau tidak mampu mengestimasi harga, keinginan pelanggan yang beraneka

ragam, banyak jasa yang sulit dievaluasi, pentingnya factor waktu, dan ketersediaan saluran distribusi elektronik dan fisik.

Pada Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia penetapan harga jasa biasanya melihat kuantitas atau volume pekerjaan yang diberikan oleh klien. Namun terdapat strategi harga jasa yang dilakukan DB Mineral dan Batubara menggunakan 3 (tiga) cara, yaitu sebagai berikut :

1. *Cost Based Pricing*, metode penetapan harga ini berdasarkan biaya-biaya finansial. Dalam metode ini, harga didapatkan dengan menghitung biaya penuh untuk menghasilkan dan memasarkan sebuah jasa dan menambahkan imbuhan harga (mark-up)
2. *Competition-Based Pricing*, dalam metode ini melihat harga yang ditetapkan oleh perusahaan-perusahaan lain dalam pasar yang sama. Harga dari pesaing dijadikan pembanding untuk penetapan harga jasa perusahaan.
3. *Cost Plus Pricing*, dalam metode ini penentuan harga jual produk dengan cara menjumlahkan total biaya produksi per jumlah produk lalu ditambah dengan suatu jumlah laba/margin profit yang diinginkan.

Rumus *Cost Plus Pricing* adalah :

$$Price = \left[\left(\frac{Fixed\ Cost + Variable\ Cost}{Quantity} \right) \right] + \left[Profit\ Margin \times \frac{(Fixed\ Cost + Variable\ Cost)}{Quantity} \right]$$

Keterangan :

- a. Fixed Cost misalnya gaji karyawan, sewa tempat usaha, depresiasi/penyusutan
- b. Variable Cost misalnya biaya listrik dan air, biaya transportasi, biaya tenaga kerja langsung

Berikut hasil wawancara lanjutan dengan pihak DBS Mineral Dan Batubara :

“kita sangat yakin harga yang ditawarkan sesuai dengan kualitas jasa dan pelayanan yang diberikan bisa dibuktikan dengan indeks kepuasan pelanggan yang selalu meningkat. Untuk harga dengan pesaing tentunya DBS Mineral dan Batubara harus kompetitif dalam memasang harga”

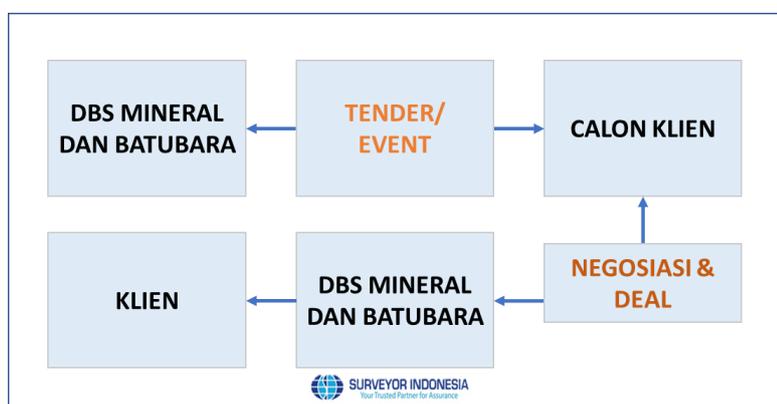
Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa, harga yang ditetapkan divisi Mineral dan Batubara merupakan harga yang kompetitif dengan kompetitor. Dalam menentukan harga jual divisi ini sudah menghitung untung dan rugi untuk produk layanan jasanya.

(3). *Place*

Place disini berkaitan dengan saluran distribusi pemasaran Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia. Kegiatan pendistribusian harus dilakukan perusahaan dalam menyalurkan, mengirimkan, serta menyampaikan produk jasa yang dipasarkan.

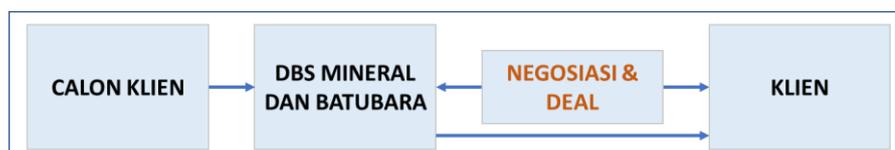
Hasil wawancara menyatakan sebagai berikut :

“untuk saat ini, lokasi kantor operasional Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara sudah memiliki 10 lokasi kantor wilayah operasional dan 23 lokasi laboratorium. Tetapi kita harus mengembangkan lagi lokasi kantor wilayah operasional agar memudahkan pendistribusian ke pihak klien di beberapa daerah Indonesia”



Sumber : Diolah Peneliti, 2022

Gambar 4. 11 Distribusi Working Flow Process DBS Mineral dan Batubara



Sumber : Diolah Peneliti, 2022

Gambar 4. 12 Distribusi Working Flow Process DBS Mineral dan Batubara

Dari Gambar diatas, terdapat 2 (dua) pendistribusian pemesanan Divisi Bisnis Mineral dan Batubara yang

- (1). Pertama, pihak Divisi Bisnis Mineral dan Batubara mengikuti tender atau event seperti pertemuan perusahaan tambang dan seminar lalu proses negosiasi jika sudah deal dengan klien maka dikeluarkan kontrak pekerjaan untuk ditandatangani kedua belah

pihak. Setelah itu, petugas surveyor Divisi Bisnis Mineral dan Batubara mendatangi langsung ke lapangan/site perusahaan klien kemudian, petugas surveyor memberikan sampel batubara/mineral yang akan diuji oleh analis di laboratorium milik Divisi Bisnis Strategis mineral dan batubara PT Surveyor Indonesia setelah dilakukan pengujian, pihak DBS Mineral dan Batubara mengeluarkan sertifikat atau yang biasa disebut *Certificate of Analysis (COA)*/ Laporan Hasil Verifikasi (LHV) dan Laporan Survey (LS) yang kemudian diberikan langsung ke pihak klien.

- (2). Kedua, calon klien menghubungi pihak Divisi Bisnis Mineral dan Batubara selanjutnya proses negosiasi dan deal kemudian tanda tangan kontrak oleh kedua belah pihak. selanjutnya petugas surveyor langsung ke lapangan perusahaan klien, Ketika semua pekerjaan sudah selesai pihak Divisi Bisnis Mineral dan Batubara mengeluarkan sertifikat Laporan Hasil Verifikasi (LHV) atau Laporan Survey (LS) yang kemudian diberikan langsung ke pihak klien.

Lokasi kantor pusat DBS Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia : Graha Surveyor Indonesia Lt 5, Jl. Jendral Gatot Subroto. Kav. 56, Jakarta Selatan



Sumber : Data Primer, 2022

Gambar 4. 13 Lokasi Kantor Wilayah DBS Mineral dan Batubara Rincian Lokasi Kantor Wilayah Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 8 Lokasi Kantor Wil. Dan Oprs. DBS Mineral dan Batubara

No.	Lokasi Kantor Wilayah dan Operasional
1.	Jakarta

2.	Bangka Belitung
3.	Banjarbaru
4.	Jambi
5.	Karimun
6.	Makassar
7.	Palembang
8.	Samarinda
9.	Surabaya
10.	Semarang

Sumber : Data Primer, 2022

Divisi Mineral dan Batubara memiliki 23 lokasi laboratorium yang sudah terakreditasi oleh Lembaga KAN, dengan rincian sebagai berikut :

- a) Lab. Batubara (Prep) : 9 lokasi
- b) Lab. Batubara (Basic) : 4 lokasi
- c) Lab. Batubara (Full) : 5 lokasi
- d) Lab. Mineral : 4 lokasi
- e) Lab. Integrasi Sentul : 1 lokasi



Sumber : Data Primer, 2022

Gambar 4. 14 Lokasi Laboratorium DBS Mineral dan Batubara

Dari hasil analisis place diatas, Divisi Bisnis Mineral dan Batubara melakukan saluran distribusi langsung kepada klien. Maka dari itu lokasi kantor wilayah operasional serta laboratorium Divisi Strategis Mineral dan Batubara perlu tersebar rata di daerah potensial

perusahaan pertambangan agar pendistribusian lebih efektif dan efisien dengan perusahaan/site klien.

(3). *Promotion*

Dalam hal promosi, Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia mengenakan produk jasanya dengan cara sebagai berikut :

a. *Personal Selling*

Divisi Bisnis Mineral dan Batubara menggunakan personil marketing untuk mempromosikan kepada klien dengan pendekatan dengan calon klien. Personal selling oleh personil marketing dilakukan dengan cara presentasi produk jasa langsung di depan calon klien, melakukan pendekatan dengan calon klien ketika sedang mengikuti kegiatan pertemuan perusahaan tambang Indonesia atau se Asia. Menurut hasil wawancara bahwa promosi ini yang paling banyak mendapatkan klien.

b. *Sponsorship*

Perusahaan melakukan sponsorship misalnya dengan mengikuti kegiatan yang diadakan di suatu wilayah seperti Hari Ulang Tahun Daerah atau event-event besar.

c. *Seminar*

Divisi mempromosikan produk jasanya dengan mengikuti kegiatan seminar dan mempromosikan kepada para audiens yang ada.

d. *Website*

Divisi mineral dan batubara mempunyai website perusahaan dimana website tersebut berisi rincian tentang layanan jasa divisi mineral dan batubara. Website yang dimiliki Divisi Mineral dan Batubara harus sering diperbarui agar memudahkan pelanggan mengakses informasi divisi ini.

e. *Telemarketing*

Telemarketing merupakan salah satu promosi yang dilakukan oleh divisi mineral dan batubara. Personil marketing diberikan sejumlah pulsa untuk menghubungi calon klien.

Maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan promosi yang banyak mendapatkan klien adalah promosi dengan cara personal selling atau pendekatan kepada calon klien, website perusahaan harus sering diperbarui agar memaksimalkan promosi melalui *website*, memperkuat personil marketing untuk kegiatan promosi telemarketing agar mendapat lebih banyak klien.

3. *Keuangan*

Hasil evaluasi atas Tingkat Kesehatan Perusahaan tahun 2020 tergolong dalam kondisi “SEHAT” kategori “AA” dengan skor “82,00”, mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya dimana Perusahaan memperoleh skor “93,00”. Penurunan tersebut disebabkan penurunan kinerja keuangan

Perusahaan akibat pandemi COVID-19. Berikut disampaikan ikhtisar pencapaian Tingkat Kesehatan Perusahaan untuk tahun buku 2020 dan perbandingannya dengan tahun 2019.

Uraian <i>Description</i>	Bobot <i>Weight</i>	Skor 2020 <i>2020 Score</i>	Skor 2019 <i>2019 Score</i>
Aspek Keuangan <i>Financial Aspect</i>	70,00	52,00	63,00
Aspek Operasional <i>Operational Aspect</i>	15,00	15,00	15,00
Aspek Administrasi <i>Administration Aspect</i>	15,00	15,00	15,00
Jumlah <i>Total</i>	100,00	82,00	93,00
Kategori <i>Category</i>		"AA"	"AA"
Tingkat Kesehatan <i>Health Level</i>		"Sehat" "Healthy"	"Sehat" "Healthy"

Sumber : Data Primer, 2022 – Annual Report PTSI 2020

Gambar 4. 15 Kondisi Keuangan PT Surveyor Indonesia

Tahun 2020, Perusahaan membukukan pendapatan sebesar Rp1.419 miliar, turun 3,54% dibandingkan tahun sebelumnya Rp1.471 miliar. Kendati mengalami penurunan, pencapaian tersebut berada di atas target RKAP 2020 (revisi) yang ditetapkan sebesar Rp1.310 miliar atau dengan pencapaian 108,3%. Surveyor Indonesia juga berhasil membukukan laba bersih sebesar Rp102 miliar, turun 36,89% dibandingkan tahun sebelumnya Rp162 miliar. Penurunan laba bersih tersebut utamanya disebabkan penurunan bagian laba kerja sama operasi yang turun dari Rp181 miliar di tahun 2019 menjadi Rp101 miliar di tahun 2020.

Perusahaan memiliki prosedur untuk perencanaan anggaran perusahaan. Perusahaan selalu melakukan pengauditan yang dilakukan dengan skala besar setiap setahun sekali

Perusahaan memiliki sumber modal yang kuat, dimana sumber modal didapatkan dari pemerintah karena merupakan badan usaha milik negara.

4. Operasional

Operasional perusahaan pada Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara menggunakan alat operasi/Advance Engineering, sebagai berikut :

- *Computerized Radiography*
- *Remote Visual Inspection*
- *Total Station Laser Scanner 3D*
- *Positive Metal Identification*
- *Unmanned Aircraft Vehicle (UAV)/ Drone*
- *Computerized EMI Pipe Inspection System*
- *Dgps Positioning System Marine Star*

- *Internal Rotating Inspection System (Iris)*
- *Long Range Ultrasonic Test (LRUT)*
- *GPS Geodetik RTK*
- *Video Barroscope*
- *Hammer Test*
- *Profometer*

Dilihat dari laporan tahunan 2020 PTSI, sektor mineral dan batubara memanfaatkan teknologi drone sebagai alat bantu pengawasan di pertambangan sehingga memberikan nilai tambah berupa *delivery* pekerjaan yang lebih cepat, lebih akurat dan terkini.

4.3.2.1 Tabel Hasil Matriks IFE DBS Mineral dan Batubara PTSI

Tabel 4. 9 Penyusunan Matriks IFE

No.	Internal Strategic Factors (Faktor Strategis Internal)	Weight (Bobot)	Rating	Weight Score (Nilai Tertimbang)
<i>Strength (Kekuatan)</i>				
1.	Brand Image yang baik karena merupakan BUMN	0,158	4	0,632
2.	Pengalaman dibidang jasa TIC pertambangan sudah banyak baik perusahaan BUMN maupun swasta	0,145	3,7	0,531
3.	Lokasi 11 perusahaan kantor wilayah operasional dan 23 laboratorium di kawasan yang tepat berdasarkan geografis sumber daya alam tambang	0,132	3,3	0,439
4.	Sumber dana modal yang kuat	0,158	4	0,632
5.	Inovasi produk	0,145	3,7	0,531
<i>Weakness (Kelemahan)</i>				
1.	Biaya operasional yang tinggi	0,053	3,7	0,070
2.	Jumlah kantor wilayah dan laboratorium terbatas dan belum tersebar merata	0,053	3,7	0,070
3.	Sering menggunakan subkontraktor/Tenaga Ahli dari luar	0,079	2	0,158
4.	Sertifikasi petugas surveyor belum merata	0,079	2	0,158
Total		1,00		3,22

Sumber : data diolah peneliti, 2022

Berdasarkan tabel 4. 9 Hasil perhitungan matriks IFE, Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia dengan total skor rata-rata tertimbang 3,22 yakni di atas skor rata-rata tertimbang 2,5 yang mengindikasikan bahwa divisi ini berjalan dengan baik. DBS Mineral dan Batubara sudah mampu dalam memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada.

4.4 Analisis Matriks SWOT

Analisis menggunakan matriks SWOT digunakan oleh manajer untuk mengembangkan 4 jenis strategi yaitu Kekuatan-Peluang (*strength-opportunities-SO*), Kelemahan-Peluang (*weakness-opportunities-WO*), Kekuatan-Ancaman (*strength-threats-ST*) dan Kelemahan-Ancaman (*weakness-threats-WT*)

Tabel 4. 10 Matriks SWOT

	<i>Strength (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
IFAS	S ₁ . Brand Image yang baik karena merupakan BUMN S ₂ . Pengalaman dibidang jasa TIC pertambangan sudah banyak baik perusahaan BUMN maupun swasta. S ₃ . Lokasi 11 perusahaan kantor wilayah operasional dan 23 laboratorium di kawasan yang tepat berdasarkan geografis sumber daya alam tambang S ₄ . Sumber dana modal yang kuat S ₅ . Inovasi produk	W ₁ . Biaya operasional yang tinggi W ₂ . Jumlah kantor wilayah dan laboratorium terbatas dan belum tersebar merata W ₃ . Sering menggunakan subkontraktor/Tenaga Ahli dari luar W ₄ . Sertifikasi petugas surveyor belum merata
EFAS		
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi S-O	Strategi W-O
O ₁ . Peningkatan pertumbuhan penduduk dan kebutuhan energi, sehingga permintaan mineral dan batubara turut meningkat dan berdampak positif bagi PTSI. O ₂ . Kemajuan teknologi dan komunikasi pada jasa TIC O ₃ . Banyak rencana dan pembangunan pemerintah terkait pertambangan yang menguntungkan jasa TIC. Contoh : pembangunan smelter, pembentukan Indonesia battery holding O ₄ . Pangsa pasar naik O ₅ . Ancaman produk/jasa substitusi surveyor kecil	1. Mempertahankan brand image yang sudah baik dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan agar loyalitas pelanggan tetap terjaga (S ₁ ,S ₂ ,O ₁ ,O ₅) 2. Memanfaatkan teknologi dan komunikasi terkini agar pekerjaan lebih cepat. (S ₃ ,S ₄ ,O ₂) 3. Meningkatkan standar kualitas pelayanan dengan memanfaatkan belum adanya ancaman jasa substitusi (S ₁ , S ₃ ,O ₃ ,O ₅)	1. memanfaatkan pangsa pasar yang tinggi dengan mengembangkan jaringan operasional di seluruh Indonesia yang terakreditasi agar meningkatkan keunggulan bersaing. (W ₂ ,O ₁ ,O ₄) 2. Meningkatkan promosi dengan memperkuat personil marketing dan sertifikasi personil operasional . (W ₁ ,W ₃ ,O ₃ ,O ₅) 3. Peningkatan manajemen sumber daya manusia terkait masalah sertifikasi serta bekerja sama dengan Lembaga sertifikasi, (W ₄ ,O ₂)
<i>Threats (T)</i>	Strategi S-T	Strategi W-T

<p>T₁. Regulasi pemerintah yang menjadi ancaman bagi industri tambang dan TIC minerba</p> <p>T₂. Ancaman pendatang baru.</p> <p>T₃. Persaingan dengan perusahaan yang sudah ada semakin agresif</p> <p>T₄. Kondisi nasional dan internasional yang tidak stabil</p> <p>T₅. Daya Tawar Pembeli tinggi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terus melakukan inovasi produk melihat peluang rencana pemerintah karena pertambangan dan jasa TIC berhubungan dengan regulasi pemerintah. (S₅,T₁,T₃) 2. Melakukan <i>marketing intelligence</i> guna mengetahui perubahan dan perkembangan pasar. (S₁,S₄,T₂,T₃) 3. Memberikan harga terbaik dengan melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien (S₃,S₅,T₅) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kerja sama dengan mitra strategis seperti pemerintah dan instansi yang unggul. (W₂, W₃,T₁,T₂) 2. Pengembangan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi bersertifikat nasional maupun internasional. (W₃,T₃,T₄)
---	--	---

Sumber : Data diolah peneliti, 2022

Berdasarkan matriks SWOT dapat dipertimbangkan alternatif strategi pada Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia, yaitu :

1. Strategi SO yaitu menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih keuntungan peluang-peluang diluar perusahaan.
 - a. Mempertahankan brand image yang sudah baik dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan/klien agar loyalitas pelanggan tetap terjaga.
 - b. Memanfaatkan teknologi dan komunikasi terkini agar pekerjaan lebih cepat.
 - c. Meningkatkan standar kualitas pelayanan dengan memanfaatkan belum adanya ancaman jasa substitusi.
2. Strategi WO yaitu untuk memperkecil kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang perusahaan.
 - a. Memanfaatkan pangsa pasar yang tinggi dengan mengembangkan jaringan operasional di seluruh Indonesia yang terakreditasi agar meningkatkan keunggulan bersaing,
 - b. Meningkatkan promosi dengan memperkuat personil *marketing*.
 - c. Peningkatan manajemen sumber daya manusia terkait masalah sertifikasi serta bekerja sama dengan Lembaga sertifikasi
3. Strategi ST yaitu perusahaan berusaha mengurangi dampak dari ancaman eksternal perusahaan.
 - a. Terus melakukan inovasi produk melihat peluang rencana pemerintah karena pertambangan dan jasa TIC berhubungan dengan regulasi pemerintah.
 - b. Melakukan *marketing intelligence* guna mengetahui perubahan dan perkembangan pasar.

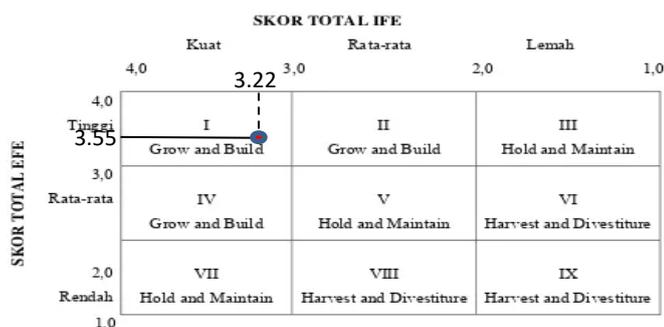
- c. Memberikan harga terbaik dengan melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien.
4. Strategi WT yaitu strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.
 - a. Melakukan kerja sama dengan mitra strategis seperti pemerintah dan instansi yang unggul.
 - b. Pengembangan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi bersertifikat nasional maupun internasional.

Dari alternatif strategi berdasarkan matriks SWOT diatas, strategi yang paling tepat bagi pemasaran Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia, yaitu strategi WO, terdiri dari :

- a. Memanfaatkan pangsa pasar yang tinggi dengan mengembangkan jaringan operasional di seluruh Indonesia yang terakreditasi agar meningkatkan keunggulan bersaing,
- b. Meningkatkan promosi dengan memperkuat personil *marketing*.
- c. Peningkatan manajemen sumber daya manusia terkait masalah sertifikasi serta bekerja sama dengan Lembaga sertifikasi

4.5 Analisis Matriks IE

Matriks IE merupakan gabungan dari matriks EFE dan IFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi yang lebih detail. Berdasarkan matriks EFE dan IFE DBS Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia, maka dapat digambarkan matriks IE yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Sumber : Diolah Peneliti, 2022

Gambar 4. 16 Matriks IE DBS Mineral dan Batubara

ertimbang EFE 3,55 dan nilai tertimbang IFE 3,22, maka dapat disimpulkan posisi Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia berada pada kuadran I. Perusahaan yang berposisi pada kuadran I berada dalam posisi tumbuh dan dibangun (*Growth and Build*). Pada kuadran ini strategi yang tepat adalah strategi intensif penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Alternatif strategi yang dapat direkomendasikan untuk Divisi Bisnis Strategis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia yaitu :

1. Melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan pangsa pasar untuk jasa surveyor minerba yang sudah ada dengan meningkatkan kegiatan promosi yang lebih luas dengan cara memperkuat tenaga promosi dengan memaksimalkan telemarketing agar menjangkau calon klien.
2. Pengembangan pasar dengan memperluas jaringan cabang ke daerah geografis yang potensial untuk mendapatkan pelanggan yang baru.
3. Pengembangan produk dengan terus berinovasi, mengembangkan produk yang sudah ada serta bersiap-siap dengan peralihan permintaan pasar yang berkaitan dengan rencana zero carbon dan perubahan permintaan pasar lainnya.

4.6 Analisis Matriks BCG

Matriks BCG digunakan untuk mengetahui posisi pertumbuhan dan pangsa pasar Divisi Bisnis Strategis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia. Adapun matriks sebagai berikut :

1. Matriks BCG Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia
 - a) Tingkat pertumbuhan pasar DBS Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia

$$TPP = \frac{VP N - VP N1}{VP N1} \times 100\%$$

Sehingga hasil perhitungannya adalah :

$$= \frac{276.779 - 323.779}{323.779} \times 100\% = -15\%$$

Hasil perhitungan tingkat pertumbuhan didapatkan Divisi Bisnis Mineral dan Batubara yaitu sebesar -15%. Dalam matriks BCG Divisi ini memiliki tingkat pertumbuhan yang rendah dikarenakan penurunan penjualan dari tahun sebelumnya ke tahun terakhir.

- b) Pangsa pasar relatif Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia

$$PRR = \frac{VP N}{VPP N}$$

Sehingga hasil perhitungannya adalah :

$$\frac{276.779}{645.137} = 0,43 < 1$$

Hasil perhitungan pangsa pasar relatif Divisi Bisnis Mineral dan Batubara yaitu sebesar 0,43. Hasil perhitungan akan dibandingkan dengan pesaing atau *market leader* di industri TIC yaitu PT Sucofindo.

2. Matriks BCG Divisi Mineral dan Batubara PT Sucofindo

a) Tingkat pertumbuhan pasar DB Mineral dan Batubara PT Sucofindo

$$TPP = \frac{VP N - VP N1}{VP N1} \times 100\%$$

Sehingga hasil perhitungannya adalah :

$$= \frac{651.452 - 645.135}{645.135} \times 100\% = -1\%$$

Hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan pasar Divisi Mineral Batubara PT Sucofindo sebesar -1%. Divisi ini mengalami penurunan yang tidak signifikan di tahun 2020.

Pangsa pasar relatif Divisi Mineral dan Batubara PT Sucofindo

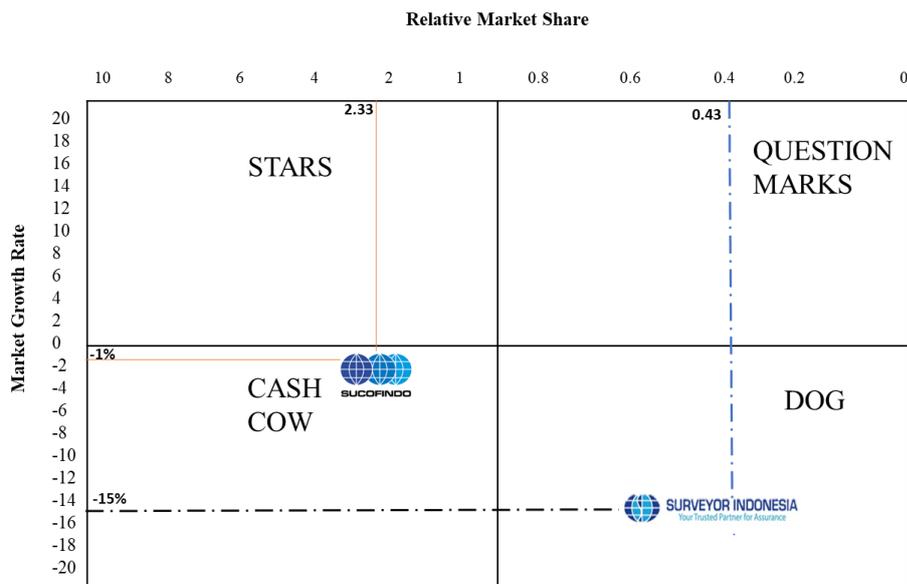
$$PRR = \frac{VP N}{VPP N}$$

Sehingga hasil perhitungannya adalah :

$$\frac{645.135}{276.779} = 2,33 > 1$$

Hasil perhitungan pangsa pasar relatif Divisi Mineral dan Batubara PT Sucofindo sebesar 2,33. Maka dapat disimpulkan bahwa pangsa pasar Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia memiliki pangsa pasar

relatif lebih rendah dibandingkan perusahaan pesaing yaitu divisi mineral dan batubara PT Sucofindo dikarenakan nilai pangsa pasar lebih kecil daripada 1 (satu).



Sumber : Data diolah Peneliti, 2022

Gambar 4. 17 Matriks BCG DBS Mineral Dan Batubara PTSI dan PT Sucofindo

Berdasarkan matriks BCG (Gambar 4.17), Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia berada pada kuadran Dog yang berarti divisi memiliki posisi pembagian pasar relatif rendah mengalami penurunan sebesar -15% dan pangsa pasar 0,43% yang artinya posisi pangsa pasar relatif rendah dari pesaing. Sedangkan Divisi Mineral dan Batubara PT Sucofindo berada pada posisi Cash Cow dengan pertumbuhan pasar sebesar -1% dan pangsa pasar sebesar 2,33%.

Strategi alternatif yang dapat ditawarkan yaitu :

1. Pada posisi Dog, Divisi Bisnis Mineral dan Batubara dapat melakukan strategi *retrenchment* dengan melakukan penghematan serta mengontrol pengeluaran biaya yang digunakan (*cost efficiency*) untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan yang menurun serta merebut pangsa pasar dari pesaing.
2. Divisi Bisnis Mineral dan Batubara dapat mengembangkan strategi agresif dengan memanfaatkan sumber dana modal perusahaan untuk turut berpartisipasi dalam memberikan sponsor kepada pelanggan dan masyarakat yang mengadakan acara bersifat publik.
3. Melakukan pendekatan kepada pelanggan yang potensial agar menjadi pelanggan baru, terus bekerja sama dengan pemerintah, kementerian ESDM, KAN dan Asosiasi Mineral dan Batubara Indonesia untuk mempromosikan DBS Mineral dan Batubara sebagai penyedia jasa bertaraf nasional maupun internasional.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada Divisi Bisnis Strategis Strategis PT Surveyor Indonesia dapat diperoleh beberapa kesimpulan penelitian yaitu :

1. Hasil analisis faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan internal (kekuatan dan kelemahan) Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia adalah sebagai berikut :
 - a. Dari hasil analisis internal dapat disimpulkan bahwa kekuatan terbesar yang dimiliki divisi adalah brand image yang baik karena merupakan BUMN menjadikan keunggulan yang lebih dari kompetitornya dan perusahaan memiliki sumber dana modal yang kuat sehingga akan memudahkan membangun jaringan cabang yang lebih luas di daerah potensial. Sedangkan kelemahan terbesar yaitu sertifikasi petugas surveyor yang belum merata hal ini akan menghambat pekerjaan yang didapatkan.
 - b. Dari hasil analisis eksternal dapat disimpulkan bahwa peluang terbesar untuk divisi ini adalah pangsa pasar naik dan banyaknya rencana dan pembangunan dari pemerintah terkait dengan pertambangan dan akan menguntungkan Divisi Bisnis Mineral dan Batubara. Sedangkan ancaman terbesar yaitu regulasi pemerintah bagi industri pertambangan dan akan berdampak pada Divisi Bisnis Mineral dan Batubara.
2. Strategi pemasaran yang tepat bagi Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara berdasarkan hasil pengolahan data yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi yang dapat dilakukan adalah strategi WO yaitu Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara dapat memperkuat personil marketing untuk meningkatkan kegiatan promosi yang lebih luas misalnya dengan memaksimalkan *telemarketing* agar menjangkau calon klien, memperluas jaringan operasional yang terakreditasi ke daerah geografis yang potensial agar mendapat pelanggan baru kemudian akan meningkatkan keunggulan bersaing, terus melakukan inovasi produk guna bersiap-siap untuk peralihan permintaan pasar yang berkaitan dengan rencana pemerintah.

3. Posisi strategis Divisi Bisnis Mineral dan Batubara dilakukan menggunakan pengolahan matriks BCG dengan menghitung tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif perusahaan. Hasil perhitungan matriks BCG dapat disimpulkan bahwa Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia dengan pesaing berada di posisi dog. Strategi yang tepat yaitu DBS Mineral Dan Batubara yaitu *retrenchment* dengan melakukan *cost efficiency*, dapat mengembangkan strategi agresif dengan memanfaatkan sumber dana modal untuk turut berpartisipasi dalam memberikan sponsor kepada pelanggan dan masyarakat yang mengadakan acara bersifat publik. dan terus bekerja sama dengan pemerintah, kementerian ESDM, KAN, dan Asosiasi Mineral dan Batubara Indonesia untuk mempromosikan DBS Mineral dan Batubara sebagai penyedia jasa bertaraf nasional maupun internasional.

5.2 Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian ini, terdapat saran yang dapat dilakukan oleh Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia yaitu :

1. Setiap strategi alternatif yang telah dirumuskan mempunyai skala prioritas yang dapat berubah setiap waktunya. Hal ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia serta kondisi pasar industri TIC.
2. Peningkatan kinerja dari sisi pemasaran dan operasional sangat dibutuhkan untuk memaksimalkan kinerja divisi.
3. Terus menjalin kerja sama yang baik dengan pemerintah dan perusahaan-perusahaan batubara dan mineral nasional maupun asing, bekerja sama dengan penyedia jasa surveyor mineral dan batubara asing di Kawasan ASEAN untuk memperoleh pengakuan dan promosi yang lebih luas,
4. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan melibatkan responden dari pihak eksternal yang memahami bisnis jasa TIC mineral dan batubara sehingga hasil yang diperoleh akan lebih independent.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman, Ghalib, S., & Maryono. (2020). Analisis Lingkungan Bisnis PT Adaro Energy, Tbk. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 9(1), 2541–1403.
- Arda, M. (2019). *Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Analisis SWOT*. 2(1), 61–69
- Cravens, D. W. (2016). *Pemasaran Strategis*. Edisi Ke Empat. Jilid Satu. Jakarta: Erlangga.
- David, Fred, R. dan David Forest R. (2016). *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Edisi 15. Salemba Empat.
- David, Fred R. dan David Forest R. (2017). *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat.
- David, F. R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. *Concept and Cases* (16th Edition). Book.google.co.id
- Halkam, H. (2020). *Meningkatkan Kemampuan Bersaing Perusahaan Nasional Dalam Industri Testing, Inspection & Certification (TIC)*. Universitas Persada Indonesia Y.A.I.
- Kotler P dan Keller. (2016). *Marketing Management* (15th edition). Pearson Education, Inc.
- Kotler Philip dan Armstrong. (2016). *Manajemen Strategis : Konsep* (Terjemahan oleh Dono Sunardi; Edisi 12). Jakarta. Salemba Empat.
- Maulana, R., Adrian, F., & Yudha, A. P. (2019). Analisis strategi pemasaran dalam meningkatkan keunggulan bersaing (studi pada pt. sinar berlian auto graha cibinong). *Jurnal Online Mahasiswa Bidang Manajemen*, 4(4), 1–7.
- Octavina, O. (2016). FORMULASI STRATEGI BISNIS PT. BUKIT ASAM Tbk DALAM RANGKA MENINGKATKAN PANGSA PASAR (MARKET SHARE). *Profit*, 10(02), 33–51. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2016.010.02.4>
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Strategi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siregar, Y., & Sunarti, S. (2017). ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN EKSPOR (Studi Pada Perusahaan Pt Kaltim Prima Coal). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 42(1), 36–45.
- Sudaryono (2016). *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta : Penerbit Andi

- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat : Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif*. Alfabeta.
- Suprpto, S., Baga, L. M., & Kirbrandoko, K. (2017). Perencanaan Strategik SBU Mineral PT Sucofindo (Persero). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 172–184. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.172>
- Tjiptono, F dan Chandra, G. (2017). *Service, Quality Satisfaction*. Andi Ofset.
- Tjiptono, F. (2019). *Strategi Pemasaran : Prinsip dan Penerapan* (Edisi I). Yogyakarta. ANDI.
- Wibowo, L dan Priansa, D. (2017). *Manajemen Komunikasi dan Pemasaran*. Bandung. Alfabeta.
- Annual Report Sucofindo, 2020* : <https://www.sucofindo.co.id> [Diakses 15 Desember 2021]
- Annual Report Surveyor Indonesia, 2020* : <https://www.ptsi.co.id/> [Diakses 20 Oktober 2021]
- Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk 1961-2020 <https://www.bps.go.id/> [Diakses 20 Desember 2021]
- Justianto, A. (2021). Perpres Nilai Ekonomi Karbon Dukung Pencapaian NDC Indonesia. ppid.menlhk.go.id. Tersedia di : <http://ppid.menlhk.go.id/berita/siaran-pers/6269/perpres-nilai-ekonomi-karbon-dukung-pencapaian-ndc-indonesia> [Diakses 20 Desember 2021]
- Konsumsi Batubara untuk Sektor Ketenagalistrikan Indonesia https://gatrik.esdm.go.id/assets/uploads/download_index/files/38622-ruptl-pln-2021-2030.pdf [Diakses 20 Desember 2021]
- Onemap Sebaran Sektor Minerba di Indonesia <https://geoportal.esdm.go.id/minerba/> [Diakses 15 Desember 2021]
- Pengguna Internet Terbanyak di Asia <https://databoks.katadata.co.id/> [Diakses 20 Desember 2021]
- <https://www.minerba.esdm.go.id/> [Diakses 5 November 2021]

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ridayanti Nasution
Alamat : Pagentongan RT 03/RW 06. No. 192,
Kelurahan Loji, Kecamatan Bogor Barat. Kota
Bogor
Tempat : Bogor, 28 Oktober 2000
Agama : Islam
Pendidikan
● SD : MI Al-Falak
● SMP : SMPN 1 Ciomas
● SMA : SMA Rimba Madya
● Perguruan : Universitas Pakuan
Tinggi

Bogor, 01 Juli 2022
Peneliti,

(Ridayanti Nasution)

LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Daftar Pertanyaan Wawancara

No.	Indikator	Pertanyaan
Analisis Lingkungan Eksternal (Analisis Makro dan Analisis Industri)		
1.	Sosial Demografi	Bagaimana pengaruh pertumbuhan penduduk terhadap bisnis TIC terutama bagi Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia?
2.	Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Semakin berkembangnya teknologi, bagaimana strategi pemasaran yang dilakukan divisi bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia dalam memanfaatkan teknologi? - Bagaimana perusahaan memanfaatkan perkembangan teknologi?
3.	Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> - Pada tahun 2020-2021, Indonesia terkena dampak Covid-19, bagaimana pengaruh pandemic Covid-19 terhadap Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia - Sehubungan adanya MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) yang akan membuat iklim investasi makin bertumbuh, bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis TIC terutama untuk Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia
4.	Lingkungan	Bagaimana tanggung jawab Divisi Bisnis Mineral dan Batubara terhadap lingkungan?
5.	Hukum	Bagaimana pengaruh hukum dan regulasi pemerintah terhadap Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia
Analisis Lingkungan Eksternal (Analisis Mikro, Analisis Five Porces)		
1.	Ancaman Masuknya Pendatang Baru	<ul style="list-style-type: none"> - Bagaimana pendapat mengenai ancaman pendatang baru di jasa TIC khususnya pada Divisi Bisnis Mineral dan Batubara? Dan bagaimana pengaruhnya? - Bagaimana hambatan bagi perusahaan yang ingin memulai bisnisnya pada industri jasa TIC seperti Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia?
2.	Persaingan Antar Perusahaan Sejenis	Perusahaan apa saja yang dianggap sebagai pesaing terbesar bagi Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia?
3.	Daya Tawar Pelanggan	Bagaimana tawar menawar yang dilakukan Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia dengan calon klien?
4.	Daya Tawar Pemasok	Apakah perusahaan sulit mendapatkan pemasok untuk mendukung kegiatan perusahaan?
5.	Ancaman Produk Substitusi	Untuk industri TIC Khususnya pada Mineral dan

No.	Indikator	Pertanyaan
		Batubara, apakah terdapat peluang yang akan menggantikan industri jasa survey/TIC
Analisis Lingkungan Internal		
1.	Manajemen	a. Perencanaan : Bagaimana rencana yang dirancang oleh perusahaan. b. Pengorganisasian : Bagaimana struktur organisasi DB Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia c. Pemotivasian : Bagaimana cara Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia memotivasi karyawannya agar lebih bersemangat dalam bekerja d. Penempatan Staf : Dalam melakukan perekrutan, bagaimana proses perekrutan karyawan di Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia e. Pengawasan dan Pengendalian : Bagaimana pengawasan dan pengendalian yang dilakukan Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia
2.	Pemasaran	a. Bauran Pemasaran 4P : <ul style="list-style-type: none"> - Produk <ul style="list-style-type: none"> ● Apa saja Jasa/Produk dari Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia ● Apakah terdapat inovasi produk sesuai dengan perkembangan bisnis saat ini - Price <ul style="list-style-type: none"> ● Bagaimana penentuan/strategi harga yang dilakukan oleh divisi bisnis Mineral dan Batubara PT. Surveyor Indonesia? ● Apakah harga yang diberikan perusahaan sesuai dengan kualitas jasa dan pelayanan yang diberikan? ● Apakah secara umum harga yang ditawarkan oleh DB Mineral dan Batubara sama, lebih rendah, atau lebih tinggi dibandingkan pesaing? - Place <ul style="list-style-type: none"> ● bagaimana saluran distribusi di Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia ● Lokasi kantor pusat dan wilayah Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia ● Lokasi laboratorium Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia - Promotion <ul style="list-style-type: none"> ● Bagaimana cara pemasaran yang dilakukan divisi bisnis mineral dan batubara PT.

No.	Indikator	Pertanyaan
		<p>Surveyor Indonesia?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Promosi apa yang dilakukan oleh divisi ini <p>b. STP</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Segmenting</i> Bagaimana <i>Segmenting</i> yang dilakukan Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia? - <i>Targeting</i> Siapakah target pasar divisi bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia - <i>Positioning</i> <ul style="list-style-type: none"> ● Bagaimana <i>brand image</i> perusahaan? ● Apakah divisi bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia mempunyai produk unggulan yang membedakan dengan perusahaan sejenis?
3.	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Apakah perusahaan memiliki sumber dana modal yang kuat? - Apakah perusahaan memiliki kondisi keuangan yang sehat? - Apakah perusahaan memiliki prosedur untuk perencanaan anggaran perusahaan
4.	Operasional	Apakah Divisi Bisnis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia sudah memanfaatkan alat operasi yang efisien untuk surveyor khususnya Mineral dan Batubara?

Lampiran 1. 2 Perhitungan Internal Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia

a. Tabel Peluang dan Ancaman

<i>Opportunities</i> (Peluang)		Responden			Jumlah Peluang
		1	2	3	
6.	Peningkatan pertumbuhan penduduk dan kebutuhan energi, sehingga permintaan mineral dan batubara turut meningkat dan berdampak positif bagi PTSL.	4	4	3	11
7.	Kemajuan teknologi dan komunikasi pada jasa TIC	3	3	3	9
8.	Banyak rencana dan pembangunan pemerintah terkait pertambangan yang menguntungkan jasa TIC. Contoh : pembangunan smelter, pembentukan Indonesia <i>battery holding</i>	4	4	4	12
9.	Pangsa pasar naik	4	4	4	12
10.	Belum ditemukannya pengganti jasa surveyor pada pertambangan	3	4	3	10
Total					54
<i>Threats</i> (Ancaman)		Responden			Jumlah Ancaman
		1	2	3	
1.	Regulasi pemerintah yang menjadi ancaman bagi industri tambang dan TIC minerba	4	4	4	12
2.	Ancaman pendatang baru.	3	3	3	9
3.	Persaingan dengan perusahaan yang sudah ada semakin agresif	4	3	4	11
4.	Kondisi nasional dan internasional yang tidak stabil	3	3	3	9
5.	Daya tawar menawar pembeli tinggi	4	3	3	10
Total					51

b. Matriks Perhitungan Peluang dan Ancaman

Keterangan	Peluang					Ancaman				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-rata	3,7	3	4	4	3,33	4	3	3,7	3	3,3
Total	35									
Bobot	0,105	0,086	0,114	0,114	0,095	0,114	0,086	0,105	0,086	0,095

c. Perhitungan

1) Rata-rata Peluang

- a) $11/3 = 3,7$
- b) $9/3 = 3,0$
- c) $12/3 = 4$
- d) $12/3 = 4$
- e) $10/3 = 3,33$

Rata-rata Ancaman

- a) $12/3 = 4$
- b) $9/3 = 3$
- c) $11/3 = 3,7$
- d) $9/3 = 3$
- e) $10/3 = 3,3$

2) Total

$$3,7+3,0+4+4+3,3+4+3+3+7+3+3+3 = 35$$

3) Bobot Peluang

Bobot Peluang

- f) $3,7/35,0 = 0,105$
- g) $3,0/35,0 = 0,086$
- h) $4/35,0 = 0,1114$
- i) $4/35,0 = 0,1114$
- j) $3,3/35,0 = 0,095$

Bobot Ancaman

- f) $4/35,0 = 0,114$
- g) $3/35,0 = 0,086$
- h) $3,7/35,0 = 0,105$
- i) $3/35,0 = 0,086$
- j) $3,3/35,0 = 0,095$

Lampiran 1. 3 Perhitungan Eksternal Divisi Bisnis Strategis Mineral dan Batubara PT Surveyor Indonesia

a. Tabel Kekuatan dan Kelemahan

<i>Strength (Kekuatan)</i>		Responden			Jumlah Peluang
		1	2	3	
1.	Brand image yang baik karena merupakan BUMN.	4	4	4	12
2.	Pengalaman dibidang jasa TIC pertambangan sudah banyak baik perusahaan BUMN maupun swasta	4	4	3	11
3.	Lokasi 11 perusahaan kantor wilayah operasional dan 23 laboratorium di kawasan yang tepat berdasarkan geografis sumber daya alam tambang	3	4	3	10
4.	Sumber dana modal yang kuat	4	4	4	12
5.	Inovasi produk	4	3	4	11
Total					54
<i>Weakness (Kelemahan)</i>		Responden			Jumlah Ancaman
		1	2	3	
1.	Biaya operasional yang tinggi	2	1	1	4
2.	Jumlah kantor wilayah dan laboratorium terbatas dan belum tersebar merata	1	1	2	4
3.	Sering menggunakan subkontraktor/Tenaga Ahli dari luar	2	2	2	6
4.	Sertifikasi petugas surveyor belum merata	2	2	2	6
Total					51

b. Matriks Perhitungan Kekuatan dan Kelemahan

Keterangan	Kekuatan					Kelemahan				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	
Rata-rata	4	3,7	3,3	4	3,7	1,3	1,3	2	2	
Total	25									
Bobot	0,158	0,145	0,132	0,158	0,145	0,053	0,053	0,079	0,079	

Perhitungan Internal

1) Rata – rata Kekuatan

Rata-rata Kekuatan

- a) $12/3 = 4$
- b) $11/3 = 3,7$
- c) $10/3 = 3,3$
- d) $12/3 = 4$
- e) $11/3 = 3,7$

Rata-rata Kelemahan

- a) $4/3 = 1,3$
- b) $4/3 = 1,3$
- c) $6/3 = 2$
- d) $6/3 = 2$

2) Total

$$4+3,7+3,3+4+3,7+1,3+1,3+2+2 = 25$$

3) Bobot Kekuatan

Bobot Kekuatan

Bobot Kelemahan

- a) $4/25 = 0,158$
- b) $3,7/25 = 0,145$
- c) $3,3/25 = 0,132$
- d) $4/25 = 0,158$
- e) $3,7/25 = 0,145$

- a) $1,3/25 = 0,053$
- b) $1,3/25 = 0,053$
- c) $2/25 = 0,079$
- d) $2/25 = 0,079$

Lampiran 1. 4 Laporan Keuangan PT Surveyor Indonesia

a. Laporan Pendapatan Usaha Jasa

Tabel Pendapatan Per Segmen dan Kontribusinya bagi Pendapatan Usaha Jasa Surveyor Indonesia
Table of Revenues by Segment and Its Contribution to Surveyor Indonesia Service Operating Revenues

Segmen Bisnis Business Segments	2020		2019		Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
	Jumlah (Rp-juta) Total (IDR-million)	Kontribusi Contribution (%)	Jumlah (Rp-juta) Total (IDR-million)	Kontribusi Contribution (%)	Nominal (Rp-juta) Nominal (IDR-million)	Persentase Percentage (%)
Migas dan Sistem Pembangkit Oil and Gas and Power Generating System	581.471	40,97%	555.704	37,77%	25.767	4,64%
Penguatan Institusi dan Kelembagaan Institutions & Institutional Strengthening	310.651	21,89%	375.677	25,54%	(65.026)	(17,31%)
Mineral dan Batubara Minerals and Coals	276.463	19,48%	323.779	22,01%	(47.316)	(14,61%)
Infrastruktur Infrastructure	250.517	17,65%	215.982	14,68%	34.535	15,99%
Jumlah Pendapatan Usaha Jasa Total Service Business Revenues	1.419.102	100,00%	1.471.142	100,00%	(52.040)	(3,54%)

b. Laporan Pendapatan Usaha Divisi Mineral dan Batubara

Tabel Pendapatan Usaha Segmen Mineral dan Batubara
Table of Business Income for the Mineral and Coal Segments

Uraian Description	2020		2019		Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
	Jumlah (Rp-juta) Total (IDR-million)	Kontribusi Contribution (%)	Jumlah (Rp-juta) Total (IDR-million)	Kontribusi Contribution (%)	Nominal (Rp-juta) Nominal (IDR-million)	Persentase Percentage (%)
Inspeksi Inspection	119.958	43,39%	187.107	57,79%	(67.149)	(35,89%)
Konsultansi Consultancy	4.764	1,72%	4.314	1,33%	450	10,43%
Sertifikasi Certification	1.983	0,72%	526	0,16%	1.457	277,00%
Survei Survey	136.232	49,28%	108.540	33,52%	27.692	25,51%
Testing	507	0,18%	240	0,07%	267	111,25%
Verifikasi Verification	13.019	4,71%	23.053	7,12%	(10.034)	(43,53%)
Jumlah Total	276.463	100,00%	323.779	100,00%	(47.316)	(14,61%)

Lampiran 1. 5 Laporan Keuangan Usaha PT Sucofindo

a. Laporan Pendapatan Usaha Jasa

dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah

Uraian Description	2020	2019	Pertumbuhan (Penurunan) Increased (Decreased)	
			Rp	%
Pendapatan Batubara / <i>Coal's Revenue</i>	460.944	467.492	(6.548)	-1,40%
Pendapatan Asset dan Energi Baru & Terbarukan / <i>Assets and New & Renewable Energy's Revenue</i>	557.389	551.475	5.914	1,07%
Pendapatan Layanan Publik, Sumber Daya Alam dan Investasi <i>Public Services, Natural Resources & Investment's Revenue</i>	242.062	144.360	97.702	67,68%
Pendapatan Industri / <i>Industry's Revenues</i>	240.062	255.702	(15.640)	-6,12%
Pendapatan Pedagangan, Industri dan Kelautan / <i>Trading, Industry, & Marime Affairs' Revenues</i>	90.408	123.301	(32.893)	-26,68%
Pendapatan Komoditi & Solusi Perdagangan / <i>Commodity & Trade Solution's Revenues</i>	171.665	206.739	(35.074)	-16,97%
Pendapatan Laboratorium / <i>Laboratory's Revenues</i>	226.353	221.164	5.189	2,35%
Pendapatan Sertifikasi & Eco Framework / <i>Certification & Eco Framework's Revenues</i>	195.987	161.844	34.143	21,10%
Pendapatan Hulu Migas dan Produk Migas / <i>Upstream Oil and Oil & Gas Products' Revenues</i>	78.358	150.158	(71.800)	-47,82%
Pendapatan Mineral / <i>Mineral's Revenues</i>	184.193	183.960	233	0,13%
Pendapatan Properti / <i>Property's Revenues</i>	37.850	41.056	(3.206)	-7,81%
Pendapatan Sucofindo Episi / <i>Sucofindo Episi's Revenues</i>	25.805	121.883	(96.078)	-78,83%
Pendapatan Sucofindo Advisory Utama / <i>Sucofindo Advisory Utama's Revenues</i>	8.967	38.040	(29.073)	-76,43%
Jumlah / Total	2.680.753	2.667.172	13.581	0,51%

b. Laporan Pendapatan Usaha Mineral

Kinerja dan Profitabilitas Segmen Mineral Tahun 2020

Mineral Segment Performance and Profitability in 2020

dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah

Uraian Description	2020	2019	Pertumbuhan (Penurunan) Increased (Decreased)	
			Rp	%
Pendapatan <i>Revenue</i>	184.193	183.960	233	0,13%
Beban <i>Cost</i>	(93.234)	(91.019)	2.215	2,43%
Laba <i>Profit</i>	90.959	92.941	(1.982)	(2,13%)

c. Laporan Pendapatan Usaha Batubara

Kinerja dan Profitabilitas Segmen Batu Bara 2020

Coal Segment Performance and Profitability in 2020

dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah

Uraian Description	2020	2019	Pertumbuhan (Penurunan) Increased (Decreased)	
			Rp	%
Pendapatan <i>Revenue</i>	460.944	467.492	(6.548)	(1,40%)
Beban <i>Cost</i>	(266.199)	(258.262)	7.937	3,07%
Laba <i>Profit</i>	194.745	209.230	(14.485)	(6,92%)



SURVEYOR INDONESIA

PT SURVEYOR INDONESIA

SURAT KETERANGAN

S.KET- 35 /DBSCM-I/DS/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Ridayanti Nasution
NPM : 021118281
Mahasiswi : Universitas Pakuan

Telah menyelesaikan Praktik Kerja Lapangan di PT Surveyor Indonesia terhitung mulai tanggal 07 Oktober 2021 sampai dengan 28 Januari 2022. Surat Keterangan ini diberikan untuk keperluan syarat mata kuliah dan penyelesaian penelitian skripsi.

Demikian surat ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 28 Januari 2022

Djusep Sukriatno

Vice President DBS Coal & Mineral
PT Surveyor Indonesia

mrd

Lampiran 1. 7 Dokumentasi



