

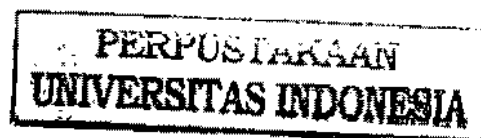
**PEMRIORITASAN KLIEN POTENSIAL GUNA
MENGAKSELERASI PROSES AKUISISI KLIEN
(STUDI KASUS: PEMASARAN JASA B2B PORT OLEH PT. X
DI INDONESIA)**

TESIS

**SOFYAN FAUZY
0606147945**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAGEMEN
JAKARTA
APRIL 2009**



**PEMRIORITASAN KLIEN POTENSIAL GUNA
MENGAKSELERASI PROSES AKUISISI KLIEN
(STUDI KASUS: PEMASARAN JASA B2B PORT OLEH PT. X
DI INDONESIA)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**SOFYAN FAUZY
0606147945**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAGEMEN
KEKHUSUSAN MARKETING
JAKARTA
APRIL 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : SOFYAN FAUZY

NPM : 0606147945

Tanda Tangan :



Tanggal : 30 April 2009

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : SOFYAN FAUZY

NPM : 0606147945

Tanda Tangan :



Tanggal : 30 April 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :
Nama : **Sofyan Fauzy**
NPM : 0606147945
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**
Judul Karya Akhir : **Pemrioritasan Klien Potensial Guna
Mengakselerasi Proses Akuisisi Klien (Studi
Kasus: Pemasaran Jasa B2B Port Oleh PT. X di
Indonesia.**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : **Bagio N. Karno, MBA.**

(*Bagio N. Karno*)

Penguji : **Dr. Mohammad Hamsal**

(*Mohammad Hamsal*)

Penguji : **Prof. Dr. Sofjan Assauri**

(*Sofjan Assauri*)

Ditetapkan di : **Jakarta**

Tanggal : **30 April 2009**

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa kuliah sampai penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Bapak Bagio N. Karno, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
- (2) Pihak PT. X yang telah menyediakan data yang saya perlukan
- (3) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan dukungan material dan moral, dan
- (4) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 30 April 2009

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sofyan Fauzy
NPM : 0606147945
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

PEMRIORITASAN KLIEN POTENSIAL GUNA MENGAKSELERASI
PROSES AKUISISI KLIEN (STUDI KASUS: PEMASARAN JASA B2B PORT
OLEH PT. X DI INDONESIA)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 30 April 2009

Yang menyatakan


(Sofyan Fauzy)

v

ABSTRAK

Nama : Sofyan Fauzy
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Pemrioritasan Klien Potensial Guna Mengakselerasi Proses Akuisisi Klien (Studi Kasus: Pemasaran Jasa B2B PORT Oleh PT. X di Indonesia)

Tesis ini membahas proses pemasaran jasa B2B di industri minyak dan gas bumi dalam mencari klien potensial yang perlu dibidik dalam jangka panjang. Pembahasan termasuk analisis pemrioritasan klien jangka pendek untuk mempercepat siklus penjualan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Hasil penelitian menyarankan bahwa PT. X perlu membidik klien dengan tingkat risiko pengeboran yang tinggi; melakukan komunikasi yang lebih intensif dengan unit usaha lainnya untuk mempercepat siklus penjualan; pendekatan jasa PORT yang lebih terintegrasi dengan unit usaha lainnya; PT. X juga harus membidik *relationship buyers* dan *value buyers*.

Kata kunci:

B2B marketing, strategic account, tingkat risiko, purchasing approach

ABSTRACT

Name : Sofyan Fauzy
Study Program : Master of Management
Title : Prioritization of Potential Client to Accelerate the Client Acquisition Process (Case Study: B2B Service Marketing PORT by PT. X in Indonesia)

The focus of this study is B2B service marketing in oil and gas industri in order to find potential client to be targeted in long term. The purpose of this study is to understand on prioritization analysis of short terms client to accelerate the selling cycles. This research is qualitative with descriptive design. The researcher suggests that PT. X should target the client with high risk drilling; intensify the communication among business units to accelerate the selling cycles; integrated approach for PORT services with other business unit; PT. X should target the relationship buyers and value buyers.

Key words:

B2B marketing, strategic account, risk level, purchasing approach

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Batasan Penelitian	6
1.5 Metodologi	6
1.6 Sistematika Pembahasan	6
2. LANDASAN TEORI.....	8
2.1 <i>Business-To-Business Marketing</i>	8
2.2 Pemasaran Jasa	10
2.3 Pemilihan Segmentasi	11
2.3.1 <i>Buying Center</i>	13
2.3.2 Situasi Pembelian dalam Pasar B2B	14
2.3.3 Kesetiaan Klien dalam Pasar Bisnis.....	16
2.4 <i>Relationship Marketing</i>	17
2.5 Menghindari Komoditisasi	18
2.6 <i>Strategic Account Management</i>	22
2.7 <i>Shareholder Value</i>	24
3. GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN.....	26
3.1 Gambaran Umum Industri Minyak dan Gas Bumi.....	26
3.1.1 Kategori Perusahaan Minyak dan Gas	27
3.1.2 Proses Pengadaan Migas di Indonesia	28
3.2 Gambaran Umum Perusahaan	28

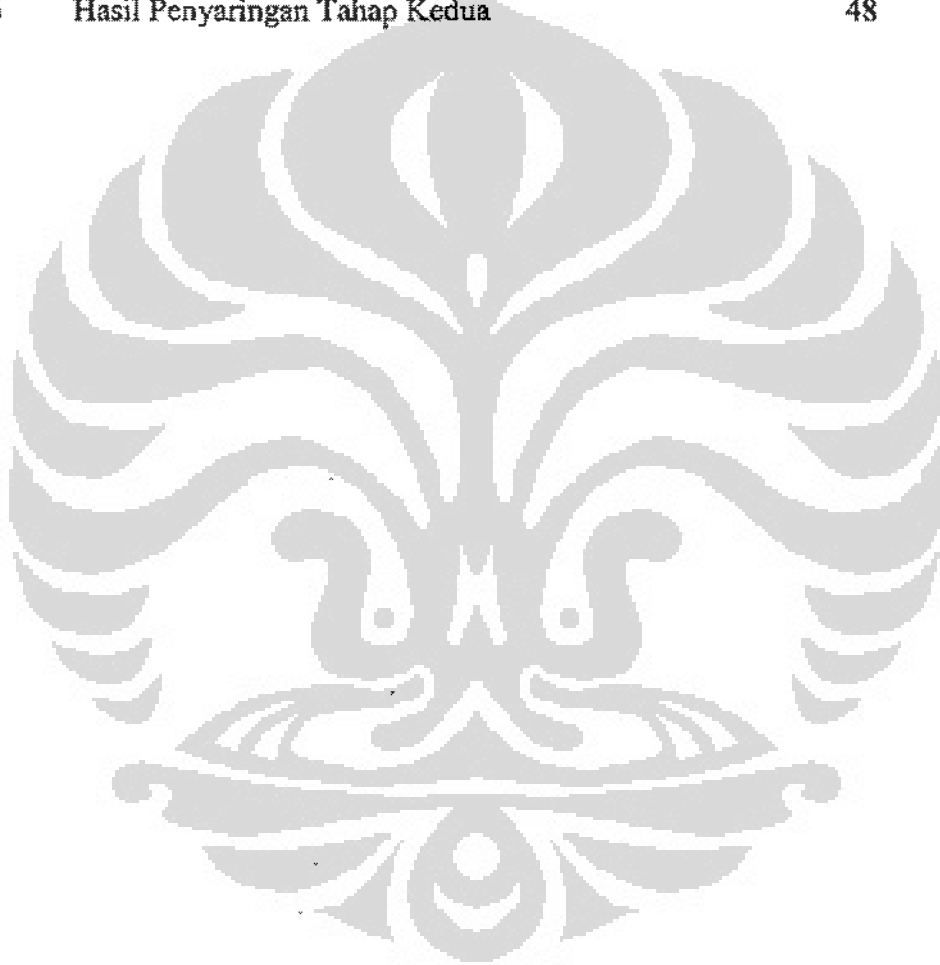
3.2.1	Sejarah dan Perkembangan PT. X.....	29
3.2.2	Struktur Organisasi PT. X.....	30
4.	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	32
4.1	Bisnis PT. X.....	32
4.1.1	Potensi Pasar Korporasi.....	32
4.2	Alur Penyaringan.....	35
4.2.1	Daftar Klien Korporasi.....	36
4.2.2	Klien Potensial	36
4.2.3	Klien Prioritas <i>Short-Listed</i>	37
4.3	Menyusun Kriteria Penyaringan.....	37
4.3.1	Tingkat Risiko.....	37
4.3.2	Tingkat <i>Urgency</i> dan <i>Leverage</i>	43
4.4	Evaluasi Penyaringan	46
4.4.1	Penyaringan Tahap Pertama.....	47
4.4.2	Penyaringan Tahap Kedua.....	48
4.4.3	Manfaat Klien Strategik.....	49
5.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	52
5.1	Kesimpulan.....	52
5.2	Saran.....	52
	DAFTAR PUSTAKA	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Ilustrasi Jasa PORT	2
Gambar 1.2.	Contoh Jasa PORT	3
Gambar 1.3.	Representasi Visual Jasa PORT	4
Gambar 2.1.	Karakteristik Jasa.....	10
Gambar 2.2.	<i>Nested Approach</i>	12
Gambar 2.3.	<i>Buying Center Organization</i>	13
Gambar 2.4.	Jenis Pembeli	16
Gambar 2.5.	<i>Potential Buying Behavior Segments</i>	20
Gambar 2.6.	<i>Mapping Customer Prospects and Relationship Requirements</i>	23
Gambar 2.7.	Mempercepat dan Meningkatkan Arus Kas	25
Gambar 3.1.	<i>Value Chain Segmentation</i>	26
Gambar 3.2.	Struktur Organisasi Manajemen PT. X Tahun 2009	30
Gambar 3.3.	Struktur Organisasi Manajemen Solusi Informasi	31
Gambar 4.1.	Aktivitas <i>Rig</i> di Indonesia	33
Gambar 4.2.	Aktivitas <i>Rig</i> Berdasarkan Kedalaman Laut	34
Gambar 4.3.	<i>Framework</i> Alur Penyaringan	35
Gambar 4.4.	Penyaringan Tahap Pertama	38
Gambar 4.5.	Sumur Vertikal dan Horisontal.....	39
Gambar 4.6.	Sumur Pengembangan	40
Gambar 4.7.	Ilustrasi Pengeboran Darat.....	42
Gambar 4.8.	Penyaringan Tahap Kedua.....	43
Gambar 4.9.	<i>Buyer Migration with Time</i>	50

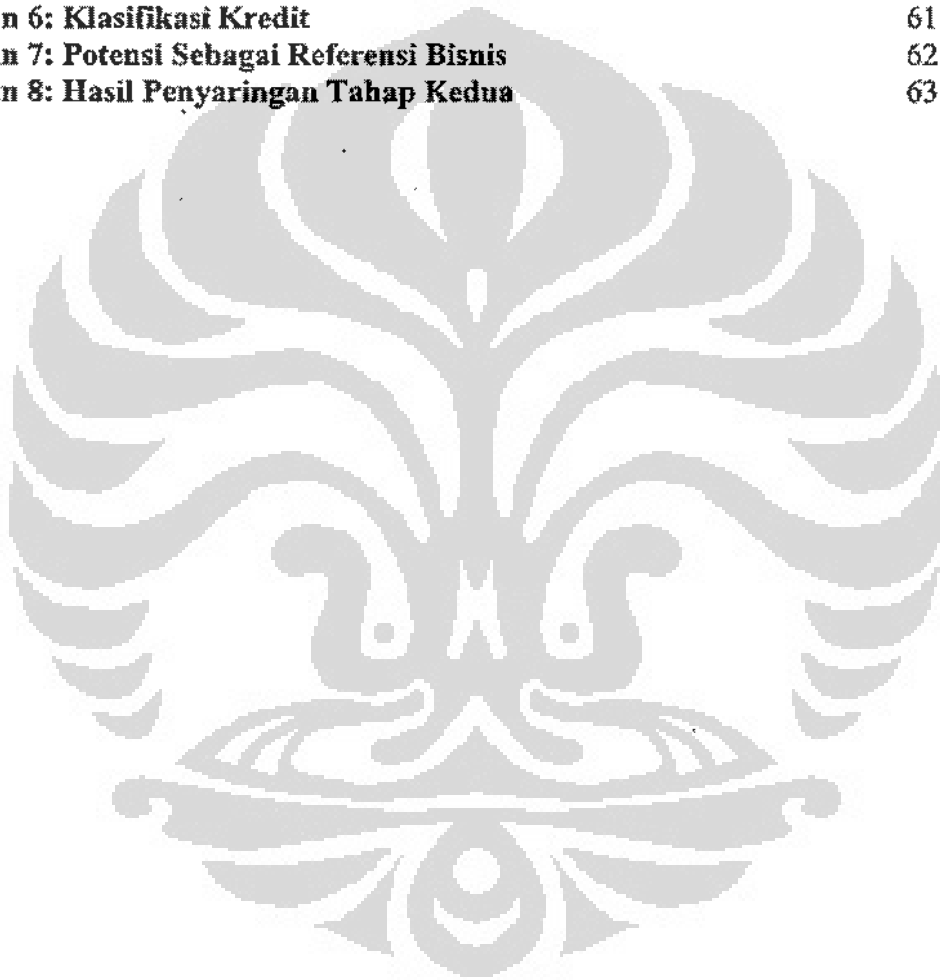
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan B2B dan B2C	8
Tabel 2.2	Hubungan <i>Market-Based Assets</i> ke <i>Shareholder Value</i>	24
Tabel 4.1	Kriteria Penyaringan Tahap 1	38
Tabel 4.2	Ilustrasi Biaya Pengeboran Darat	42
Tabel 4.3	Ilustrasi Biaya Pengeboran Lepas Pantai	43
Tabel 4.4	Kriteria Penyaringan tahap 2	44
Tabel 4.5	Hasil Penyaringan Tahap Pertama	47
Tabel 4.6	Hasil Penyaringan Tahap Kedua	48



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Risiko Sumur Eksplorasi Atau Pengembangan	56
Lampiran 2: Risiko Karakteristik Formasi	57
Lampiran 3: Risiko Lokasi Ladang Minyak Dan Gas Bumi	58
Lampiran 4: Hasil Penyaringan Tahap Pertama	59
Lampiran 5: <i>Purchasing Approach</i>	60
Lampiran 6: Klasifikasi Kredit	61
Lampiran 7: Potensi Sebagai Referensi Bisnis	62
Lampiran 8: Hasil Penyaringan Tahap Kedua	63



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

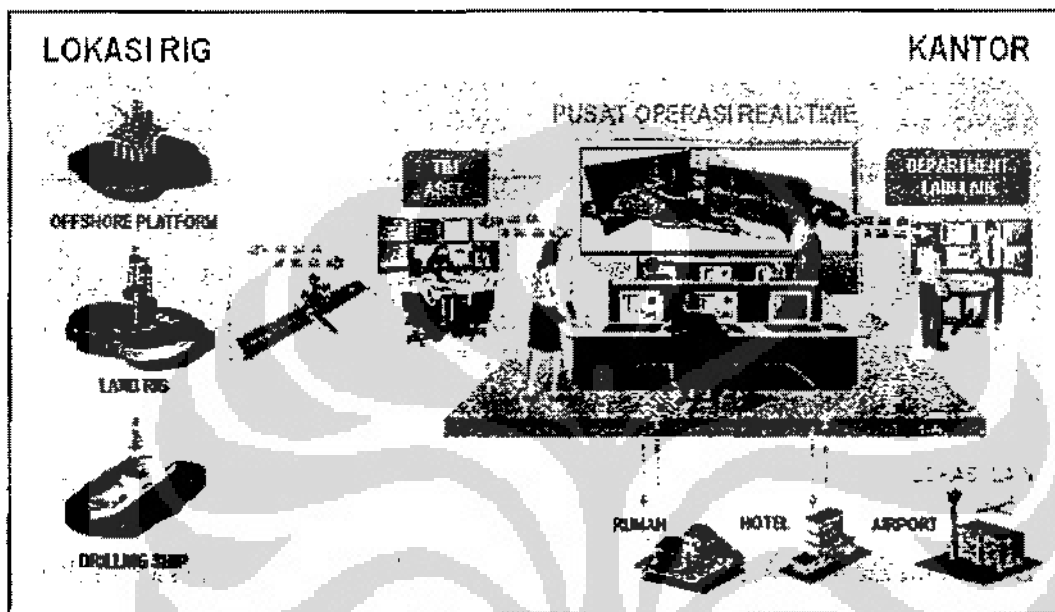
Pertumbuhan bisnis suatu perusahaan berbasis teknologi sangat ditentukan dari kemampuan untuk berinovasi. Kemampuan inovasi teknologi juga harus selaras dengan kebutuhan pasar, dalam penelitian ini penulis fokus dalam industri minyak dan gas bumi. Hasil inovasi perusahaan akan lebih memberikan nilai tambah yang unik jika dikombinasikan dalam satu barang atau jasa.

PT. X meluncurkan jasa PORT (Pusat Operasi *Real-Time*) pada bulan Juli 2007 dengan harapan menjadi jasa yang berbasis teknologi unggulan yang selaras dengan tantangan industri minyak dan gas bumi di masa depan. Industri ini rata-rata beroperasi di daerah yang berbahaya dan terpencil, seperti hutan yang tidak memiliki infrastruktur dan fasilitas penunjang, maupun di laut-dalam dengan biaya operasional yang sangat tinggi. Operasi pengeboran juga dilakukan dekat pemukiman masyarakat seperti operasi Pertamina Pondok Tengah di daerah Bekasi Jawa Barat dan Lapindo Brantas di Sidoarjo. Operasi pengeboran dapat mengakibatkan bencana yang sangat besar dampaknya bagi masyarakat, seperti pada kasus Lapindo, sehingga dibutuhkan suatu inovasi teknologi yang bisa menurunkan atau menghilangkan ketidakpastian dalam operasi pengeboran atau *drilling surprise*.

Jasa PORT merupakan solusi yang diciptakan dalam industri minyak dan gas bumi yang spesifik untuk operasi pengeboran. PORT pada mulanya digunakan oleh unit usaha *Drilling* di PT. X untuk meningkatkan kualitas jasa yang diberikan kepada klien. Teknologi ini dapat mengurangi jumlah *engineer* yang dikirimkan ke lokasi pengeboran. *Engineer* dengan pengalaman yang minimal dapat melakukan pekerjaannya di *rig* tanpa mengorbankan kualitas jasa yang diberikan kepada klien.

Permintaan tenaga ahli perminyakan meningkat dengan pesat oleh karena tingginya harga minyak dunia pada tahun 2008. Faktor-faktor yang turut mendorong permintaan adalah perubahan gaya hidup para ahli perminyakan dunia

yang semakin banyak berkeinginan untuk bekerja di kantor daripada di lokasi pengeboran dan banyak ahli perminyakan yang memasuki usia pensiun. Keadaan yang dihadapi industri minyak dan gas bumi di atas diharapkan akan meningkatkan permintaan terhadap teknologi PORT.



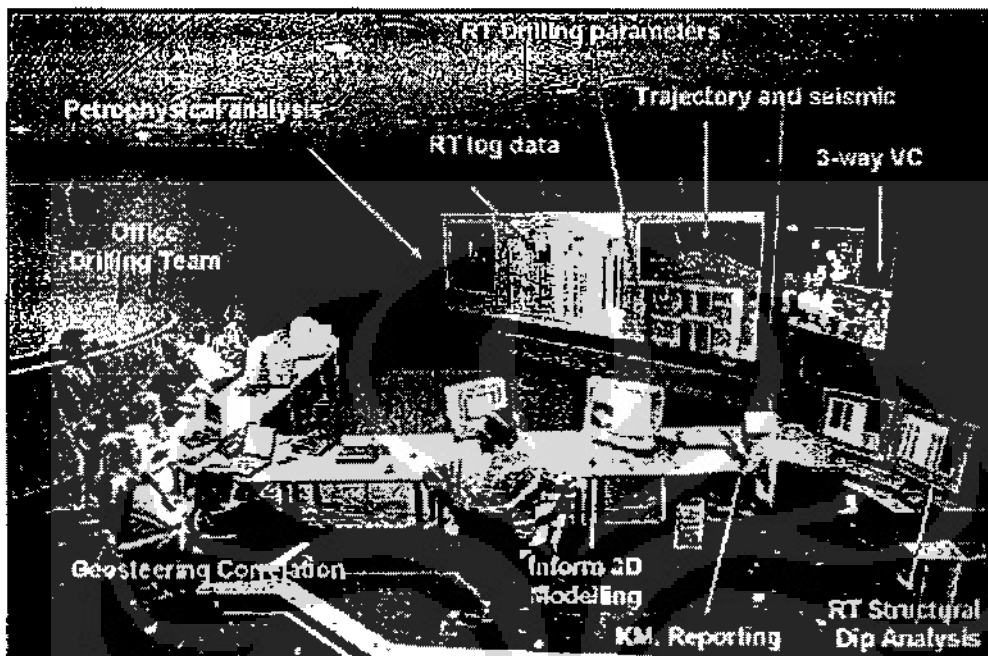
Gambar 1.1. Ilustrasi Jasa PORT

(Sumber : internal perusahaan PT. X)

PORT adalah solusi terintegrasi yang meliputi infrastruktur *real-time*, jasa pendukung, kolaborasi dan komponen piranti lunak *monitoring*. PORT diperlukan untuk memastikan keberhasilan operasi pengeboran sumur minyak. Aktivitas jasa PORT yang diberikan melibatkan tim di lapangan atau *rig*, tim aset (pengelola blok minyak dan gas), dan tim dari departemen-departemen lainnya. *Surveillance engineer* dan *domain expert* yang bekerja di fasilitas PORT terlibat langsung dalam melakukan analisis bersama tim di lapangan.

Tenaga ahli yang bekerja dengan fasilitas jasa PORT dapat bekerja dari lokasi *rig* atau kantor, maupun lokasi lainnya seperti rumah, hotel, *airport*, dan lain sebagainya. Mereka dapat bekerja dari mana saja dan kapan saja dengan waktu kerja yang fleksibel. Fasilitas PORT berguna untuk meningkatkan utilisasi pegawai berpengalaman dengan melakukan supervisi terhadap tim pengeboran di

lapangan yang biasanya minim pengalaman, sehingga bisa mengurangi biaya operasional yang diperlukan dan meningkatkan daya saing yang lebih baik.



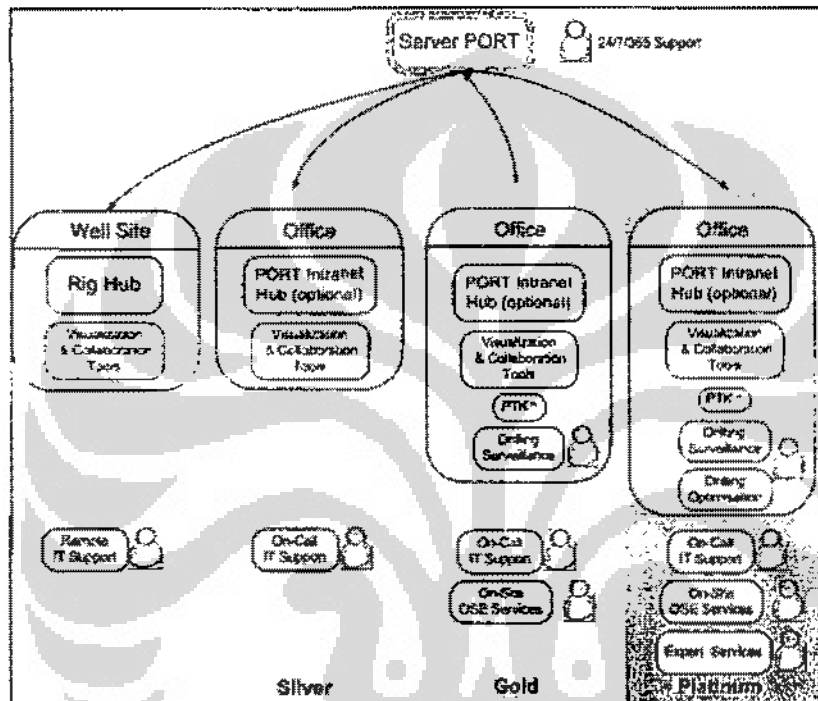
Gambar 1.2. Contoh Jasa PORT
(Sumber : internal perusahaan PT. X)

Pada ilustrasi jasa PORT diatas bisa dilihat adanya kolaborasi antara beberapa *domain expert* yang bekerja di fasilitas PORT. Parameter pengeboran ditampilkan secara *real-time* bagi seluruh tim sehingga bisa dilakukan analisis untuk mendapatkan proses pengeboran yang optimal. Proses kolaborasi juga dilakukan dengan komunikasi yang intensif antara tim pengeboran di lapangan dan tim di fasilitas PORT. Kolaborasi ini dilakukan dengan menggunakan fasilitas *video conference* dan juga pertukaran informasi melalui aplikasi *real-time* yang digunakan seperti terlihat pada gambar 1.2

Office drilling team bertugas untuk menganalisis dan mensupervisi proses pengeboran di lapangan sesuai dengan rancangan konstruksi sumur yang telah dipersiapkan dalam tahap perencanaan. Tim *geosteering correlation* bertugas untuk mengatur arah pengeboran untuk *directional drilling* pada sumur-sumur horisontal. *Petrophysics* bertugas untuk menganalisis data *log* yang diterima secara *real-time* dengan menggunakan teknologi yang dinamakan *logging while drilling*.

Data-data yang didapatkan secara *real-time berguna* untuk menghindari risiko pengeboran yang tidak terduga.

Jasa PORT melibatkan tiga unit usaha di PT. X yaitu Solusi Informasi, *Drilling*, dan Konsultasi Data. Jasa PORT mempunyai risiko mengambil sebagian kecil bisnis yang dilakukan oleh unit usaha *Drilling*.



Gambar 1.3. Representasi Visual Jasa PORT
(Sumber : internal perusahaan PT. X)

Krisis keuangan dunia yang terjadi akibat dari krisis kredit perumahan di Amerika Serikat dan melanda dunia sejak kuartal keempat tahun 2008 sudah mempengaruhi kinerja PT. X di Indonesia. Hal ini ditandai dengan terjadinya pengurangan tenaga kerja di PT. X sejak bulan Desember 2008 sampai dengan bulan April 2009. Pada saat yang sama dilakukan perampingan organisasi dengan struktur organisasi yang jauh lebih ramping, sehingga sumber daya tim pemasaran sangat terbatas. Target penjualan perusahaan di tahun 2009 ditetapkan meningkat untuk mendukung rencana pertumbuhan jangka panjang. Krisis yang terjadi membuat proyeksi bisnis jangka pendek tahun 2009 sulit dilakukan, sehingga ditetapkan target semester satu dan semester dua.

BPMIGAS (Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi) sebagai *regulator* industri Migas (Minyak dan Gas Bumi) di Indonesia membuat peraturan mengenai pengadaan barang dan jasa melalui proses *tender*. *Tender* dilakukan setelah mendapatkan persetujuan BPMIGAS untuk *AFE* (*Authorization For Expenditure*). Proses *tender* membuat siklus penjualan barang dan jasa Migas menjadi panjang.

Tantangan PT. X tahun 2009 menjadi lebih sulit oleh karena jangka waktu target yang lebih singkat (setiap semester) dan pengurangan tenaga kerja akibat krisis *global*. Perlu dilakukan analisis pemrioritasan terhadap klien korporasi untuk mendapatkan klien potensial dalam rangka mempercepat proses akuisisi klien terhadap jasa B2B PORT.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam rangka peningkatan kinerja PT. X dalam kondisi krisis *global*, tenaga kerja yang berkurang dan jangka waktu target yang lebih singkat maka diperlukan proses pemasaran yang lebih terarah. Proses coba-coba atau *learning by doing* dalam proses pemasaran harus dihindari untuk mempercepat siklus penjualan dan alokasi sumber daya yang tepat dan efisien sebagai akibat dari perampangan tim *sales* dan *marketing*.

- a. Karakteristik klien yang membutuhkan jasa PORT untuk pasar Indonesia.
- b. Siapakah klien referensi yang menjadi prioritas utama

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja PT. X dengan beberapa permasalahan yang dihadapinya dimasa krisis *global*. Dengan adanya penelitian ini diharapkan akan memberikan jalan kepada PT. X untuk melakukan aktivitas pemasaran jasa B2B PORT yang terarah dan efisien untuk mempercepat siklus penjualan. Tujuan penelitian ini memfokuskan beberapa poin seperti yang dijabarkan berikut ini.

- a. Menentukan karakteristik profil klien korporasi potensial untuk jasa PORT.
- b. Menyeleksi klien *short-listed* yang akan dijadikan prioritas pemasaran jasa PORT.

- c. Memberi jalan kepada PT. X untuk menentukan klien mana yang lebih memiliki potensi keuntungan dalam jangka waktu pendek.
- d. Membuat saran untuk meningkatkan pemasaran jasa PORT bagi PT. X.

1.4 Batasan Penelitian

Penelitian ini membatasi permasalahan hanya pada karakteristik klien potensial jangka panjang, jangka pendek dan aktivitas komunikasi pemasaran yang terkait langsung dengan jasa PORT di unit usaha Solusi Informasi pada PT. X bagi pasar korporasi di industri minyak dan gas bumi di Indonesia.

1.5 Metodologi

Penelitian ini menggunakan studi literatur terhadap sejumlah konsep dan teori untuk mengatasi permasalahan yang ada. Data yang digunakan dalam analisis masalah adalah data sekunder yang didapatkan dari internal perusahaan dan metode pengamatan langsung.

1.6 Sistematika Pembahasan

Penulisan karya akhir ini menggunakan sistematika pembahasan sebagai berikut :

BAB 1: PENDAHULUAN

Menguraikan mengenai latar belakang peluncuran jasa PORT di PT. X, perumusan masalah yang dihadapi PT. X, tujuan penelitian, batasan penelitian, metodologi penelitian, sistematika pembahasan yang diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai karya akhir ini.

BAB 2: LANDASAN TEORI

Landasan teori yang diperlukan untuk mendukung analisis dan pembahasan yang terkait dengan permasalahan PT. X.

BAB 3: GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN

Gambaran umum mengenai industri minyak dan gas bumi dan bisnis PT. X yang meliputi latar belakang perusahaan, barang dan jasa PT. X, tren bisnis dalam industri minyak dan gas bumi.

BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Memaparkan analisis yang dilakukan berdasarkan konsep, teori dan data yang diperoleh serta metode analisis yang digunakan untuk mengatasi kunci permasalahan PT. X yang sesuai dengan tujuan penulisan karya akhir ini.

BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN

Memberikan kesimpulan dan saran yang diperoleh dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan penulis pada Bab 4. Selain itu juga saran-saran dari penulis yang dapat dilakukan untuk perbaikan pada unit usaha solusi informasi.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 *Business-To-Business Marketing*

Dalam dunia usaha, konsep *Business-To-Business* (B2B) merupakan konsep transaksi bisnis yang terjadi antara perusahaan dengan konsumennya yang juga berbentuk perusahaan. Transaksi bisnis yang dilakukan kedua perusahaan tersebut berbentuk pemasaran barang maupun jasa. Dalam bahasa lain konsep B2B tidak memasarkan barangnya kepada konsumen akhir atau konsumen individu yang benar-benar memakai barangnya melainkan memasarkannya kepada pengecer dan perusahaan yang membutuhkan. Hal ini jelas berbeda dengan konsep pemasaran *Business-To-Consumer* (B2C). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 2.1 - Perbedaan B2B dan B2C

	B2B	B2C
a. Pelanggan	Perusahaan komersial, instansi atau institusi pemerintah	Konsumen atau Masyarakat
b. Keputusan Pembelian	<i>Key Person</i>	Diri sendiri
c. Volume Pembelian	Banyak, toleransi terhadap mutu & jasa ketat	Sedikit, toleransi terhadap mutu & jasa longgar
d. Fokus Pemasaran	<i>Key Person</i>	Pemakai akhir
e. Jumlah Pelanggan	Lebih sedikit bergantung pada <i>direct personalized marketing</i>	Lebih banyak, sangat bergantung terhadap <i>brand</i> barangnya

(Sumber : Hutt dan Speh, 2007)

Berdasarkan tabel di atas, dapat kita lihat :

- a. Pelanggan B2B merupakan perusahaan komersial, institusi dan instansi pemerintah. Sedangkan pelanggan B2C merupakan jenis perseorangan atau masyarakat umum.
- b. Keputusan pembelian pada konsep B2B sangat dipengaruhi oleh beberapa *key person* dari pelanggan itu sendiri, biasanya transaksinya terkait dengan volume yang besar dan sangat mementingkan kualitas dan jasa dari barang atau jasa yang di pasarkan. Sementara itu, pada konsep B2C keputusan pembelian hanya bergantung dengan keputusan diri sendiri yang melibatkan volume kuantitas pembelian barang yang relatif sedikit dan kurang memperhatikan mutu serta pelayanan.
- c. Pemasaran barang atau jasa pada B2B cukup hanya fokus pada *key person* sedangkan pemasaran B2C difokuskan pada konsumen sebagai pemakai akhir barang tersebut.
- d. B2B umumnya memiliki jumlah pelanggan yang lebih sedikit, sehingga lebih memerlukan pendekatan *direct personalized marketing*. Sedangkan pelanggan B2C memiliki jumlah pelanggan yang lebih besar, barang yang ditawarkan sangat tergantung dengan merek (*brand*).

Menurut pemasar perusahaan dan peneliti bidang pemasaran, dalam melakukan kegiatan pemasaran terhadap konsumen B2B (*business marketing*) juga terdapat perbedaan sangat nyata dibandingkan dengan konsumen B2C (*consumer marketing*), yaitu :

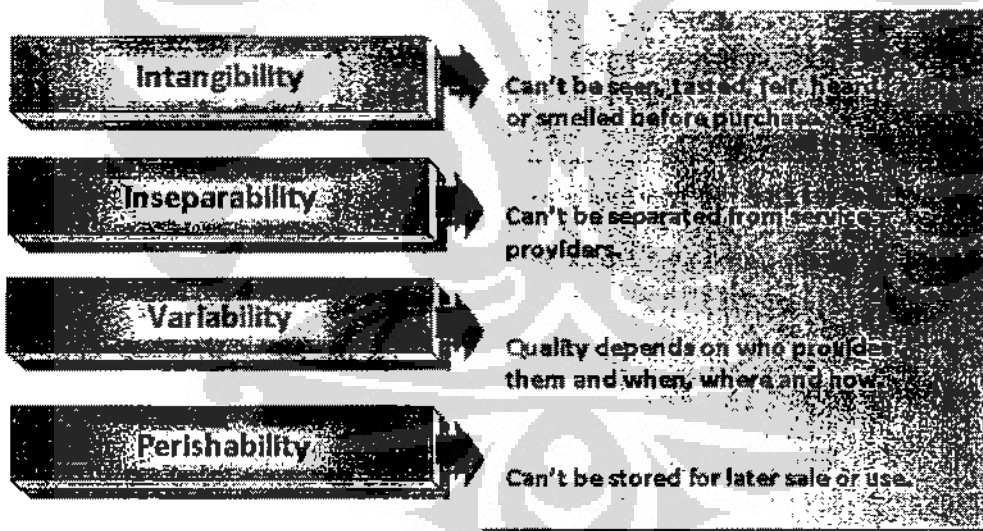
- a. Pemasaran pada B2B memerlukan jalur distribusi jasa atau barang lebih singkat dan lebih langsung dibandingkan pemasaran B2C.
- b. Penjual dan konsumen B2B memerlukan proses negosiasi yang bersifat lebih *personal* dan sederhana. Maka para pemasarnya dapat lebih jauh menghemat biaya promosi karena kegiatan pemasarannya menjadi lebih efisien dan efektif dengan *direct mail* dan *trade jurnal*. Karena target promosinya sangat terfokus, maka pemasar jadi lebih mudah dan lebih berhasil menjangkau pelanggannya. Sedangkan proses negosiasi pada B2C lebih rumit dan perlu biaya lebih besar karena faktor demografi konsumen yang jauh lebih lebar sehingga harus melalui serangkaian media masa dan pengecer. Besarnya

target konsumen ini juga menambah tingkat kesulitan pemasaran dalam menjangkau konsumennya.

- c. Perusahaan B2B lebih memfokuskan bisnisnya kepada *relationship building* dan komunikasi untuk menjalankan strategi pemasarannya. Sedangkan B2C lebih memfokuskan bisnisnya pengembangan barangnya.

2.2 Pemasaran Jasa

Antara barang dan jasa memiliki perbedaan. Namun perbedaan yang paling mendasar adalah dari *intangibility*. Jasa lebih *intangible* jika dibandingkan dengan barang manufaktur karena jasa tidak bisa disentuh seperti pembeli menyentuh barang ketika akan membeli. Hal ini menyebabkan perbedaan pula dalam pengerjaan sisi pemasarannya.



Gambar 2.1. Karakteristik Jasa

(Sumber : Kotler, Bowen, dan Makens, 2003)

Sedangkan perbedaan dari segi *inseparability* menunjukkan jasa tidak bisa dipisahkan dari penyedia jasanya. Selanjutnya untuk perbedaan dari *variability* dimana jasa ini sangat beragam dibandingkan barang manufaktur. Hal ini dapat

ditunjukkan dengan jasa yang diberikan terhadap konsumen bisa berbeda sesuai dengan keinginan individu setiap konsumen yang bergantung dari kapan, dimana dan bagaimana konsumen tersebut memerlukan jasa. Perbedaan jasa dan barang yang menunjukkan *perishability* adalah jasa ini tidak bisa disimpan. Berbeda dengan barang manufaktur yang bisa disimpan atau persediaan untuk penjualan dan pemakaian berikutnya.

2.3 Pemilihan Segmentasi

Segmentasi Industri penting bagi perusahaan untuk mencari beberapa kriteria diantaranya :

- a. Analisis Pasar, hal ini untuk mengetahui tempat pemasaran termasuk mengapa dan bagaimana konsumen membeli barang kita
- b. Pemilihan Pasar intinya, pilihan rasional dari mensegmentasikan pasar sampai dimana kapasitas pasar perusahaan.
- c. Manajemen pemasaran, mengetahui strategi, rencana dan program untuk mencapai keuntungan lewat pemilihan segmentasi pasar.

Segmentasi itu pasti ada walaupun dengan perbedaan beberapa merek dalam satu perusahaan. Kriteria segmentasi dapat dilihat dari berbagai segi (Shapiro dan Bonoma, 1984), yaitu :

a. Demografi

Menunjukkan gambaran umum mengenai perusahaan dan berhubungan dengan kebutuhan konsumen yang umum dan pola kegunaannya. Contohnya : Jenis Industrinya , ukuran perusahaan dan lokasi konsumen.

b. Variabel operasi

Variabel ini lebih cermat dalam mengidentifikasi konsumen yang lebih potensial dibanding dengan ciri khas demografi. Variabel operasi umumnya lebih stabil dan memasukkan unsur teknologi, status pengguna dan non-pengguna (berdasarkan barang dan mereknya), dan kemampuan konsumennya (kerjanya, tekniknya maupun finansialnya).

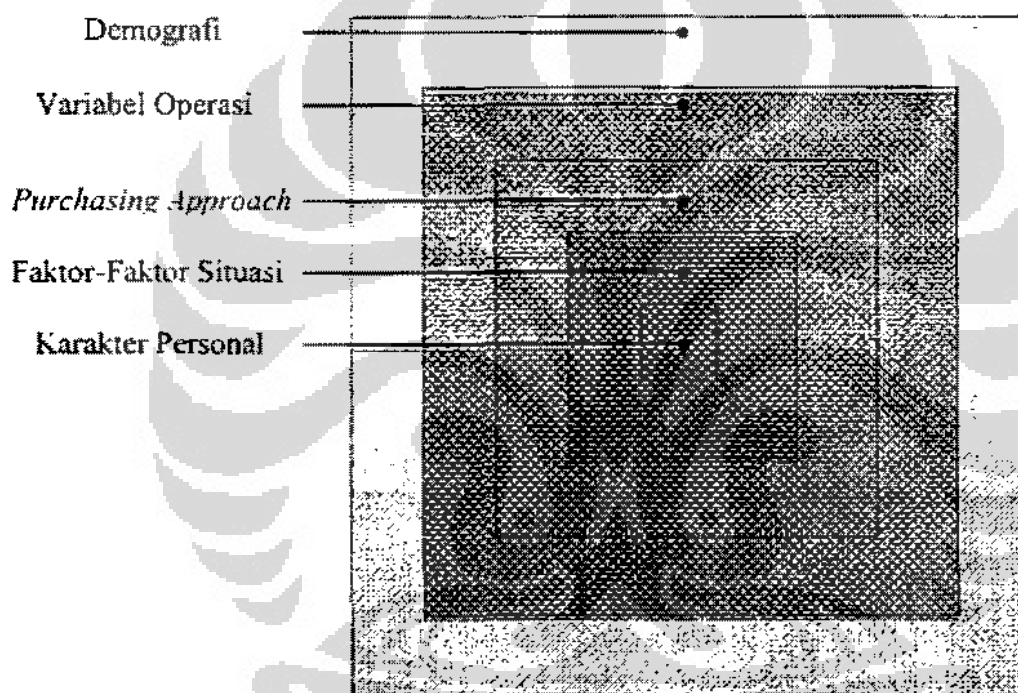
c. *Purchasing approach*

Variabel ini sering banyak dilupakan oleh perusahaan dalam menentukan segmentasi. Faktor yang mempengaruhi adalah organisasi fungsi pembelian,

kekuatan struktur organisasi, hubungan antara penjual dan pembeli, ketentuan umum pembelian, dan kriteria pembelian.

d. Faktor-faktor situasi

Faktor-faktor situasi mirip dengan variabel operasi hanya saja lebih memiliki jangka waktu dan harus lebih mengetahui keadaan konsumennya. Hal ini termasuk mencari seberapa penting pemenuhan barang yang dimiliki, aplikasi barang, dan berapa banyak pemesanan barang.



Gambar 2.2. *Nested Approach*

(Sumber: Shapiro & Thomas, HBR, May-June 1984)

e. Karakter personal

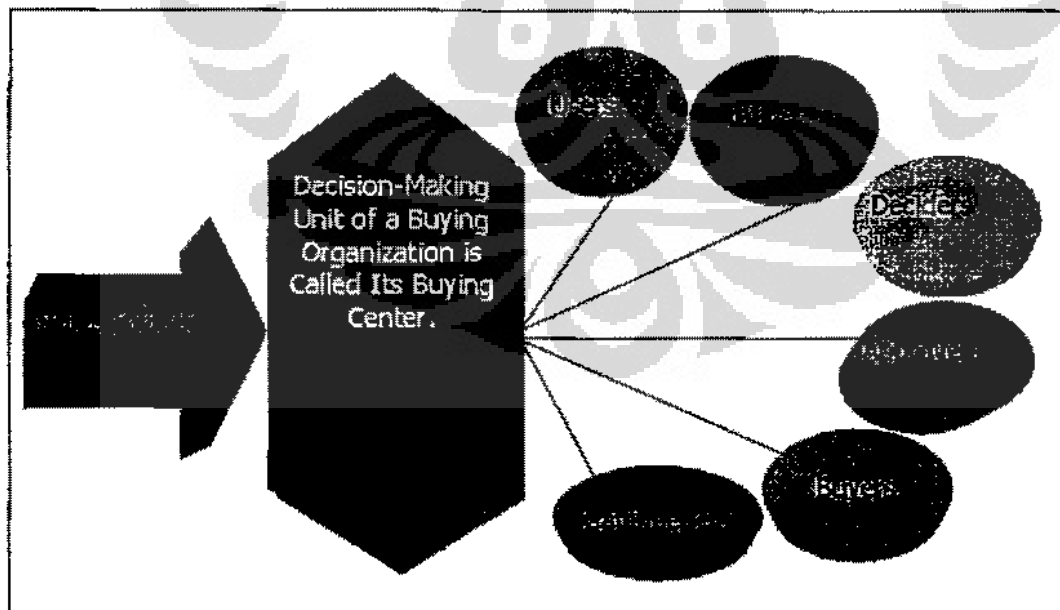
Para pemasar *industrial market*, juga perlu memperhatikan karakter personal setiap pembelinya, seperti kemiripan penjual dan pembeli, motivasi pembelian, persepsi individu dan strategi manajemen risiko.

Kelima segi tersebut berguna untuk memutuskan segmen mana yang diambil dan strategi apa yang akan ditempuh perusahaan, yang kelimanya dapat disatukan melalui Pendekatan *Nest*.

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa segi segmentasi yang satu berhubungan dengan yang lainnya. Seperti misalnya segi demografi yang sangat umum yang dengan sangat mudahnya mencari karakteristik industri dan perusahaan sedangkan dengan bagian yang terkecil yaitu karakter personal yang lebih spesifik, lebih susah untuk ditemukan segmennya.

2.3.1 *Buying Center*

Sub bab ini membahas tentang *buying center* pada segmen pelanggan B2B. Dalam *B2B Marketing* dikenal konsep mengenai *buying center* yang terdiri dari sejumlah individu yang berpartisipasi dalam keputusan pembelian dan yang berbagi tujuan dan risiko dari keputusan tersebut. Komposisi *buying center* dapat berubah dari situasi pembelian yang satu dengan yang lain. Tingkat keterlibatan partisipan *buying center* juga dapat berubah dari tahapan proses yang awal sampai akhir suatu pembelian yang dilakukan organisasi.



Gambar 2.3. *Buying Center Organization*

(Sumber : Kotler, Bowen, dan Makens, 2003)

Users adalah pengguna barang atau jasa yang akan dibeli atau disewa. *Users* biasanya mengawali permintaan pembelian suatu barang atau jasa dan mereka mungkin membuat spesifikasi dari barang atau jasa yang dibutuhkan.

Gatekeepers mengatur informasi yang akan di-review oleh anggota *buying center*. Mereka juga mengatur komunikasi antara penjual dan anggota *buying center*.

Influencers mempengaruhi keputusan pembelian dengan cara memberikan informasi alternatif untuk evaluasi atau membuat spesifikasi pembelian. Biasanya *influencers* adalah mereka yang bekerja pada departemen teknis, seperti rekayasa, kontrol kualitas, dan penelitian dan pengembangan, maupun konsultan teknis.

Deciders sebenarnya membuat keputusan pembelian walaupun mereka tidak memiliki otoritas untuk melakukannya. Identitas *deciders* sulit untuk ditentukan karena seorang *design engineer* mungkin menjadi *deciders* ketika membuat spesifikasi yang "mengunci" kepada satu *vendor*.

Approvers adalah mereka yang mempunyai otoritas formal untuk menyetujui suatu keputusan pembelian, contohnya adalah seorang presiden dari suatu perusahaan.

Buyers memiliki otoritas formal untuk memilih *supplier* dan mengimplementasikan seluruh prosedur yang berhubungan untuk mengamankan barang. *Buyers* biasanya adalah agen pembelian pada yang mengeksekusi fungsi administrasi yang berhubungan dengan *purchase order*.

Ada lima (5) petunjuk untuk mengidentifikasi anggota *buying center* yang memiliki pengaruh dan kuasa sangat kuat (Sumber : Hutt dan Speh, 2007), yaitu :

- a. Mengisolasi *personal stackholder*
- b. Mengikuti alur informasi
- c. Mengidentifikasi *expert*
- d. *Trace* koneksi ke manajemen puncak
- e. Memahami peran *purchasing*.

2.3.2 Situasi Pembelian dalam Pasar B2B

Ada tiga (3) tipe situasi pembelian dalam pasar bisnis (Sumber : Hutt dan Speh, 2007), yaitu :

a. *New Task*,

Dalam situasi *new task*, kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi perusahaan calon pembeli sangat berbeda dengan yang dialami sebelumnya. Pengambil keputusan dalam perusahaan ini memerlukan sejumlah besar informasi untuk mengeksplorasi cara alternatif dalam mengatasi masalah dan mencari alternatif *supplier*. *Marketer* dapat memanfaatkan situasi ini dengan berpartisipasi secara aktif dalam tahap awal proses pembelian, mengidentifikasi masalah yang dihadapi perusahaan, mengisolasi kebutuhan spesifik dan memberikan proposal terhadap kebutuhan tersebut.

b. *Straight Rebuy*

Situasi *straight rebuy* merupakan situasi perusahaan yang hanya memerlukan sedikit atau tanpa informasi baru sehingga tidak diperlukan solusi alternatif. Bagi *in supplier*, yang perlu dilakukan adalah menjaga hubungan baik dengan memenuhi setiap harapan yang responsif terhadap perubahan kebutuhan. Bagi *out supplier*, yang perlu dilakukan meskipun merupakan hal yang sulit adalah meyakinkan perusahaan pembeli bahwa kebutuhan pembelian mereka telah berubah atau kebutuhan harus diterjemahkan secara berbeda sehingga mereka perlu melakukan pengecekan ulang terhadap solusi yang ada bahkan merevisi daftar *supplier* yang ada.

c. *Modified Rebuy*

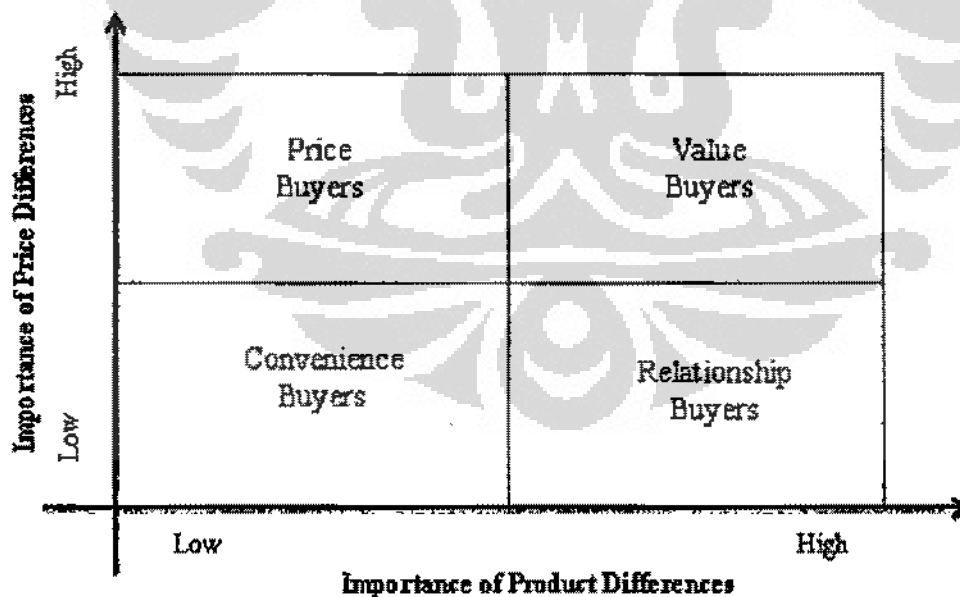
Dalam situasi *modified rebuy*, pengambil keputusan di perusahaan merasakan bahwa sejumlah manfaat dapat diraih dengan melakukan evaluasi ulang terhadap alternatif-alternatif yang ada. Perusahaan telah mendapatkan pengalaman yang baik dari kebutuhan yang ada namun dinilai perlu untuk mencari tambahan informasi dan pertimbangan solusi alternatif untuk kebutuhan tersebut. Situasi *modified rebuy* sebagian besar muncul karena perusahaan kurang merasa puas terhadap kinerja pemasok yang ada saat itu. Usaha yang dilakukan oleh *marketer* dapat berbeda sesuai dengan posisinya sebagai *in supplier* atau merupakan salah satu penyulai bagi kebutuhan perusahaan saat itu atau sebagai *out supplier* atau merupakan calon pemasok yang bermaksud untuk menjadi pemasok bagi perusahaan tersebut. *In supplier* harus membuat setiap usaha yang dilakukan dapat dimengerti dan memuaskan kebutuhan sehingga memindahkan

tipe situasi pembelian oleh pengambil keputusan menjadi *straight rebuy*. Bagi *out supplier*, situasi pembelian *modified rebuy* harus dipertahankan selama mungkin sampai perusahaan pembeli mengevaluasi alternatif penawaran. Salah satu strategi yang efektif bagi *out supplier* adalah menawarkan garansi kinerja sebagai bagian dari proposal.

Setiap individu dalam *buying center* termotivasi dengan dorongan yang kuat untuk mengurangi tingkat risiko dalam keputusan pembelian. Konsep *perceived risk* ini meliputi dua (2) komponen yaitu ketidakpastian akan keputusan yang dihasilkan serta tingkat konsekuensi yang diasosiasikan jika keputusan yang diambil ternyata salah. *Perceived risk* dan jenis pembelian sangat berperan dalam membentuk struktur unit pengambil keputusan.

2.3.3 Kesetiaan Klien dalam Pasar Bisnis

Ada empat (4) jenis pembeli dalam pasar bisnis, yaitu *price buyers*, *value buyers*, *convenience buyers*, dan *relationship buyers*.



Gambar 2.4. Jenis Pembeli

(Sumber : Amlin , 2004)

Dalam pasar B2B keuntungan dari klien yang setia sangat besar, tetapi cara menciptakan dan mempertahankan kesetiaan ini tidak sama dengan pasar konsumen. Di pasar bisnis hanya ada korelasi yang sangat kecil antara nilai kepuasan dan kesetiaan klien (Narayandas, 2005).

2.4 *Relationship Marketing*

Sub bab ini membahas tentang latar belakang, perkembangan dan manfaat implementasi sistem *Relationship Marketing* pada segmen pelanggan B2B. Sejak awal, strategi pemasaran tradisional dari bagian pemasaran perusahaan menekankan pada perolehan konsumen sebanyak mungkin yang berfokus pada "4P" (*price, product, promotion, dan place*) dalam rangka meningkatkan pangsa pasar. Dalam jasa *marketing* dikenal "8P", yaitu *price, product, promotion, place, process, physical environment, people, productivity & quality* (Lovelock dan Wirtz, 2007). Situasi ini berlaku hingga sekitar tahun 1960 dengan perhatian utamanya adalah tetap meningkatkan volume transaksi sebagai alat ukur kinerja yang digunakan terhadap strategi pemasaran.

Pada sekitar tahun 1980 kemudian muncul tren di bidang pemasaran dimana perusahaan B2B lebih memahami cara-cara membina hubungan dengan mitra bisnisnya. Dengan pengamatan dari perusahaan bahwa dengan membina suatu hubungan bisnis akan menghasilkan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Tren baru ini bermula dari pemikiran bahwa perusahaan dalam mengembangkan hubungan dengan mitra bisnisnya memerlukan kegiatan yang dilakukan secara kontinu. Kegiatan ini dilakukan pada kebijakan dan praktek bisnis, unsur saling mempercayai dan berkomitmen dalam hubungan tersebut, kerjasama yang saling menguntungkan, dan kepuasan. Seluruh kegiatan yang diperlukan dalam membangun hubungan usaha merupakan faktor penting yang seharusnya menjadi perhatian perusahaan. Kegiatan ini juga membantu menciptakan hubungan bisnis yang berorientasi *profit* dan *value* yang sifatnya saling menguntungkan.

Perubahan ini menyebabkan revolusi besar-besaran di bidang industri *marketing*. Para *marketer* pun mulai mengubah fokusnya, yang menjadi lebih fokus pada *key person* yang mempengaruhi keputusan pembelian klien.

Relationship Marketing adalah filosofi dalam melakukan usaha yang berorientasi strategik dimana fokusnya menjaga dan meningkatkan hubungan bisnis yang baik dengan *current customer* dibandingkan melakukan akuisisi pelanggan baru. Kegiatan pemasaran *Relationship Marketing* adalah strategi pemasaran yang diharapkan dapat meningkatkan volume transaksi dengan tujuan meningkatkan profitabilitas, *revenue*, dan kepuasan pelanggan.

Berikut beberapa alasan yang mendorong para pemasar mulai berkonsentrasi untuk menjalin hubungan dengan para pelanggan dan partner mereka, yaitu :

a. Kemajuan di bidang teknologi informasi (TI)

Kemampuan analisa yang berkembang, mudah dipergunakan dan relevan dengan informasi data miliknya membuat perusahaan bisa mengintegrasikan strategi “4P” atau “8P” dengan pembauran pemasaran yang berdasarkan respon dari pelanggannya.

b. Fungsi dari *Direct Marketing*

Kegiatan ini membuat perusahaan langsung berhadapan dengan target sehingga lebih efektif daripada pemasaran tradisional.

c. Kesetiaan pelanggan

Perusahaan B2B yang berhasil memiliki pelanggan yang setia akan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan B2C yang hanya mengandalkan besarnya pangsa pasar. Hal ini juga mengurangi risiko kerugian yang mungkin akan ditanggung perusahaan.

Sebuah fungsi penting dari *relationship marketing* dalam *industrial marketing* adalah membangun *one-to-one relationship* dengan pelanggan.

2.5 Menghindari Komoditisasi

Jika *commoditization* bekerja dalam suatu tempat dalam *value chain*, maka ada proses berlawanan yaitu proses *de-commodotization* pada tempat lain dalam *value chain* yang ada.

Dan jika proses *commoditization* dan *de-commoditization* terjadi secara kontinu pada perjalannya, maka akan menyebabkan uang berputar di tempat yang berbeda setiap waktunya.

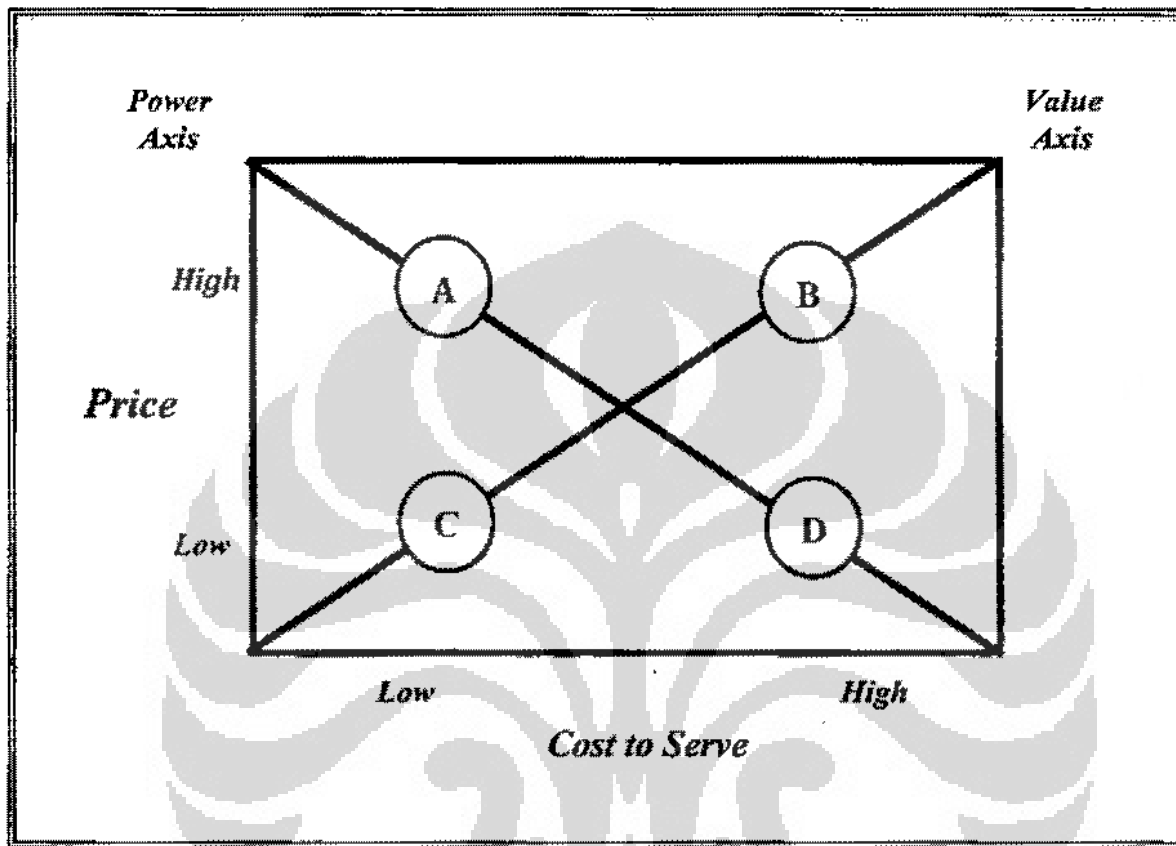
Semua pasar nantinya akan mengalami perputaran dimana dia akan tumbuh dan berkembang sampai batas waktu tertentu, menjadi komoditi dan lalu akhirnya akan jatuh. Banyak perusahaan yang masa bisnisnya sudah menjadi komoditi menampilkan keahlian bisnisnya sama atau lebih baik dibanding pesaingnya. Hal ini terjadi karena mereka telah mempelajari bagaimana menampilkan *value* mereka kepada para pelanggannya.

Dengan meningkatnya bisnis komoditi akan lebih menguntungkan bila kita mengetahui bagaimana dan kapan untuk mengembangkan barangnya melalui inovasi, pelayanan dan hubungan baik dengan pelanggan dan bagaimana dan kapan mengambil tindakan tidak mengembangkan barang dan menghemat biaya.

Pada teori *product life cycle* ini digambarkan bahwa pengangkatan barang pada mulanya akan berjalan sangat lambat seperti halnya produsen ketika mencoba barang tersebut. Pada mulanya diperlukan adanya pendidikan untuk para konsumen dan pendekatan dengan para supplier untuk mengatasi ketidakpastian teknis. Lama kelamaan ketidakpastian akan berkurang, mulai banyak pelanggan menggunakan barang kita, dan pasar mulai berkembang dengan cepatnya. Namun dengan berkembangnya pasar akan muncul adanya pesaing dan menyusul sehingga mulai terjadi perang harga. Pelanggan yang telah mengetahui adanya pesaing mulai merasa "di atas angin" sehingga selalu membandingkan harga, Produsen mulai mengadakan peningkatan pelayanan seperti pengiriman yang cepat, garansi barang, ketersediaan barang, dan lain-lain. Namun dengan penambahan ini akan meningkat pula biaya yang akan dikeluarkan bagi produsen, sementara pelanggan tidak akan mau menambah biaya atas peningkatan pelayanan. Produsen akan menawarkan barang dan jasanya dengan harga rendah dan beberapa produsen akan mengadakan akuisisi untuk menjaga agar produksi mereka tetap berjalan dalam menghadapi lingkungan persaingan.

Manajer kebanyakan mengenali tanda-tanda awal terjadinya *commoditization* yaitu mulai meningkatnya persaingan, pesaing yang mengklaim punya barang yang serupa, para pembeli mulai enggan membayar untuk barang

tambahan yang tidak perlu dan jasa untuk mengiringi penjualan barang, dan mulai adanya tekanan pada harga dan *margin* pemesanan secara umum.



Gambar 2.5. *Potential Buying Behavior Segments*

(Sumber : Rangan dan Bowman, HBR, Sep 1994)

Pada gambar di atas, garis diagonal *value axis* menunjukkan bahwa perusahaan meningkatkan harganya maka nilai jasanya juga. Semua bagian di atas garis diagonal *value axis* menunjukkan strategi barang diferensiasi sedangkan yang berada di bawah garis diagonal menunjukkan bahwa perusahaan tidak berkeinginan meningkatkan jasanya yang diberikan bersamaan dengan barangnya.

Strategi A merupakan strategi papan atas bagi pengusaha-pengusaha karena strategi ini memberikan tingkat keuntungan yang paling besar, sedangkan strategi B dan C memastikan pengembalian yang memadai dan adil bagi perusahaan. Strategi B menekankan perbedaan dengan meningkatkan jasanya, sedangkan strategi C menekankan pada pendekatan *low cost*. Perusahaan mengambil strategi

B atau C tergantung dari kekuatan dan kelemahan dalam menghadapi pesaing dilapangan. Strategi D paling jarang dilakukan oleh perusahaan, sehingga hal yang kemungkinan besar terjadi adalah kerugian bagi perusahaan.

Sebagai analisis final, ada 4 macam strategi yaitu :

a) Strategi *Value-Added*

Memindahkan diagonal *value* dengan adanya peningkatan harga seiring dengan penekanan jasa. Tujuan strategi ini adalah untuk memanjakan konsumen dengan jasa yang banyak, memungkinkan *supplier* mendapatkan harga premium dibandingkan dengan pesaing.

b) Strategi Proses Inovasi

Memindahkan diagonal *value* dengan mengurangi harga dan juga *cost to servenya*. Untuk lebih jelasnya perusahaan menawarkan barang ke konsumen dengan harga murah tapi dengan mengurangi jumlah jasa yang akan di dapat.

c) Strategi Fokus Pasar

Memindahkan diagonal *value* dengan fokus pada konsumen yang akan membayar lebih untuk penekanan pada jasa karena konsumen tersebut menghargai jasa yang diberikan. Strategi *market focus* ini merupakan upaya penghentian kembali dari perusahaan yang telah terlanjur mengambil ke kuadran D. Agar strategi ini sukses sebaiknya perusahaan memilih konsumen untuk hubungan jangka panjang yang menawarkan penekanan pada jasa.

d) Strategi Inovasi Jasa

Memindahkan diagonal *value* terutama dengan menurunkan *cost to serve*. Strategi ini pun kembali memfokuskan pada konsumen.

Strategi 1 dan 3 merupakan strategi yang bergantung pada permintaan. Kepercayaan membedakan barang dalam benak konsumen dengan penekanan yang sewajarnya. Sedangkan strategi 2 dan 4 merupakan strategi yang bergantung dari jumlah persediaan. Kepercayaan menjadi efektif pada *manufacturing* dan pemasaran barang kepada konsumen yang lebih sensitif terhadap harga.

Dengan menambah *value* dengan mencari posisi yang *low cost*, perusahaan akan terus menunjukkan *profit margin* yang bagus. Setelah industri bereaksi

terhadap status komoditi, perusahaan dapat berinovasi memutuskan perputaran dan kembali pada *level* yang menguntungkan.

2.6 *Strategic Account Management*

Strategic account adalah klien dengan hubungan yang berdasarkan kolaborasi dan pengambilan keputusan secara bersama-sama baik dengan pembeli maupun penjual, dan bersama-sama menginvestasikan waktu serta sumberdaya keduanya untuk *strategic relationship* (Cravens dan Piercy, 2009). Pendapat lain menyebutkan bahwa *strategic account* adalah klien yang hubungan bisnisnya berperan sangat penting atau faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan *supplier*, demikian juga sebaliknya terhadap keberhasilan klien. Hubungan ini memiliki tujuan bisnis tidak hanya pendapatan yang didapatkan perusahaan, tetapi jauh lebih penting dari pendapatan yaitu, kredibilitas perusahaan di *key market* untuk meningkatkan penjualan di masa mendatang (James, 2007).

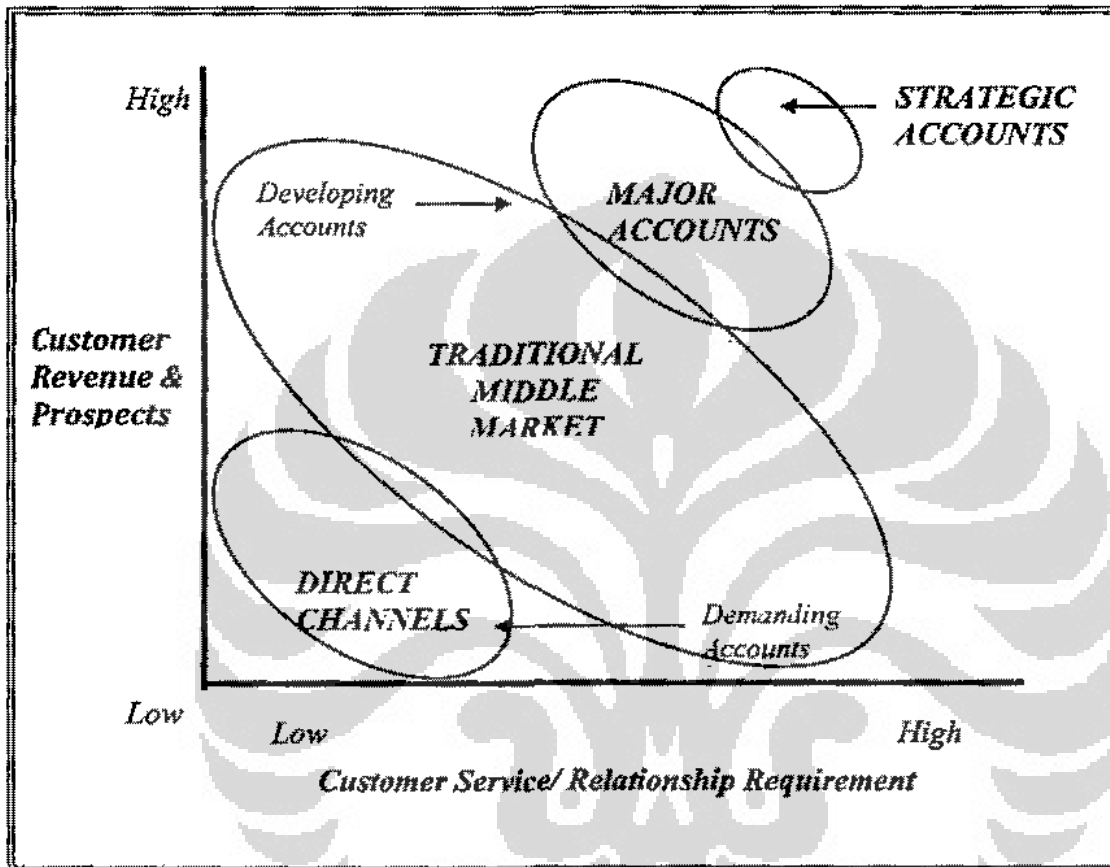
Strategic account atau *key account* merepresentasikan klien (Hutt dan Speh, 2007) sebagai berikut :

- a. Pembeli dengan persentasi *volume* yang signifikan dari total penjualan.
- b. Melibatkan beberapa anggota organisasi dalam proses pembelian.
- c. Pembelian untuk organisasi dengan geografis yang tersebar.
- d. Mengharapkan respon koordinasi yang baik dan jasa yang spesial seperti, *support* logistik, manajemen persediaan, *price discount*, dan *customized applications*.

Untuk sejumlah perusahaan yang akan terus bertambah, *Strategic Account Management* (SAM) menyediakan model yang inovatif untuk mengatur hubungan kerjasama dengan klien, dan perusahaan harus memilih sejumlah klien yang paling penting. Yang perlu digarisbawahi adalah ketika klien mulai aktif meningkatkan konsentrasi pada *supply base* dan berusaha membatasi jumlah calon penyalur atau *supplier*.

Dasar pemikiran untuk SAM adalah suatu perusahaan klien yang paling penting bagi penyalur memerlukan sumberdaya dengan dedikasi dan *value-adding activities* yang spesial (seperti pengembangan barang bersama, rencana bisnis, dan konsultasi *jasa*) dalam *value* yang ditawarkan. Sebagai bisnis model yang

baru SAM tidak luput dari risiko ketergantungan yang tinggi dengan *strategic clients*. Investasi yang dilaksanakan sebaiknya dipertimbangkan dengan *weighed* berdasarkan risiko ketidaksetiaan klien dan perubahan strategi klien.



Gambar 2.6. *Mapping Customer Prospects and Relationship Requirements*

(Sumber: Piercy dan Lane, *Journal of Business Strategy*, 2006)

Perbedaan penting antara *strategic account* dan *major account* di atas adalah hubungan antara penjual dan pembeli. Penjualan terhadap *major account* biasanya besar dan mempunyai penanganan yang spesial, tetapi hubungan yang terjadi antara pembeli dan penjual tetap tradisional.

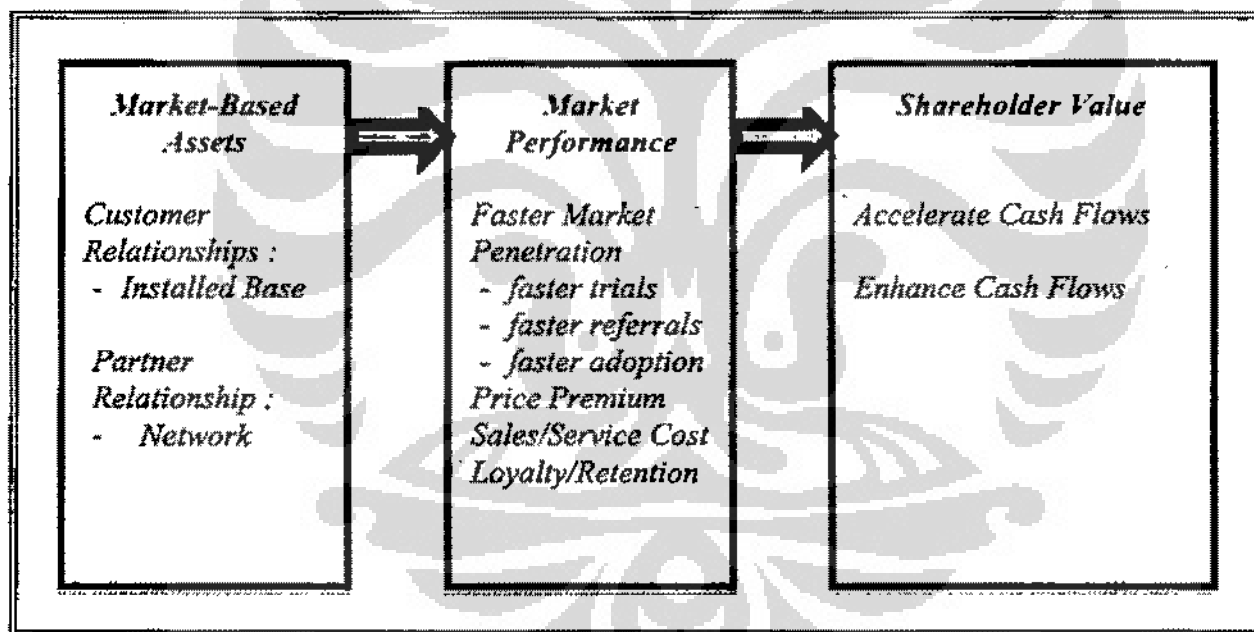
Ada potensi perilaku eksekutif yang tidak etis untuk mendapatkan komisi tersembunyi yang harus diwaspadai dari *strategic account management* (Piercy dan Lane, 2006).

2.7 Shareholder Value

Suatu aset dapat digambarkan dengan luas sebagai setiap benda, yang berhubungan dengan organisasi, atau berasal dari manusia yang membuat perusahaan menghasilkan dan melaksanakan strategi yang dapat memanfaatkan aset itu sendiri sehingga pasar dapat menjadi lebih efisien dan efektif.

Untuk menetapkan nilai pada *market-based assets*, akan dihadirkan sebuah rangka pengertian yang menghubungkan aset yang telah dikeluarkan untuk mencapai *financial performance* dan mulai menyarankan aktivitas pemasaran apa saja yang bisa dikenali, diukur dan dikomunikasikan.

Tabel 2.2 - Hubungan *Market-Based Assets* ke *Shareholder Value*



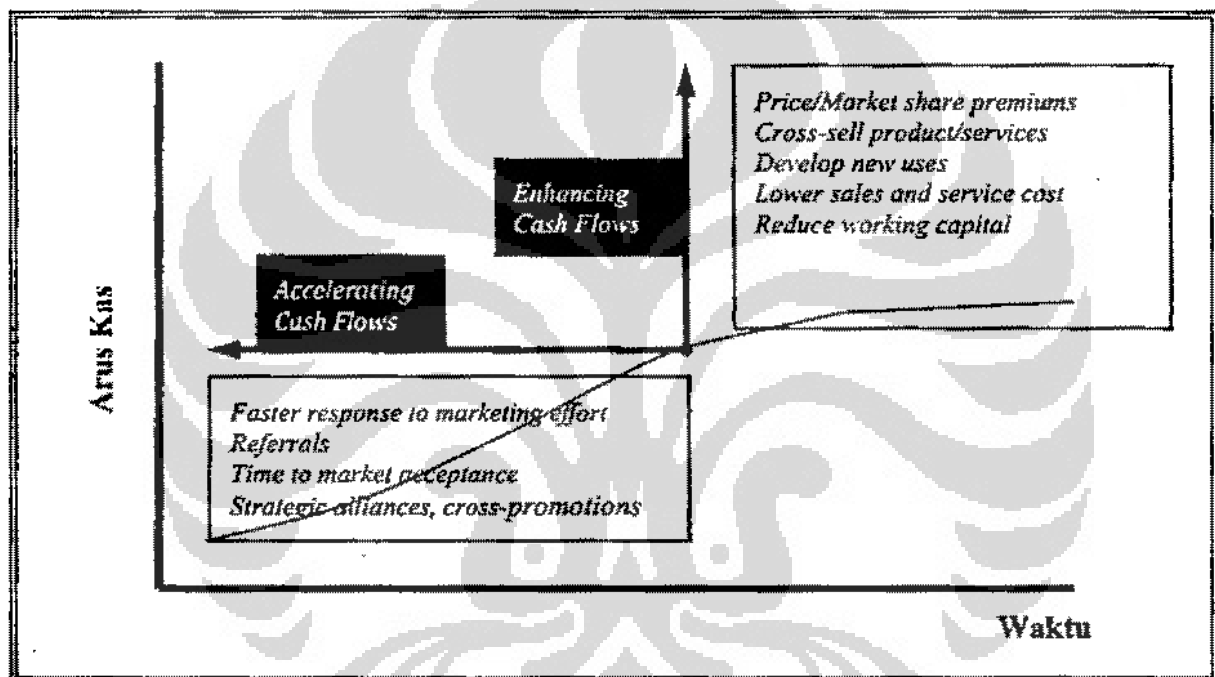
(Sumber: Telah diolah kembali dari Srivastava, Shervani & Fahey, *Jurnal of Marketing*, Jan 1998)

Dari tabel di atas terdapat dua tipe dari *market-based assets* yaitu hubungan konsumen dan hubungan persekutuan (*partnership*). Jika konsumen kita berupa pelanggan akhir, kepuasan konsumen bergantung pada *brand equity*. Penting untuk dicatat, *brand equity* berhubungan langsung dengan dasar pemikiran konsumen (*installed based users*). Jika konsumen kita merupakan anggota *channels*, konsep yang sama akan terjadi namun atribut yang disampaikan

Universitas Indonesia

mungkin saja berbeda. Intinya pada tabel pertama ini, menggambarkan hasil aktivitas yang dirancang untuk mengarahkan *value* kepada konsumen. Sedangkan pada tabel kedua merangkum tentang akibat dari tingkah laku konsumen yang dianggap diinginkan oleh perusahaan.

Selanjutnya kita coba untuk mengurangi kekurangan dengan menguji pendekatan menaksir aset untuk mengenali kunci yang mengendalikan nilai *shareholder*. Pengendali tersebut adalah mempercepat dan menambah *cashflow*.



Gambar 2.7. Mempercepat dan Meningkatkan Arus Kas

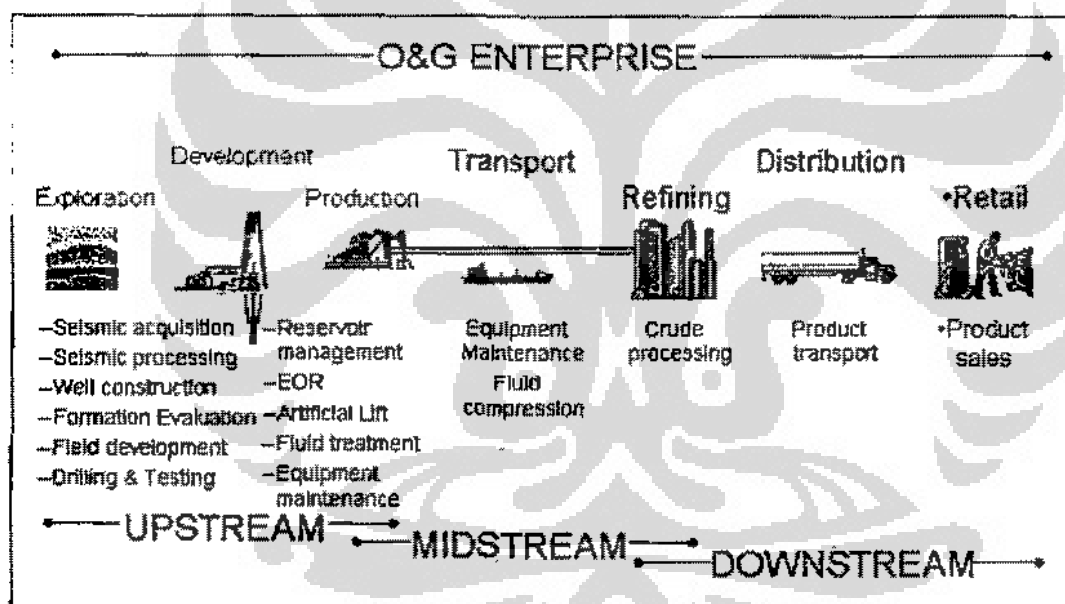
(Sumber: Telah diolah kembali dari Srivastava, Shervani & Fahey, Jurnal of Marketing, Jan 1998)

BAB 3

GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN

3.1 Gambaran Umum Industri Minyak dan Gas Bumi

Pada industri minyak dan gas bumi, terdapat tiga (3) segmen utama dari sisi *value chain*, yaitu : *upstream*, *midstream*, dan *downstream*. *Upstream* atau disebut juga sektor hulu adalah bisnis utama di industri minyak dan gas bumi untuk menghasilkan produksi minyak mentah atau gas alam dari dalam lapisan bumi sampai dengan pengiriman ketempat pengolahan minyak.



Gambar 3.1. *Value Chain Segmentation*

(Sumber : internal PT. X)

Sektor hulu ini dimulai dari eksplorasi, pengembangan, sampai dengan produksi. Transportasi pengiriman minyak mentah atau gas bumi bisa dilakukan dengan menggunakan kapal tanker maupun pipa minyak atau gas pada sektor *midstream*. Selain itu, pada sektor *midstream* juga dilakukan pembuatan konstruksi *platform* untuk memproduksi minyak dan gas bumi. *Downstream* atau disebut juga sektor hilir merupakan bisnis pengolahan minyak mentah menjadi barang seperti bahan bakar minyak (BBM), oli pelumas, dan lain sebagainya.

sebagainya. Sektor hilir dimulai dari pengolahan minyak mentah sebagai bahan baku menjadi barang akhir, distribusi minyak ke pengecer, sampai dengan pihak pengecer seperti stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) dan penjual barang oli pelumas. PT. X berkonsentrasi pada sektor hulu.

3.1.1 Kategori Perusahaan Minyak dan Gas

Di industri ini ada beberapa kategori perusahaan, yaitu :

a. Perusahaan minyak internasional

Perusahaan minyak internasional adalah perusahaan minyak dan gas yang beroperasi di banyak negara dengan standar operasional yang telah ditentukan oleh kantor pusat. Penawaran terhadap teknologi baru harus dilakukan pada kantor pusat dan kantor cabang. Jika teknologi baru berhasil diadopsi menjadi standar operasional perusahaan oleh kantor pusat, maka teknologi ini berpotensi tinggi untuk diadopsi oleh kantor cabang mereka di seluruh dunia. Perusahaan minyak internasional biasanya perusahaan skala besar yang merupakan acuan di industri ini. Contoh perusahaan minyak internasional adalah ExxonMobil, Shell, Total, Chevron, ConocoPhillips, ENI, Petrobas, Hess, dan lain-lain.

b. Perusahaan minyak nasional

Perusahaan minyak nasional adalah perusahaan minyak dan gas yang beroperasi di negara dimana perusahaan tersebut berasal. Perusahaan minyak nasional mungkin beroperasi di lebih dari 1 (satu) negara, tetapi kantor cabang mereka di luar negeri lebih *independent* dalam menentukan teknologi yang digunakan dalam operasional. Perusahaan minyak nasional biasanya merupakan *powerhouse* yang dimiliki oleh pemerintah. Contoh klien nasional di Indonesia adalah Pertamina dan Medco. Contoh perusahaan minyak nasional di luar negeri adalah SaudiAramco (Arab Saudi), ADNOC (UAE), QatarPetroleum, Pemex (Meksiko), dan lain-lain.

c. Perusahaan minyak kategori kecil dan menengah

Perusahaan minyak kategori kecil dan menengah adalah perusahaan minyak dan gas bumi di luar kedua kategori di atas dengan skala bisnis yang tidak terlalu besar. Contoh perusahaan minyak kategori kecil dan menengah adalah ElnusaBangkanai, PacificOil, StarEnergy, dan lain-lain.

3.1.2 Proses Pengadaan Migas di Indonesia

Proses pengadaan minyak dan gas bumi di Indonesia harus mengacu kepada pedoman tata kerja no. 007/PTK/VI/2004 tentang pengelolaan rantai pasok kontrak kerja sama dari BPMIGAS (Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi). BPMIGAS adalah badan hukum milik negara yang dibentuk berdasarkan peraturan pemerintah no.42 tahun 2002 sesuai amanat UU no.22 tahun 2001. BPMIGAS mempunyai fungsi melakukan pengawasan terhadap kegiatan usaha hulu agar pengambilan sumber daya alam minyak dan gas bumi milik Negara dapat memberikan manfaat dan penerimaan yang maksimal bagi Negara untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Semua perusahaan minyak dan gas bumi di wilayah Indonesia adalah kontraktor dari BPMIGAS. Seluruh kegiatan operasi perusahaan-perusahaan ini, mulai dari perencanaan, pengadaan sampai dengan eksekusi diawasi oleh BPMIGAS. Dan proses pengadaan barang atau jasa harus mengikuti aturan yang berlaku dari BPMIGAS. *Tender* merupakan aturan pengadaan barang dan jasa yang wajib dilakukan oleh perusahaan minyak dan gas bumi di Indonesia. Aturan ini dibuat oleh BPMIGAS untuk mendapatkan biaya operasional yang paling efisien, karena seluruh biaya operasional kontraktor minyak dan gas bumi akan dibebankan terhadap Negara melalui BPMIGAS. Biaya operasional ini hanya bisa dibebankan terhadap Negara jika kontraktor minyak dan gas bumi mengikuti aturan pengadaan yang berlaku. Akibatnya seluruh program pengadaan harus melalui proses *tender* yang tidak sederhana dan membutuhkan waktu lama.

3.2 Gambaran Umum Perusahaan

PT. X memiliki keyakinan bahwa keragaman budaya dan *gender* memacu adanya kreatifitas. Oleh karena itu, mereka memperkerjakan 87.000 orang dan lebih dari 140 kewarganegaraan yang berbeda dan bekerja tersebar di 80 negara. Setiap pekerjaannya memiliki komitmen untuk bekerja dengan klien dengan *level* yang lebih baik dari waktu ke waktu, sehingga menambah *value* perusahaan.

PT. X memiliki unit operasi Solusi Informasi yang menyediakan jasa piranti lunak di bidang eksplorasi dan produksi, manajemen informasi, *digital infrastructure*, dan jasa. Unit operasi ini membantu memberikan kemudahan bagi

perusahaan minyak dan gas dalam menyelesaikan tantangan penanganan *reservoir* yang sulit dewasa ini. Peningkatan efektifitas tim E&P dilakukan dengan *innovative workflow* yang bisa terjadi dengan adanya kolaborasi terbuka dan jasa *global* yang komprehensif.

3.2.1 Sejarah dan Perkembangan PT. X

PT. X didirikan pada tahun 1927 oleh dua (2) bersaudara yang menemukan *wireline logging* sebagai teknik untuk mendapatkan data *downhole* dalam sumur minyak dan gas. Sejak penemuan ini, PT. X telah secara konsisten melakukan investasi uang dan waktu yang signifikan untuk *R&D (Research & Development)* dalam jangka panjang demi mencapai kepemimpinan teknologi. PT. X memiliki fasilitas pusat teknologi R&D sebanyak 25 buah yang tersebar di seluruh dunia.

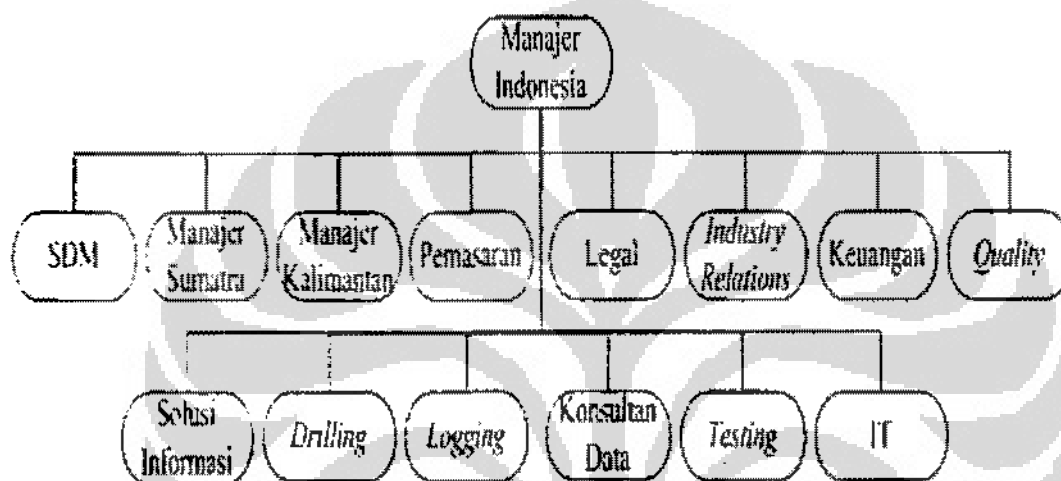
PT. X merupakan sebuah perusahaan terkemuka yang menyediakan jasa-jasa pelayanan pada ladang-ladang minyak. Dipercaya untuk menghantarkan hasil yang lebih baik dan meningkatkan kinerja dari E&P (Eksplorasi dan Produksi) pada perusahaan minyak dan gas di seluruh dunia. Melalui bagian pengoperasian sumur dan bagian fasilitas *research* dan *engineering*-nya, PT. X bekerja mengembangkan barang, jasa, maupun solusi yang dapat meningkatkan kualitas dan perilaku konsumen yang didengar lingkungan.

Selain menyediakan pengetahuan dan inovasi teknologi, PT. X juga menyediakan layanan kerjasama kepada konsumennya. Hal ini dijalankannya selama lebih dari 80 tahun.

Sekarang, telah dikembangkan teknologi terkini untuk jasa dan solusi yang mungkin bagi konsumen untuk mengartikan data yang diperoleh sehingga dapat digunakan sebagai informasi yang berguna, kemudian mengubah informasi ini menjadi pengetahuan untuk pembuatan keputusan kapan saja dan dimana saja. Dengan memanfaatkan teknologi informasi akan menawarkan beragam kesempatan untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas. Hal ini merupakan langkah untuk mengubah informasi tradisional "*just in case*" menjadi informasi "tepat waktu" yang memenuhi kebutuhan perubahan pada konsumennya.

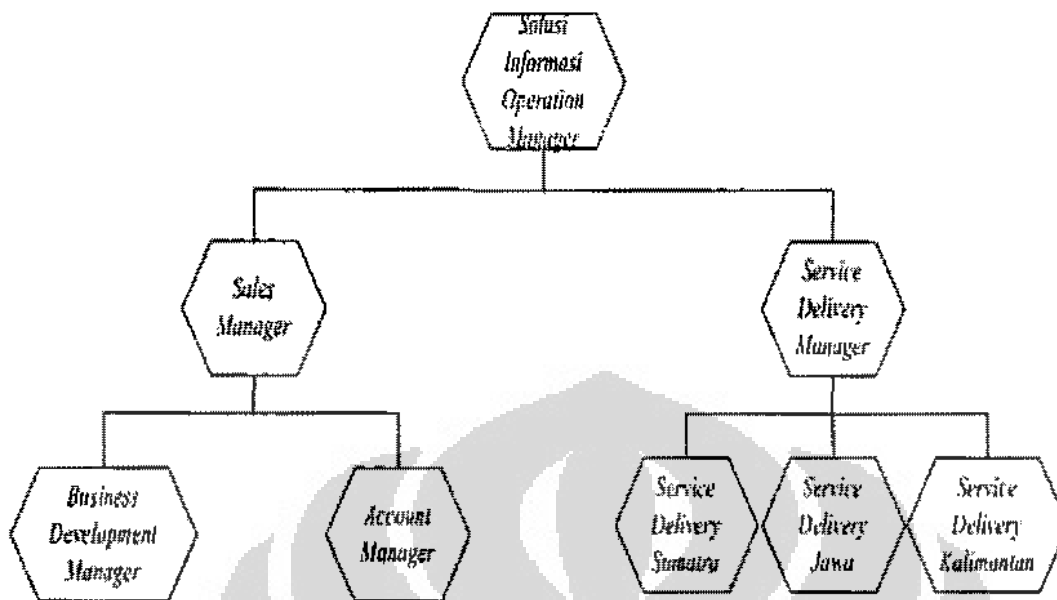
3.2.2 Struktur Organisasi PT. X

Struktur organisasi manajemen yang dimiliki oleh perusahaan PT. X terlihat seperti gambar di bawah ini. Ada beberapa manajer operasi yang bertanggung jawab berdasarkan demografi, seperti manajer untuk lokasi Sumatra dan manajer untuk lokasi Kalimantan. Di luar Sumatra dan Kalimantan, maka tanggung jawab langsung di bawah Manajer Operasi Indonesia.



Gambar 3.2. Struktur Organisasi Manajemen PT. X Tahun 2009
(Sumber : internal PT. X)

Setiap unit usaha memiliki Manajer Operasi yang bertanggung jawab langsung terhadap Manajer Operasi Indonesia. Manajer Pemasaran bertanggung jawab untuk fungsi pemasaran dan penjualan dari seluruh unit usaha PT. X di Indonesia. Sisanya adalah fungsi *support* yang bertugas membantu operasi perusahaan sehari-hari.



Gambar 3.3. Struktur Organisasi Manajemen Solusi Informasi
(Sumber : internal FT. X)

Unit usaha Solusi Informasi memiliki struktur organisasi yang seperti gambar di atas. Struktur organisasi ini merupakan hasil perampingan yang dilakukan setelah adanya pengurangan tenaga kerja sejak akhir tahun 2008 sampai dengan saat penyelesaian penulisan tesis ini di bulan April 2009.

Hasil perampingan organisasi dibuat dengan dua manajer utama yang bertanggung jawab langsung terhadap Manajer Operasi Solusi Informasi. Dalam organisasi ini dibuat dua tugas utama yaitu, penjualan dan *delivery* jasa. Sumber daya manusia yang bertugas untuk memasarkan jasa PORT adalah *Business Development Manager* yang dibantu oleh *Account Manager* dalam tahap penutupan penjualan. Dari struktur di atas terlihat sumber daya manusia yang bertugas untuk memasarkan jasa PORT dan jasa atau barang lainnya dari unit usaha Solusi Informasi sangat terbatas.

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Bisnis PT. X

PT. X melakukan transaksi bisnis dengan klien yang berbentuk perusahaan di industri minyak dan gas bumi. Perusahaan klien ini menggunakan jasa PT. X untuk menghasilkan produksi berupa minyak mentah atau gas bumi seperti LNG. Tidak ada konsumen akhir sebagai pengguna hasil pengolahan minyak mentah dan gas bumi yang menjadi klien PT. X atau dengan kata lain PT. X hanya melakukan pemasaran *business-to-business* (B2B).

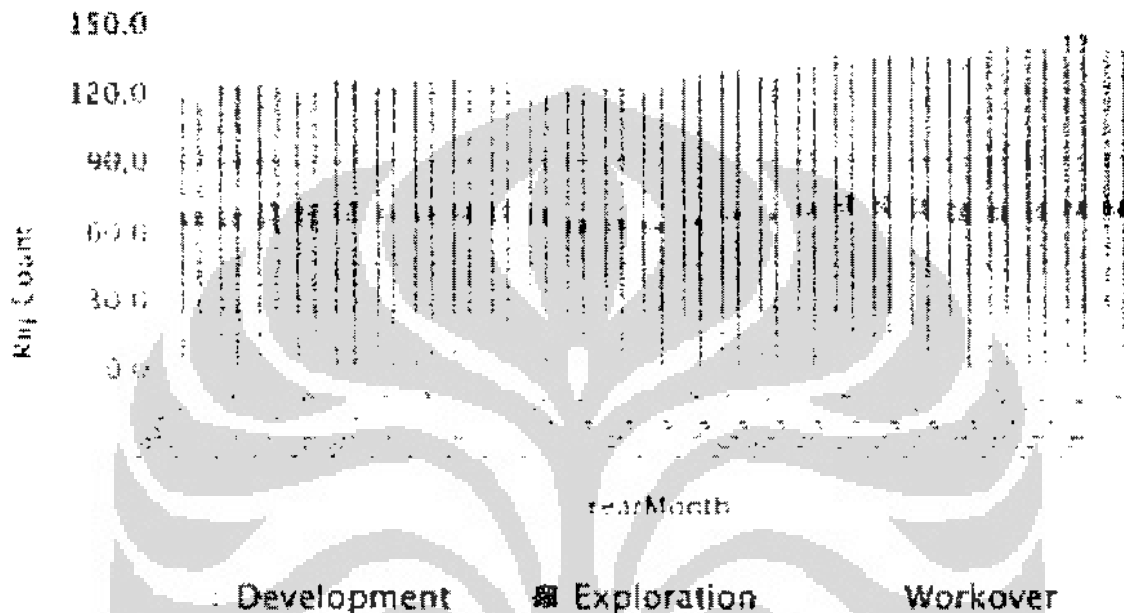
Revenue PT. X didapatkan dari jasa yang dilakukan untuk membantu proses pengeboran, *monitoring* seluruh aktivitas pengeboran secara *real-time*, melakukan pengambilan data *logging* di lapangan, pengujian sumur-sumur, dan lain sebagainya. Seluruh aktivitas ini merupakan jasa yang tidak bisa dilihat dan dirasakan secara langsung karena bersifat *intangible*. Jasa PORT tidak bisa disimpan dalam persediaan karena sifatnya *perishable*, tetapi peralatan PORT bisa disimpan untuk penggunaan selanjutnya.

PT. X harus mengurangi kondisi *idle* yang mungkin terjadi terhadap peralatan PORT dan berusaha meningkatkan utilisasi peralatan PORT dan tenaga kerjanya. Utilisasi dapat ditingkatkan dengan melakukan aktivitas pemasaran terhadap klien. Kualitas jasa yang diberikan akan sangat tergantung oleh kemampuan tim di lapangan untuk mengatasi segala tantangan yang mungkin dihadapi. Keahlian dan pengalaman tim akan sangat menentukan keberhasilan suatu proses pengeboran terutama untuk sumur-sumur yang memiliki risiko tinggi.

4.1.1 Potensi Pasar Korporasi

Ada dua klasifikasi pekerjaan *rig* yang aktif, yaitu pekerjaan *drilling rig* dan *workover rig*. Pekerjaan *drilling rig* terdiri dari pengeboran sumur pengembangan dan sumur eksplorasi. Keduanya melakukan proses pengeboran secara aktif untuk meningkatkan kedalaman sumur dan mencapai prospek minyak

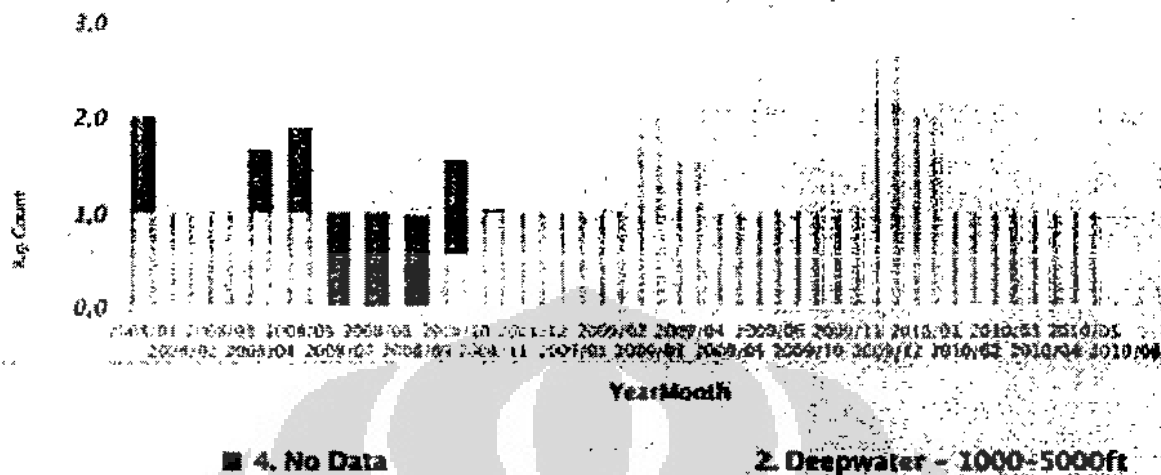
dan gas bumi yang terbaru. *Workover rig* melakukan tahapan pekerjaan setelah proses pengeboran untuk menyelesaikan sumur atau merawat sumur yang telah berproduksi.



Gambar 4.1. Aktivitas *Rig* di Indonesia
(Sumber : internal perusahaan PT. X)

Dilihat dari gambar di atas, jumlah rata-rata *rig* yang aktif melakukan proses *drilling* dan *workover* di wilayah Indonesia sejak tahun 2007 sampai dengan tahun 2009 sejumlah 117 sampai dengan 139 unit *rig*. Jumlah ini memberikan indikasi yang cukup baik bahwa banyak perusahaan Migas yang secara aktif melakukan proses pengeboran untuk mencari prospek baru dalam rangka peningkatan produksi atau mempertahankan besarnya produksi minyak dan gas bumi.

Aktivitas pengeboran bisa dilakukan di daratan atau lepas pantai tergantung dari lokasi lapangan minyak dan gas bumi. Sebagian besar *rig* yang beroperasi merupakan *land rig* yang beroperasi di daratan. Sedangkan pekerjaan *rig* lepas pantai dibedakan menjadi dua, yaitu pekerjaan pengeboran lepas pantai untuk laut dangkal dan laut dalam atau *deepwater*.



Gambar 4.2. Aktivitas Rig Berdasarkan Kedalaman Laut

(Sumber : *internal perusahaan PT. X*)

Dilihat dari gambar di atas jumlah rig yang melakukan pekerjaan pengeboran lepas pantai untuk laut dalam jumlahnya sangat terbatas. Hal ini terjadi karena spesifikasi rig yang khusus dan harga sewanya sangat mahal, sehingga tidak semua perusahaan Migas mampu untuk menyewa *deepwater rig* dan melakukan pekerjaan pengeboran lepas pantai di laut dalam.

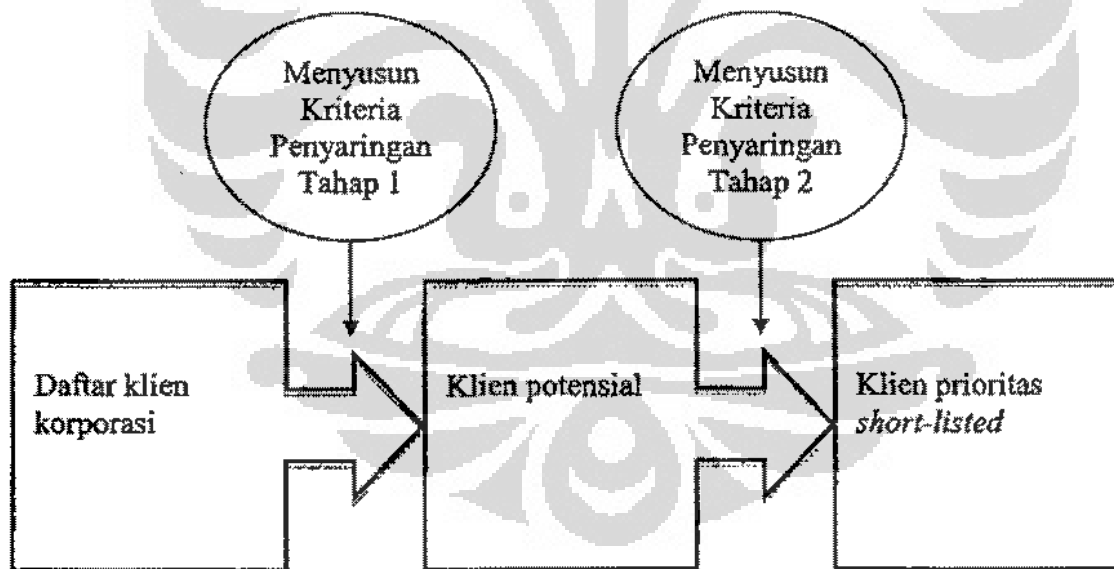
Jumlah rig ini yang aktif di wilayah Indonesia sangat terbatas tetapi ada beberapa perusahaan Migas yang membentuk konsorsium untuk menyewa rig ini dalam rangka memenuhi jangka waktu minimum penyewaan rig. Perusahaan-perusahaan Migas ini tertarik untuk berinvestasi dalam pengeboran di laut dalam oleh karena tingginya harga minyak dunia di tahun 2008 yang pernah mencapai harga US\$ 140 setiap barelnya. Contoh konsorsium yang terbentuk di Indonesia adalah konsorsium untuk pekerjaan pengeboran di Selat Makasar yang terdiri dari enam perusahaan Migas internasional.

Pekerjaan pengeboran lepas pantai untuk laut dalam memiliki tantangan yang sangat besar dan berisiko tinggi, sehingga sangat berpotensi untuk menggunakan jasa PORT dari PT. X.

4.2 Alur Penyaringan

PT. X melakukan beberapa perubahan dalam kondisi krisis global, diantaranya perampingan struktur organisasi dengan adanya pengurangan tenaga kerja dan target perusahaan tahun 2009 yang dibagi menjadi semester satu dan semester dua. Dengan tenaga kerja pemasaran yang terbatas dan jangka waktu target yang lebih singkat, maka diperlukan suatu proses siklus penjualan yang lebih efisien. Siklus penjualan ini dapat dipersingkat oleh tim pemasaran yang jumlahnya sangat terbatas dengan mengurangi jumlah klien yang dibidik di tahun 2009. Sehingga perlu dilakukan penyaringan klien korporasi untuk mendapatkan sejumlah kecil klien yang perlu diprioritaskan di tahun 2009.

Dibuat suatu *framework* sebagai alur penyaringan untuk mencapai prioritas klien seperti gambar di bawah ini.



Gambar 4.3. *Framework* Alur Penyaringan

(Sumber : analisis penulis)

Kemudian, alur penyaringan dibagi menjadi dua tahap untuk menghasilkan prioritas klien yang berbeda. Prioritas ini bisa dilihat dari kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang. Kebutuhan jangka pendek diperlukan untuk mencapai

target semester kedua tahun 2009 dengan sumber daya tim pemasaran yang sangat terbatas. Kebutuhan jangka panjang dengan jangka waktu tiga (3) sampai dengan lima (5) tahun kedepan direncanakan untuk pertumbuhan bisnis setelah krisis keuangan *global* berlalu.

4.2.1 Daftar Klien Korporasi

Daftar klien korporasi adalah sejumlah perusahaan minyak dan gas bumi yang beroperasi di wilayah negara Indonesia. Klien korporasi terdiri dari tiga kategori seperti yang sudah dibahas pada Bab 3, yaitu perusahaan minyak internasional, perusahaan minyak nasional, dan perusahaan minyak kategori kecil dan menengah. Kemudian, dibuat batasan untuk daftar klien korporasi yaitu perusahaan minyak dan gas bumi yang sudah bertransaksi bisnis dengan PT. X.

PT. X melakukan suatu proses analisis dari sisi keuangan dan hukum bagi calon klien. Daftar perusahaan ini merupakan data internal PT. X yang sudah dipastikan sebagai klien PT. X di Indonesia. Departemen keuangan PT. X membuat tiga kategori klien berdasarkan kemampuan keuangannya, yaitu klien tidak terbatas, klien terbatas, dan klien dengan kondisi. Klien tidak terbatas adalah klien yang mempunyai kinerja keuangan yang sangat baik, sehingga tidak dibatasi jumlah kredit transaksi yang dapat dilakukan dengan PT. X. Klien terbatas adalah klien yang dibatasi jumlah transaksinya dengan jumlah kredit maksimal tertentu. Sedangkan klien dengan kondisi adalah klien yang boleh bertransaksi dengan PT. X tanpa fasilitas kredit.

4.2.2 Klien Potensial

Klien potensial merupakan perusahaan minyak dan gas bumi yang memiliki potensi untuk menggunakan jasa PORT dari PT. X dalam waktu tiga (3) sampai dengan lima (5) tahun kedepan. Klien diasumsikan mempunyai potensi untuk menggunakan jasa PORT dilihat dari kebutuhan mereka dalam menghadapi tantangan perusahaan minyak dan gas bumi dewasa ini. Klien potensial didapat dari penyaringan tahap pertama sebagai target jangka panjang.

4.2.3 Klien Prioritas *Short-Listed*

Klien prioritas *short-listed* adalah perusahaan minyak dan gas bumi yang perlu diprioritaskan oleh PT. X untuk dibidik di tahun 2009. Klien ini diasumsikan mempunyai potensi yang sangat besar untuk membeli jasa PORT dalam waktu dekat dan berpotensi sebagai acuan terhadap perusahaan minyak dan gas bumi lainnya di Indonesia. Klien prioritas juga berpotensi untuk membantu PT. X dalam mencapai kinerja yang baik pada semester kedua tahun 2009. Klien prioritas didapat dari penyaringan tahap kedua sebagai target jangka pendek dan membantu penjualan dalam jangka panjang.

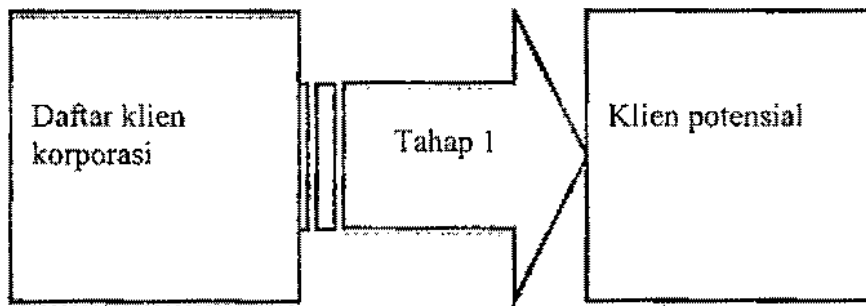
4.3 Menyusun Kriteria Penyaringan

PT. X harus melakukan sejumlah tahapan analisis untuk mendefinisikan kelompok sasaran calon klien prioritas *short-listed*. Pertama menentukan kriteria penyaringan tahap satu untuk mendapatkan sejumlah klien potensial yang mempunyai aktivitas di wilayah Indonesia. Kedua menentukan kriteria penyaringan tahap dua untuk mendapatkan klien prioritas *short-listed*.

Penyaringan dilakukan dalam dua tahap untuk mencapai pengurangan siklus penjualan dengan jumlah target klien yang minim. Alokasi sumber daya manusia menjadi efisien sesuai dengan struktur organisasi yang sudah dirampingkan pada unit usaha Solusi Informasi. Tim pemasar bisa bekerja lebih fokus pada klien prioritas *short-listed*.

4.3.1 Tingkat Risiko

Tingkat risiko perusahaan Migas dinilai berdasarkan beberapa parameter seperti jenis sumur eksplorasi atau pengembangan, karakteristik formasi, lokasi ladang minyak dan gas bumi, dan kedalaman laut untuk pengeboran lepas pantai. Dengan diketahuinya tingkat risiko perusahaan-perusahaan Migas terhadap solusi jasa PORT maka bisa diketahui karakteristik profil klien yang akan dibidik untuk meningkatkan penjualan dan mempercepat penetrasi pasar.



Gambar 4.4. Penyaringan Tahap Pertama

(Sumber : analisis penulis)

Tabel 4.1 – Kriteria Penyaringan Tahap 1

No.	Deskripsi	Bobot	Skala Risiko
1	Sumur eksplorasi atau pengembangan	30%	5
2	Karakteristik formasi	20%	5
3	Lokasi ladang minyak dan gas bumi	50%	5

(Sumber : analisis penulis)

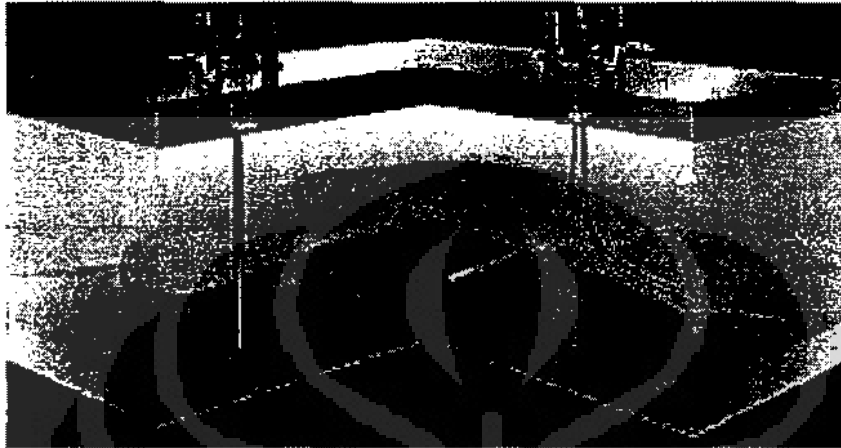
Kemudian, dibuat bobot dari ketiga parameter di atas berdasarkan hasil diskusi yang dilakukan oleh tim internal PT. X. Risiko yang ada dimulai dengan skala satu (1) sampai dengan lima (5) dengan asumsi setiap parameter mempunyai risiko yang berbeda-beda seperti yang akan dibahas pada sub bab berikut ini.

- a. Risiko sangat rendah memiliki skala 1
- b. Risiko rendah memiliki skala 2
- c. Risiko sedang memiliki skala 3
- d. Risiko tinggi memiliki skala 4
- e. Risiko sangat tinggi memiliki skala 5

4.3.1.1 Sumur Eksplorasi dan Pengembangan

Sumur eksplorasi merupakan sumur yang baru dibuat dalam tahapan eksplorasi. Sumur ini belum berproduksi atau menghasilkan minyak atau gas. Sumur eksplorasi biasanya adalah sumur vertikal yang cukup sederhana untuk dilakukan pengeboran. Sumur ini berisiko sangat tinggi (skala 5) karena belum

ada catatan sejarah mengenai perilaku formasi dilapisan bawah permukaan bumi yang ada.



Gambar 4.5. Sumur Vertikal dan Horizontal

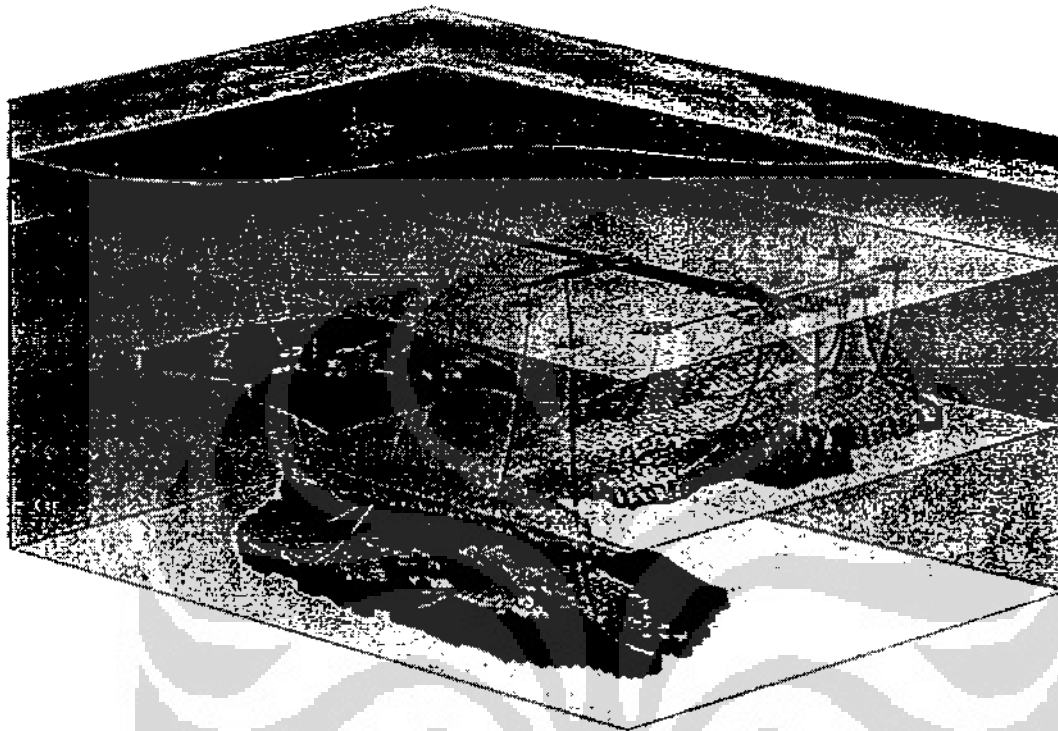
(Sumber : internal perusahaan PT. X)

Dari gambar di atas sebelah kiri terlihat contoh sumur vertikal dan contoh sumur horizontal terlihat pada gambar disebelah kanan atas. Ada kalanya dilakukan pengeboran horizontal untuk sumur eksplorasi. Hal ini mungkin terjadi jika lokasi tanah di atas *reservoir* minyak dan gas bumi tidak bisa diakses oleh perusahaan minyak dan gas bumi. Kemudian dilakukan pengeboran miring dari lokasi lain. Pengeboran sumur vertikal lebih mudah dari pengeboran sumur horizontal.

Sumur pengembangan adalah sumur yang telah berproduksi dan akan dikembangkan untuk meningkatkan hasil produksi. Sumur produksi secara alami akan mengalami penurunan hasil produksi seiring dengan berkurangnya kandungan minyak pada *reservoir*, sehingga diperlukan upaya untuk mempertahankan besarnya produksi atau meningkatkan produksi tersebut dengan melakukan pengembangan sumur.

Sumur pengembangan bisa berupa sumur vertikal atau sumur horizontal yang kompleks. Sumur horizontal merupakan sumur minyak dan gas bumi dengan

tingkat kesulitan pengeboran tinggi, karena ada risiko tabrakan antara sumur horisontal atau disebut juga *collision*.



Gambar 4.6. Sumur Pengembangan
(Sumber: internal perusahaan PT. X)

Dari gambar di atas terlihat bahwa proses pengeboran yang mempunyai risiko tinggi adalah pengeboran sumur pengembangan yang berbentuk horisontal, karena ada risiko terjadinya *collision* antara sumur pengembangan dengan lokasi yang berdekatan. Jasa PORT mempunyai nilai tambah untuk mengatasi risiko tinggi yang dimiliki oleh sumur eksplorasi dan proses pengeboran horisontal pada sumur pengembangan dan eksplorasi.

PT. X harus membidik klien yang akan melakukan kampanye pengeboran dengan risiko tinggi seperti sumur eksplorasi dan pengembangan yang horisontal.

4.3.1.2 Karakteristik Formasi

Risiko yang dihadapi dalam proses pengeboran juga tergantung dari karakteristik formasi *reservoir*. Jika formasi mempunyai potensi terjadinya *kick*,

Universitas Indonesia

losses, *stuck-pipe*, dan sebagainya, maka sumur mempunyai beberapa kategori risiko.

Kick adalah suatu keadaan jika formasi *reservoir* memiliki tekanan yang sangat besar, sehingga bisa terjadi tekanan balik keatas permukaan bumi secara tiba-tiba ketika proses pengeboran sedang berlangsung. *Kick* merupakan risiko sangat tinggi dalam skala 5.

Losses adalah keadaan formasi *reservoir* yang menyerap lumpur yang digunakan selama proses pengeboran. Lumpur digunakan selama proses pengeboran untuk melumasi lubang sumur agar mempermudah pengeboran dan menyeimbangkan tekanan dalam sumur agar formasi tidak runtuh. *Losses* merupakan risiko tinggi dalam skala 4.

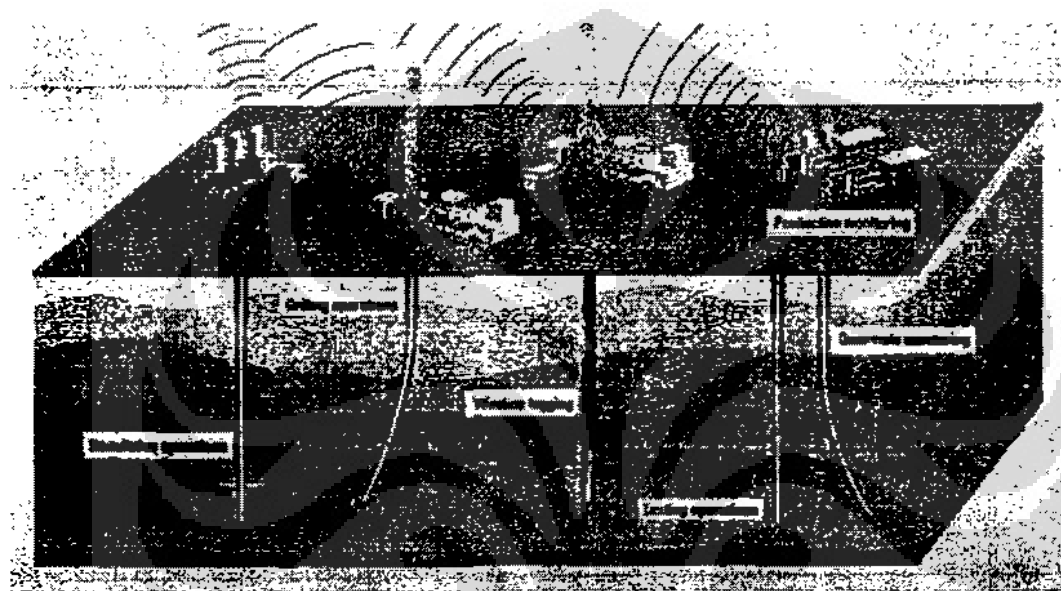
Stuck-pipe adalah keadaan formasi *reservoir* yang sering menyebabkan macetnya mata bor di dalam sumur. Akibatnya harus dilakukan pengeboran menyamping untuk menghindari mata bor yang tertinggal dalam sumur, sehingga menambah waktu pengeboran secara signifikan. *Stuck-pipe* merupakan risiko sedang dalam skala 3.

Besarnya risiko ini bisa diperkecil dan dimitigasi dengan tersedianya teknologi jasa PORT. Risiko ini dimitigasi dengan adanya proses *monitoring* secara *real-time* oleh jasa PORT, sehingga semua aktifitas yang terjadi dilapangan minyak bisa diawasi secara seksama oleh tim ahli yang bekerja di kantor. Proses pengambilan keputusan bisa dilakukan dengan sangat cepat, sehingga mengurangi risiko yang mungkin terjadi. PT. X harus membidik klien yang akan melakukan kampanye pengeboran dengan karakteristik formasi *reservoir* yang berisiko tinggi.

4.3.1.3 Lokasi Ladang Minyak dan Gas Bumi

Ada dua (2) jenis ladang minyak dan gas bumi, yaitu ladang minyak yang berada didaratan dan ladang minyak yang berada di lepas pantai. Kedua ladang minyak dan gas bumi ini memerlukan peralatan pengeboran yang sangat berbeda sehingga diperlukan perencanaan yang seksama untuk operasi pengeboran yang akan dilakukan.

Perusahaan-perusahaan Migas yang mempunyai operasi di dua macam lokasi daratan dan lepas pantai secara bersamaan harus melakukan perencanaan pengeboran yang terpisah. Jika ada perubahan rencana pengeboran di antara kedua lokasi operasi maka peralatan dan jasa dari kontraktor Migas tidak bisa digunakan atau dipertukarkan di antara kedua operasi ladang minyak dan gas bumi.



Gambar 4.7. Ilustrasi Pengeboran Darat

(Sumber : internal perusahaan PT. X)

Dari segi biaya pengeboran maka ladang minyak yang berada dilautan memerlukan biaya yang jauh lebih tinggi. Hal ini terjadi karena biaya yang berbeda untuk menyewa *offshore rig* dibandingkan dengan *land rig*. Biaya sewa *land rig* lebih murah dibandingkan dengan *offshore rig*. Biaya untuk menyewa peralatan pengeboran dan jasa kontraktor Migas juga lebih tinggi untuk pengeboran lepas pantai dibandingkan dengan pengeboran di daratan.

Tabel 4.2 - Ilustrasi Biaya Pengeboran Darat

No.	Deskripsi	Kedalaman	Load	BoP	Harga/hari
1	<i>Heavy land rig</i>	10.000 kaki	1.000K lbs	10K psi	USD35K
2	<i>Light land rig</i>	10.000 kaki	750K lbs	5K psi	USD20K

(Sumber : internal perusahaan PT. X)

PT. X harus membidik klien yang akan melakukan pengeboran dengan biaya tinggi atau pengeboran di darat dengan *heavy land rig*.

Operasi pengeboran lepas pantai bisa dibedakan berdasarkan kedalaman laut dari daerah operasi pengeboran minyak dan gas bumi. Pertama, pekerjaan pengeboran di laut dangkal dengan kedalaman dasar laut tiga ratus (300) kaki di bawah permukaan laut. Kedua, pekerjaan pengeboran di laut-dalam atau *deepwater* dengan kedalaman dasar laut antara seribu (1000) sampai dengan lima ribu (5000) kaki dari permukaan laut.

Tabel 4.3 - Ilustrasi Biaya Pengeboran Lepas Pantai

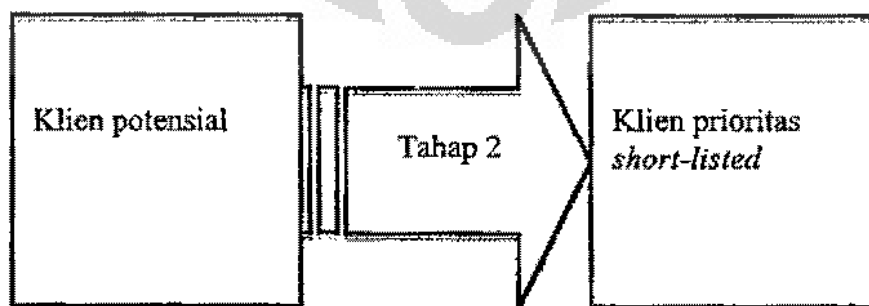
No.	Deskripsi	Kedalaman	Dasar Laut	Harga/hari
1	<i>Semi-submersible rig</i>	30.000 kaki	3.000 kaki	\geq USD45K
2	<i>Drillship</i>	35.000 kaki	5.000 kaki	USD100-500K
3	<i>Jackup rig</i>	30.000 kaki	300 kaki	USD45-90K

(Sumber : internal perusahaan PT. X)

PT. X harus membidik klien yang akan melakukan pengeboran dengan biaya tinggi atau pekerjaan pengeboran di daerah laut-dalam.

4.3.2 Tingkat *Urgency* dan *Leverage*

Tingkat *urgency* dan *leverage* perusahaan Migas dinilai berdasarkan beberapa parameter seperti *purchasing approach*, klasifikasi kredit, dan potensi klien sebagai referensi bisnis.



Gambar 4.8. Penyaringan Tahap Kedua

(Sumber : analisis penulis)

Tabel 4.4 – Kriteria Penyaringan Tahap 2

No.	Deskripsi	Bobot	Skala Keberhasilan
1	<i>Purchasing approach</i>	40%	3
2	Klasifikasi kredit	40%	3
3	Potensi sebagai referensi bisnis	20%	3

(Sumber : analisis penulis)

Dibuat bobot dari ketiga parameter di atas berdasarkan hasil diskusi yang dilakukan oleh tim internal PT. X. Faktor keberhasilan dibuat dengan skala satu (1) sampai dengan tiga (3) dengan asumsi setiap parameter mempunyai tingkat keberhasilan yang berbeda-beda seperti yang akan dibahas pada sub bab berikut ini :

- a. Keberhasilan rendah memiliki skala 1
- b. Keberhasilan sedang memiliki skala 2
- c. Keberhasilan tinggi memiliki skala 3

4.3.2.1 *Purchasing Approach*

Faktor yang mempengaruhi *purchasing approach* adalah organisasi fungsi pembelian, kekuatan struktur organisasi, hubungan antara penjual dan pembeli, ketentuan umum pembelian, dan kriteria pembelian.

Perlu dilakukan identifikasi anggota fungsi pembelian yang memiliki pengaruh dan kuasa sangat kuat seperti yang telah dibahas pada Bab 2. Situasi pembelian B2B yang dihadapi di sini adalah *new task*, karena kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi perusahaan calon pembeli sangat berbeda dengan yang dialami sebelumnya. Pemasar dapat memanfaatkan situasi ini dengan berpartisipasi secara aktif dalam tahap awal proses pembelian, seperti identifikasi masalah risiko yang dihadapi klien yang telah dilakukan dalam penyaringan tahap pertama. Selain itu *relationship marketing* akan meningkat jika pemasar berpartisipasi secara proaktif dalam tahap awal pembelian.

Dalam rangka penyederhanaan identifikasi maka dibuatlah asumsi *purchasing approach* berdasarkan besarnya struktur organisasi klien. Organisasi

fungsi pembelian bisa dilihat dari besarnya struktur organisasi yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa. Klien yang mempunyai struktur organisasi yang besar melibatkan fungsi pembelian yang lengkap seperti, *users, buyers, gatekeepers, deciders, approvers*, dan *influencers*.

Biasanya klien dengan struktur organisasi yang besar dikatakan *major account* dengan nilai transaksi bisnis yang besar. *Major Account* beroperasi dengan prosedur operasi yang ketat sehingga kriteria pembelian bisa lebih kompleks. Banyaknya anggota fungsi pembelian yang terlibat dan besarnya nilai transaksi bisnis yang dilakukan membuat klien menjadi terlalu kuat sehingga mempunyai posisi tawar yang tinggi. Klien berpotensi menjadi *price buyers* sehingga persentase keuntungan perusahaan bisa menurun dalam jangka panjang.

Sebaliknya perusahaan klien dengan struktur organisasi yang kecil bisa bergerak lebih fleksibel dan mudah karena terbatasnya anggota fungsi pembelian. Biasanya anggota fungsi pembelian merangkap beberapa fungsi pekerjaan, sehingga mereka lebih memberikan prioritas untuk menyederhanakan kriteria pembelian.

Kemudian dibuat penyaringan untuk parameter *purchasing approach* dalam 3 skala, yaitu :

- a. Rendah untuk perusahaan dengan struktur organisasi besar.
- b. Sedang untuk perusahaan dengan struktur organisasi menengah.
- c. Tinggi untuk perusahaan dengan struktur organisasi kecil.

4.3.2.2 Klasifikasi Kredit

Departemen keuangan PT. X membuat tiga kategori klien berdasarkan kemampuan keuangannya, yaitu klien tidak terbatas, klien terbatas, dan klien dengan kondisi. Klasifikasi kredit ini bisa digunakan untuk melihat tingkat keberhasilan PT. X untuk membukukan *revenue* dari klien dalam jangka pendek. Semakin lancar pembayaran dari klien setelah jasa PORT di *deliver* dengan sukses maka meningkatkan faktor keberhasilan unit usaha Solusi Informasi untuk mencapai target *revenue* pada semester kedua tahun 2009.

Pembuatan penyaringan untuk parameter klasifikasi kredit terdapat dalam 3 skala, yaitu :

- a. Rendah untuk perusahaan kategori klien dengan kondisi.
- b. Sedang untuk perusahaan kategori klien terbatas.
- c. Tinggi untuk perusahaan kategori klien tidak terbatas.

4.3.2.3 Potensi Klien Sebagai Referensi Bisnis

Klien bisa digunakan sebagai acuan atau referensi bisnis untuk mempengaruhi klien potensial lainnya. Perusahaan minyak dan gas bumi dapat dijadikan referensi dan akan diikuti oleh perusahaan lainnya jika memenuhi beberapa kriteria. Beberapa kriteria tersebut adalah perusahaan yang dikenal luas di banyak negara, *bonafide*, dan memiliki teknologi untuk pengeboran minyak dengan tingkat kesulitan tinggi yang diakui. Salah satu kriteria bisa didapat jika perusahaan termasuk dalam kategori perusahaan minyak internasional seperti yang sudah dibahas pada Bab 3. Klien sebagai referensi bisnis cukup penting untuk pertumbuhan bisnis jangka panjang. Karena prioritas penyaringan tahap kedua lebih berfokus untuk jangka pendek, maka bobot dari parameter ini menjadi lebih kecil dalam kriteria penyaringan.

Penelitian ini membuat penyaringan untuk parameter klasifikasi kredit dalam 3 skala, yaitu :

- a. Rendah untuk kategori perusahaan minyak kecil dan menengah.
- b. Sedang untuk kategori perusahaan minyak nasional.
- c. Tinggi untuk kategori perusahaan minyak internasional.

4.4 Evaluasi Penyaringan

PT. X mempunyai sejumlah klien yang merupakan pemakai jasa dari unit usaha solusi informasi di luar jasa PORT. Dari daftar klien yang ada akan dilakukan evaluasi tingkat risiko sebagai penyaringan tahap satu. Penyaringan ini untuk melihat potensi kebutuhan klien dalam menggunakan solusi jasa PORT.

4.4.1 Penyaringan Tahap Pertama

Penyaringan tahap pertama dilakukan terhadap daftar klien korporasi yang sudah dimiliki oleh PT. X dengan menggunakan kriteria penyaringan tahap pertama yang sudah disusun, sehingga didapatkan hasil sejumlah klien potensial untuk jangka panjang dengan tingkat risiko yang membutuhkan jasa PORT.

Tabel 4.5 - Hasil Penyaringan Tahap Pertama

No.	Perusahaan Klien	Sumur Eksplorasi / Pengembangan	Karakteristik Formasi	Lokasi	Risiko
1	Chevron	1.5	1	2.5	5
2	ConocoPhillips	1.5	1	2.5	5
3	ENI	1.5	1	2.5	5
4	Anadarko	1.5	1	2.5	5
5	Talisman	1.5	1	2.5	5
6	ExxonMobil	1.5	1	2.5	5
7	Genting Oil	1.5	1	2.5	5
8	StarOil	1.5	1	2.5	5
9	Marathon	1.5	1	2.5	5
10	Kangean	1.2	1	2.5	4.7
11	Premier	1.5	1	2	4.5
12	Petronas	1.5	1	2	4.5
13	Inpex	1.5	1	2	4.5
14	EMP	1.5	1	1.5	4
15	PetroChina	1.5	1	1.5	4
16	Transworld	1.5	1	1.5	4
17	Husky	1.5	1	1.5	4
18	Salamander	1.5	1	1.5	4
19	Hess	0.9	0.8	2	3.7
20	Pertamina	1.5	1	1	3.5
21	CNOOC	1.2	0.8	1.5	3.5
22	Medco	1.5	1	1	3.5
23	StarEnergy	1.5	1	1	3.5
24	TOTAL	1.2	0.6	1.5	3.3
25	VICO	1.5	0.8	1	3.3
26	Santos	0.9	0.6	1.5	3
27	Kodeco	0.6	0.8	1.5	2.9
28	JoB Jambi Merang	0.9	0.8	1	2.7
29	BP - Tangguh	0.3	0.2	0	0.5
30	Shell	0.3	0.2	0	0.5

(Sumber : analisis penulis)

Dari hasil penyaringan tahap pertama terhadap daftar klien korporasi didapatkan tingkat risiko yang bervariasi. Diperlukan suatu nilai ambang batas

untuk mendapatkan klien potensial dalam jangka panjang dengan jumlah yang cukup banyak atau lebih dari lima puluh persen daftar klien korporasi. Penelitian ini menetapkan nilai ambang batas risiko sebesar sama dengan atau lebih besar dengan 4 untuk mendapatkan jumlah klien potensial sebesar enam puluh persen (60%) dari daftar klien korporasi. Jumlah ini dianggap cukup banyak sebagai klien potensial jangka panjang.

4.4.2 Penyaringan Tahap Kedua

Penyaringan tahap kedua dilakukan terhadap klien potensial yang sudah didapatkan dari hasil penyaringan tahap pertama dengan menggunakan kriteria tingkat risiko. Penyaringan tahap kedua menggunakan kriteria yang sudah disusun dengan sejumlah parameter seperti *purchasing approach*, klasifikasi kredit, dan tingkat *leverage*.

Tabel 4.6 – Hasil Penyaringan Tahap Kedua

No.	Perusahaan Klien	Risiko Tahap 1	Purchasing Approach	Klasifikasi Kredit	Tingkat Leverage	Hasil
1	PetroChina	4	1.2	1.2	0.5	3
2	Petronas	4.5	1.2	1.2	0.4	2.8
3	Premier	4.5	1.2	1.2	0.2	2.6
4	Inpex	4.5	1.2	1.2	0.2	2.6
5	Talisman	5	0.8	1.2	0.6	2.6
6	Marathon	5	0.8	1.2	0.6	2.6
7	Chevron	5	0.4	1.2	0.6	2.2
8	ConocoPhillips	5	0.4	1.2	0.6	2.2
9	ENI	5	0.4	1.2	0.6	2.2
10	Anadarko	5	0.8	0.8	0.6	2.2
11	ExxonMobil	5	0.4	1.2	0.6	2.2
12	Genting Oil	5	1.2	0.8	0.2	2.2
13	StatOil	5	1.2	0.4	0.6	2.2
14	Kangean	4.7	1.2	0.8	0.2	2.2
15	Transworld	4	1.2	0.4	0.2	1.8
16	Husky	4	1.2	0.4	0.2	1.8
17	Salamander	4	1.2	0.4	0.2	1.8
18	EMP	4	0.4	0.4	0.4	1.2

(Sumber : analisis penulis)

Dari hasil penyaringan tahap kedua terhadap klien potensial didapatkan tingkat keberhasilan yang bervariasi. Diperlukan suatu nilai ambang batas untuk mendapatkan prioritas klien *short-listed* dalam jangka pendek. Penelitian ini

menetapkan klien dengan hasil tingkat keberhasilan tertinggi sebagai satu-satunya hasil akhir penyaringan tahap kedua. Dengan hanya satu klien yang diprioritaskan maka tim pemasaran bisa bekerja secara fokus dan efisien untuk mencapai target unit usaha Solusi Informasi semester kedua tahun 2009 sesuai dengan strategi fokus pasar yang telah dibahas pada Bab 3. Strategi fokus pasar berusaha memindahkan diagonal value pada Gambar 2.5 dengan fokus pada konsumen yang bersedia untuk membayar lebih terhadap jasa yang diberikan dan konsumen menghargai kualitas jasa yang diberikan.

Dilihat dari status PetroChina adalah salah satu klien dengan pertumbuhan *revenue* tertinggi dan masuk dalam jajaran 10 besar.

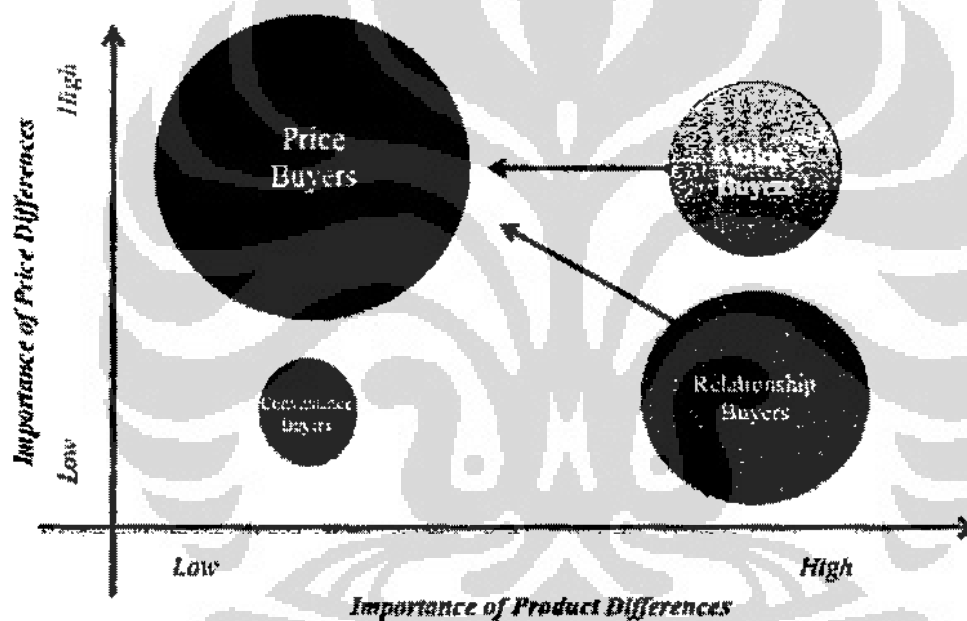
4.4.3 Manfaat Klien Strategik

Strategic Account belum tentu merupakan sumber pendapatan terbesar dari suatu perusahaan. Hal ini bisa terjadi jika klien yang memberikan pendapatan terbesar, tetapi mempersepsikan barang atau jasa PT. X sebagai komoditi.

Klien yang berpartisipasi dalam hubungan rekan bisnis strategik dengan PT. X, maka tanggung jawab proses bisnis untuk keseluruhan proyek akan ditangani oleh PT. X. Klien akan memanfaatkan seluruh sumber daya PT. X untuk memaksimalkan nilai bisnis klien. Masing-masing pihak bekerja untuk keberhasilan rekannya secara keuangan. Remunerasi dilakukan berdasarkan pencapaian bisnis dari target yang telah disetujui sebelumnya.

Dari hasil penyaringan dua (2) tahap yang dilakukan dan alokasi sumber daya yang lebih terfokus, maka diharapkan bisa terjalin hubungan antara penjual dan pembeli yang lebih baik dengan PetroChina. Dalam jangka panjang bukan hanya sebagai *major account* dengan pertumbuhan bisnis dalam jajaran 10 besar, tetapi meningkat menjadi *strategic account*. Perbedaan penting antara *strategic account* dan *major account* adalah hubungan antara penjual dan pembeli seperti terlihat pada Gambar 2.6. Penjualan terhadap *major account* biasanya menghasilkan *revenue* yang besar, tetapi hubungan yang terjadi antara penjual dan pembeli tetap tradisional. Hubungan yang ingin dicapai pada prioritas klien *short-listed* adalah hubungan strategik.

Dengan meningkatkan hubungan menjadi *strategic account* diharapkan harga dari jasa PORT bisa mencapai nilai premium dengan proses akuisisi yang dipercepat. PetroChina dapat mempercepat proses adopsi teknologi, percobaan demo yang lebih cepat, dan referensi yang lebih cepat. Semua ini akan meningkatkan *shareholder value* seperti mempercepat penerimaan arus kas perusahaan PT. X dan meningkatkan perolehan arus kas perusahaan PT. X dalam jangka panjang seperti yang sudah dibahas pada Tabel 2.2 dan Gambar 2.7.



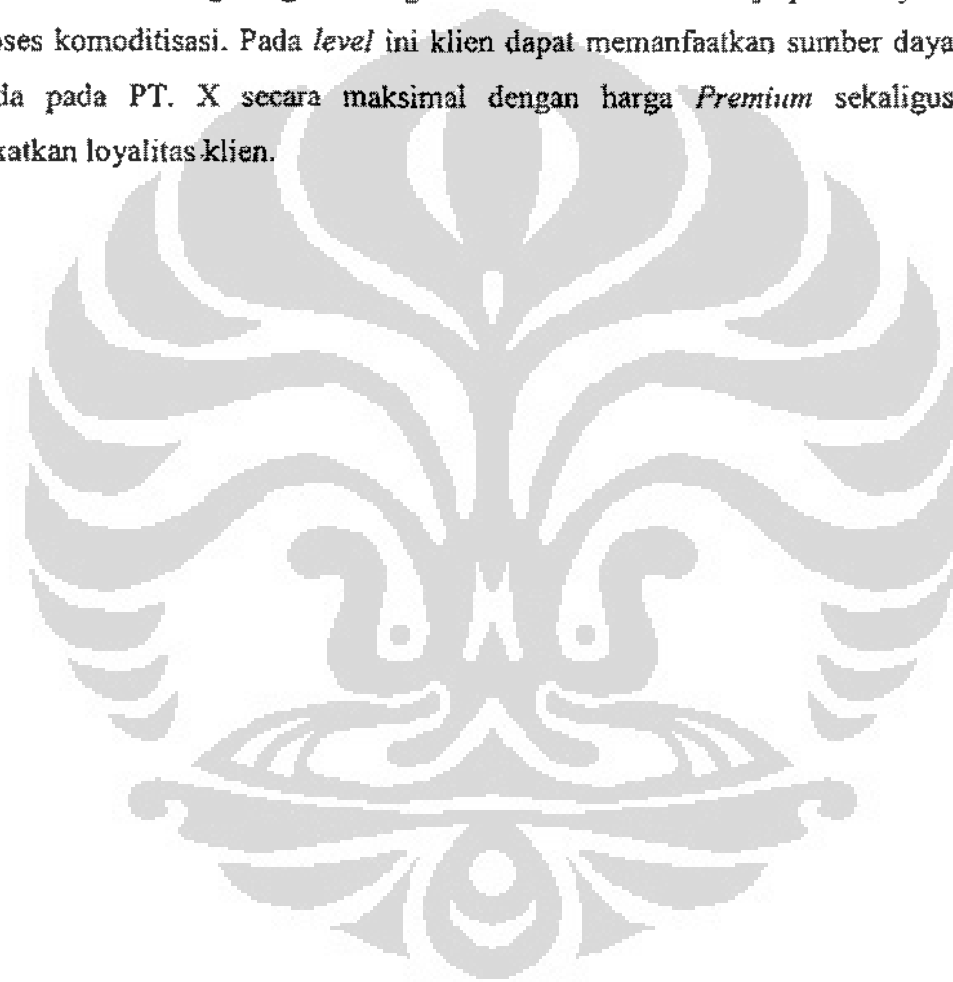
Gambar 4.9. *Buyer Migration with Time*

(Sumber: Arlin, 2004)

Mayoritas pembeli di industri minyak dan gas bumi merupakan kategori *relationship buyers*, *value buyers*, dan *price buyers*. Jumlah terbesar adalah *price buyers* yang sangat mudah untuk berpindah kepada pesaing dan tidak setia. PT. X berusaha untuk membidik *relationship buyers* dan *value buyers* seperti yang sudah dibahas pada Bab 2, dengan cara melakukan inovasi teknologi terbaru untuk memberikan nilai tambah yang unik sebagai salah satu dari 3 pilar *value*

perusahaan. selanjutnya berusaha menjual jasa PORT dengan harga premium, sehingga perlu berkonsentrasi terhadap kedua kategori pembeli tersebut.

Level yang ingin dicapai oleh PT. X adalah sebagai *trusted advisor* dari prioritas klien *short-listed* atau dari sejumlah klien potensial yang didapat. Klien potensial akan melihat PT. X sebagai *stakeholder* yang berminat untuk mengoptimalkan kinerja *reservoir* mereka dan mencapai tujuan klien secara bersama-sama dan mengurangi kemungkinan transisi klien menuju *price buyers* atau proses komoditisasi. Pada *level* ini klien dapat memanfaatkan sumber daya yang ada pada PT. X secara maksimal dengan harga *Premium* sekaligus meningkatkan loyalitas klien.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

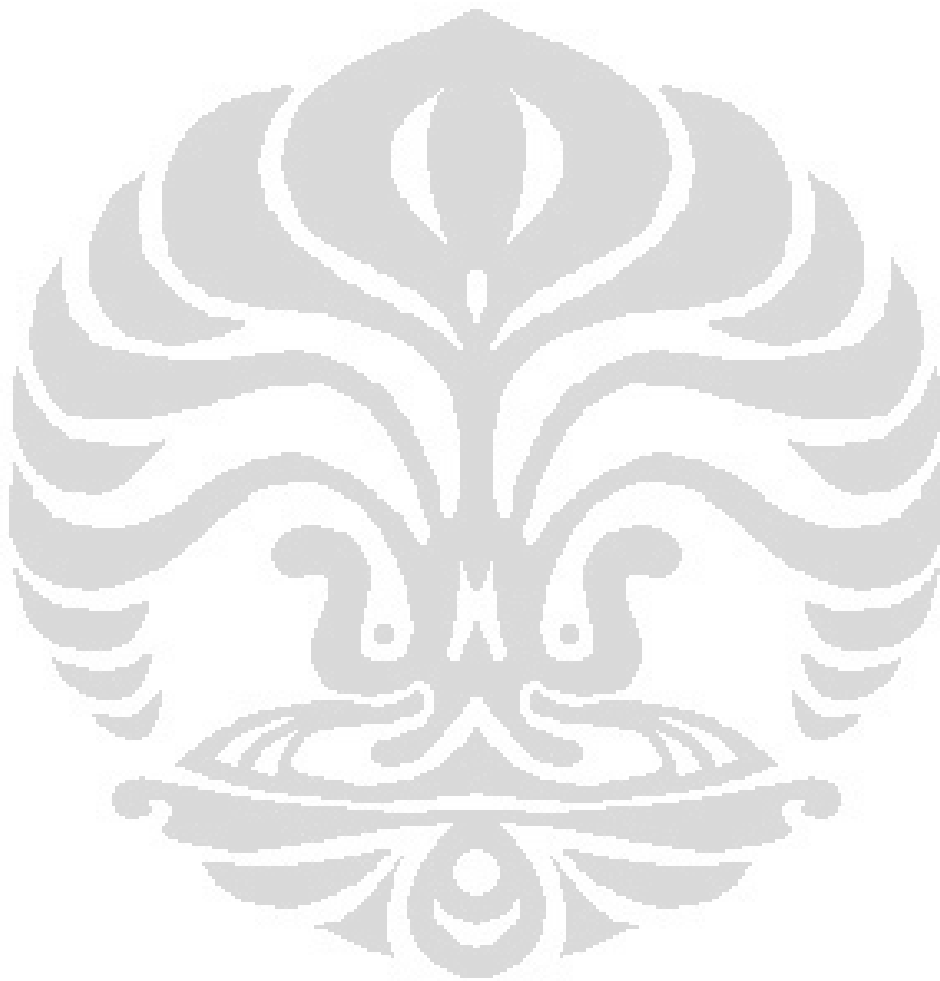
5.1 Kesimpulan

1. Karakteristik klien potensial yang perlu diprioritaskan adalah klien yang melakukan kampanye pengeboran pada lokasi-lokasi yang membutuhkan tipe *rig* seperti *heavy land rig* atau *rig* lepas pantai dengan tingkat risiko yang cukup tinggi. Sasaran perlu diarahkan kepada perusahaan-perusahaan yang melakukan pengeboran sumur eksplorasi dan pengembangan horisontal.
2. Klien *short-listed* yang diprioritaskan karena memiliki potensi keuntungan dalam jangka pendek dan berfungsi sebagai referensi terhadap potensial klien lainnya dalam jangka panjang adalah PetroChina. Dengan fokus hanya dengan satu klien maka sumber daya manusia yang sangat terbatas di tahun 2009 bisa bekerja secara optimal dan efisien untuk mempercepat proses akuisisi klien seperti PetroChina.
3. PT. X harus berkonsentrasi terhadap klien *short-listed* yang merupakan *relationship buyers* dan *value buyers* untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal dengan harga *premium* dari hasil inovasi teknologi terbaru yang ditawarkan.

5.2 Saran

1. PT. X sebaiknya mulai membidik calon klien untuk jasa PORT di tahun 2010 mulai dari saat ini. Perlu dilakukan aktivitas pemasaran B2B dengan metode *personal selling* terhadap *key person* dari *relationship buyers* dan *value buyers*. Hasil penyaringan tahap kedua dengan tingkat keberhasilan lebih besar atau sama dengan 2.6 dapat digunakan sebagai target klien tahun 2010.
2. Komunikasi manajemen antara unit usaha harus diintensifkan untuk *leverage* bisnis yang ada dan memberikan solusi yang unik dibandingkan para pesaing. Diharapkan dengan adanya komunikasi yang intensif bisa mempercepat siklus penjualan.
3. PT. X perlu memikirkan pendekatan jasa PORT yang lebih terintegrasi

dengan unit-unit usaha lainnya, sehingga antara unit usaha yang sudah memiliki *install-based* di klien dapat di-*leverage* secara cepat oleh tim pemasaran dan sumber daya yang ada dengan biaya akuisisi yang murah.



DAFTAR PUSTAKA

- Amlin, Joe P. (2004). *Oilfield Services Sales: Theory, Process and Applications*, Schlumberger
- Christensen, Clayton M.; & Raynor, Michael E. (2006). **How to Avoid Commoditization**, *Harvard Business School Press*.
- Cravens, David W.; & Piercy, Nigel F. (2009). *Strategic Marketing Ninth Edition*, New York: McGraw-Hill.
- Hutt, Michael A.; Speh, Thomas W. (2007). *Business Marketing Management: B2B Ninth Edition*, Thomson South-Western.
- James, Geoffrey. (2007). <http://blogs.bnet.com.salesmachine?p=135> (diakses tanggal 1 Maret 2009).
- Kotler, Philip; Bowen, John; & Makens, James. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism Third Edition*, Upper Saddle River.
- Lovelock, Christopher; & Wirtz, Jochen. (2007). *Service Marketing Sixth Edition*, Pearson Prentice Hall.
- Milman, Tony; & Wilson, Kevin. (1999). **Processual Issues in Key Account Management: Underpinning the Customer-Facing Organization**, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (4), hal. 328-337.
- Narayandas, Das. (2005). **Building Loyalty in Business Markets**, *Harvard Business Review*, September.
- Piercy, Nigel P.;& Lane, Nikala. (2006). **The Hidden Risks in Strategic Account Management Strategy**, *Journal of Business Strategy*, 27 (1), hal 18-26.
- Piercy, Nigel P.;& Lane, Nikala. (2007). **Ethical and Moral Dilemmas Associated with Strategic Relationships between Business-to-Business Buyers and Sellers**, *Journal of Business Ethics*, 72, hal. 87-102.

Rangan, V. Kasturi; & Bowman, George T. (1994). **Beating the Commodity Magnet**, *Harvard Business School*, September.

Rangan, V. Kasturi. (1994). **Segmenting Customers in Mature Industrial Markets: An Application**, *Harvard Business School*, Mei.

Saphiro, Benson P.; & Bonoma, Thomas V. (1984). **How to Segment Industrial Markets**, *Harvard Business Review*, Mei-Juni.

Srivastava, Rajendra K.; Shervani, Tasadduq A.; & Fahey, Liam. (1998). **Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis**, *Journal of Marketing*, 62 (1) Januari, hal. 2-18.

'What Is Strategic Account Management?'. Strategic Account Management Association webpage (<http://www.strategicaccounts.org/public/about/what.asp>). 2005. (Diakses tanggal 7 Maret 2009).

Lampiran-I
Risiko Sumur Eksplorasi Atau Pengembangan

No.	Perusahaan Klien	Eksplorasi	Pengembangan	Bobot	Risiko	Hasil
1	Pertamina	Ya	Ya	30%	5	1.5
2	TOTAL	Tidak	Ya	30%	4	1.2
3	BP - Tangguh	Tidak	Tidak	30%	1	0.3
4	CNOOC	Tidak	Ya	30%	4	1.2
5	Medco	Ya	Ya	30%	5	1.5
6	EMP	Ya	Ya	30%	5	1.5
7	Chevron	Ya	Ya	30%	5	1.5
8	ConocoPhillips	Ya	Ya	30%	5	1.5
9	ENI	Ya	Tidak	30%	5	1.5
10	VICO	Tidak	Ya	30%	5	1.5
11	Premier	Ya	Tidak	30%	5	1.5
12	Kodeco	Tidak	Ya/vertikal	30%	2	0.6
13	PetroChina	Ya	Ya	30%	5	1.5
14	Hess	Tidak	Ya	30%	3	0.9
15	JoB Jambi Merang	Tidak	Ya	30%	3	0.9
16	Transworld	Ya	Tidak	30%	5	1.5
17	Anadarko	Ya	Tidak	30%	5	1.5
18	Kangean	Tidak	Ya	30%	4	1.2
19	Talisman	Ya	Tidak	30%	5	1.5
20	Petronas	Ya	Tidak	30%	5	1.5
21	ExxonMobil	Ya	Ya	30%	5	1.5
22	Impex	Ya	Tidak	30%	5	1.5
23	Santos	Tidak	Ya	30%	3	0.9
24	Genting Oil	Ya	Tidak	30%	5	1.5
25	StatOil	Ya	Tidak	30%	5	1.5
26	Husky	Ya	Tidak	30%	5	1.5
27	Shell	Tidak	Tidak	30%	1	0.3
28	Marathon	Ya	Tidak	30%	5	1.5
29	StarEnergy	Ya	Tidak	30%	5	1.5
30	Salamander	Ya	Tidak	30%	5	1.5

(Sumber : diolah dari data internal PT. X dan *Indonesian Petro Energy*, 2008)

Lampiran-2

Risiko Karakteristik Formasi

No.	Perusahaan Klien	Kick	Losses	Stuck-Pipe	Bobot	Risiko	Hasil
1	Pertamina	Ya	Ya	Ya	20%	5	1
2	TOTAL	Tidak	Tidak	Ya	20%	3	0.6
3	BP - Tangguh	Tidak	Tidak	Tidak	20%	1	0.2
4	CNOOC	Tidak	Ya	Tidak	20%	4	0.8
5	Medco	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
6	EMP	Ya	Ya	Ya	20%	5	1
7	Chevron	Ya	Ya	Ya	20%	5	1
8	ConocoPhillips	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
9	ENI	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
10	VICO	Tidak	Ya	Tidak	20%	4	0.8
11	Premier	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
12	Kodeco	Tidak	Ya	Tidak	20%	4	0.8
13	PetroChina	Ya	Ya	Ya	20%	5	1
14	Hess	Tidak	Ya	Tidak	20%	4	0.8
15	JoB Jambi Merang	Tidak	Ya	Tidak	20%	4	0.8
16	Transworld	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
17	Anadarko	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
18	Kangean	Ya	Ya	Ya	20%	5	1
19	Talisman	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
20	Petronas	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
21	ExxonMobil	Ya	Ya	Ya	20%	5	1
22	Inpex	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
23	Santos	Tidak	Tidak	Ya	20%	3	0.6
24	Genting Oil	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
25	StatOil	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
26	Husky	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
27	Shell	Tidak	Tidak	Tidak	20%	1	0.2
28	Marathon	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
29	StarEnergy	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1
30	Salamander	Ya	Ya	Tidak	20%	5	1

(Sumber : diolah dari data internal PT. X dan *Indonesian Petro Energy*, 2008)

Lampiran-3

Risiko Lokasi Ladang Minyak Dan Gas Bumi

No.	Perusahaan Klien	Light Land Rig	Heavy Land Rig	JackUp Rig	Semi Submersible Rig	Drilling Ship	Bobot	Risiko	Hasil
1	Pertamina	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	50%	2	1
2	TOTAL	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	50%	3	1.5
3	BP - Tangguh	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	50%	0	0
4	CNOOC	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	50%	3	1.5
5	Medco	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	50%	2	1
6	EMP	Tidak	Ya	Ya	Tidak	Tidak	50%	3	1.5
7	Chevron Conoco	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya	50%	5	2.5
8	Phillips	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Ya	50%	5	2.5
9	ENI	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Ya	50%	5	2.5
10	VICO	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	50%	2	1
11	Premier	Tidak	Tidak	Ya	Ya	Tidak	50%	4	2
12	Kodeco	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	50%	3	1.5
13	PetroChina	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak	50%	3	1.5
14	Hess JoB Jambi	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	50%	4	2
15	Merang	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	50%	2	1
16	Transworld	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	50%	3	1.5
17	Anadarko	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	50%	5	2.5
18	Kangean	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Ya	50%	5	2.5
19	Talisman	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	50%	5	2.5
20	Petronas	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	50%	4	2
21	ExxonMobil	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Ya	50%	5	2.5
22	Impex	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	50%	4	2
23	Santos	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	50%	3	1.5
24	Genting Oil	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	50%	5	2.5
25	StatOil	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	50%	5	2.5
26	Husky	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	50%	3	1.5
27	Shell	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	50%	0	0
28	Marathon	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	50%	5	2.5
29	StarEnergy	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	50%	2	1
30	Salamander	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	50%	3	1.5

(Sumber : diolah dari data internal PT. X dan *Indonesian Petro Energy*, 2008)

Lampiran-4

Hasil Penyaringan Tahap Pertama

No.	Perusahaan Klien	Sumur Eksplorasi / Pengembangan	Karakteristik Formasi	Lokasi	Risiko
1	Chevron	1.5	1	2.5	5
2	ConocoPhillips	1.5	1	2.5	5
3	ENI	1.5	1	2.5	5
4	Anadarko	1.5	1	2.5	5
5	Talisman	1.5	1	2.5	5
6	ExxonMobil	1.5	1	2.5	5
7	Genting Oil	1.5	1	2.5	5
8	StatOil	1.5	1	2.5	5
9	Marathon	1.5	1	2.5	5
10	Kangean	1.2	1	2.5	4.7
11	Premier	1.5	1	2	4.5
12	Petronas	1.5	1	2	4.5
13	Inpex	1.5	1	2	4.5
14	EMP	1.5	1	1.5	4
15	PetroChina	1.5	1	1.5	4
16	Transworld	1.5	1	1.5	4
17	Husky	1.5	1	1.5	4
18	Salamander	1.5	1	1.5	4
19	Hess	0.9	0.8	2	3.7
20	Pertamina	1.5	1	1	3.5
21	CNOOC	1.2	0.8	1.5	3.5
22	Medco	1.5	1	1	3.5
23	StarEnergy	1.5	1	1	3.5
24	TOTAL	1.2	0.6	1.5	3.3
25	VICO	1.5	0.8	1	3.3
26	Santos	0.9	0.6	1.5	3
27	Kodeco	0.6	0.8	1.5	2.9
28	JoB Jambi Merang	0.9	0.8	1	2.7
29	BP - Tangguh	0.3	0.2	0	0.5
30	Shell	0.3	0.2	0	0.5

(Sumber : analisis penulis)

Lampiran-5

Purchasing Approach

No.	Perusahaan Klien	Risiko Tahap 1	Struktur Organisasi	Bobot	Purchasing Approach	Hasil
1	Chevron	5	Besar	40%	1	0.4
2	ConocoPhillips	5	Besar	40%	1	0.4
3	ENI	5	Besar	40%	1	0.4
4	Anadarko	5	Sedang	40%	2	0.8
5	Talisman	5	Sedang	40%	2	0.8
6	ExxonMobil	5	Besar	40%	1	0.4
7	Genting Oil	5	Kecil	40%	3	1.2
8	StatOil	5	Kecil	40%	3	1.2
9	Marathon	5	Sedang	40%	2	0.8
10	Kangean	4.7	Kecil	40%	3	1.2
11	Premier	4.5	Kecil	40%	3	1.2
12	Petronas	4.5	Kecil	40%	3	1.2
13	Inpex	4.5	Kecil	40%	3	1.2
14	EMP	4	Besar	40%	1	0.4
15	PetroChina	4	Besar	40%	3	1.2
16	Transworld	4	Kecil	40%	3	1.2
17	Husky	4	Kecil	40%	3	1.2
18	Salamander	4	Kecil	40%	3	1.2

(Sumber : diolah dari data internal PT. X, 2008)

Lampiran-6
Klasifikasi Kredit

No.	Perusahaan Klien	Risiko Tahap 1	Klasifikasi Kredit	Bobot	Tingkat Keberhasilan	Hasil
1	Chevron	5	Tidak terbatas	40%	3	1.2
2	ConocoPhillips	5	Tidak terbatas	40%	3	1.2
3	ENI	5	Tidak terbatas	40%	3	1.2
4	Anadarko	5	Terbatas	40%	2	0.8
5	Talisman	5	Tidak terbatas	40%	3	1.2
6	ExxonMobil	5	Tidak terbatas	40%	3	1.2
7	Genting Oil	5	Terbatas	40%	2	0.8
8	StatOil	5	Kondisi Tidak	40%	1	0.4
9	Marathon	5	Terbatas	40%	3	1.2
10	Kangean	4.7	Terbatas	40%	2	0.8
11	Premier	4.5	Tidak terbatas	40%	3	1.2
12	Petronas	4.5	Terbatas	40%	3	1.2
13	Inpex	4.5	Tidak terbatas	40%	3	1.2
14	EMP	4	Kondisi Tidak	40%	1	0.4
15	PetroChina	4	Terbatas	40%	3	1.2
16	Transworld	4	Kondisi	40%	1	0.4
17	Husky	4	Kondisi	40%	1	0.4
18	Salamander	4	Kondisi	40%	1	0.4

(Sumber : diolah dari data internal PT. X, 2008)

Lampiran-7
Potensi Sebagai Referensi Bisnis

No.	Perusahaan Klien	Risiko Tahap 1	Kategori Klien	Bobot	Tingkat Leverage	Hasil
1	Chevron	5	Internasional	20%	3	0.6
2	ConocoPhillips	5	Internasional	20%	3	0.6
3	ENI	5	Internasional	20%	3	0.6
4	Anadarko	5	Internasional	20%	3	0.6
5	Talisman	5	Internasional	20%	3	0.6
6	ExxonMobil	5	Internasional	20%	3	0.6
7	Genting Oil	5	Kecil	20%	1	0.2
8	StatOil	5	Internasional	20%	3	0.6
9	Marathon	5	Internasional	20%	3	0.6
10	Kangean	4.7	Kecil	20%	1	0.2
11	Premier	4.5	Kecil	20%	1	0.2
12	Petronas	4.5	Nasional	20%	2	0.4
13	Inpex	4.5	Kecil	20%	1	0.2
14	EMP	4	Nasional	20%	2	0.4
15	PetroChina	4	Internasional	20%	3	0.6
16	Transworld	4	Kecil	20%	1	0.2
17	Husky	4	Kecil	20%	1	0.2
18	Salamander	4	Kecil	20%	1	0.2

(Sumber : diolah dari data internal PT. X, 2008)

Lampiran-8
Hasil Penyaringan Tahap Kedua

No.	Perusahaan Klien	Risiko Tahap 1	Purchasing Approach	Klasifikasi Kredit	Tingkat <i>Leverage</i>	Hasil
1	Chevron	5	0.4	1.2	0.6	2.2
2	ConocoPhillips	5	0.4	1.2	0.6	2.2
3	ENI	5	0.4	1.2	0.6	2.2
4	Anadarko	5	0.8	0.8	0.6	2.2
5	Talisman	5	0.8	1.2	0.6	2.6
6	ExxonMobil	5	0.4	1.2	0.6	2.2
7	Genting Oil	5	1.2	0.8	0.2	2.2
8	StatOil	5	1.2	0.4	0.6	2.2
9	Marathon	5	0.8	1.2	0.6	2.6
10	Kangean	4.7	1.2	0.8	0.2	2.2
11	Premier	4.5	1.2	1.2	0.2	2.6
12	Petronas	4.5	1.2	1.2	0.4	2.8
13	Inpex	4.5	1.2	1.2	0.2	2.6
14	EMP	4	0.4	0.4	0.4	1.2
15	PetroChina	4	1.2	1.2	0.6	3
16	Transworld	4	1.2	0.4	0.2	1.8
17	Husky	4	1.2	0.4	0.2	1.8
18	Salamander	4	1.2	0.4	0.2	1.8

(Sumber : analisis penulis)