

**TESIS**

**PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN  
*GREEN SHIPYARD* UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING  
PT. PAL INDONESIA DALAM ERA INDUSTRI HIJAU**



**SATRIYO BINTORO**

**NIM. 11124057**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS NAROTAMA**

**SURABAYA**

**2025**

## PENGESAHAN TESIS

**TELAH DIUJI DAN DIPERTAHANKAN PADA HARI**

**SABTU, 09 AGUSTUS 2025**

Judul Tesis : Pengembangan Strategi Pemasaran *Green Shipyard* Untuk  
Meningkatkan Daya Saing PT. PAL Indonesia Dalam Era  
Industri Hijau

Disusun oleh : Satriyo Bintoro

NIM : 11124057

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Prodi : Magister Manajemen

Perguruan Tinggi : Universitas Narotama


di Hadapan Tim Penguji :

**1. Dr. Joko Suyono, S.E., M.M., Ph.D**



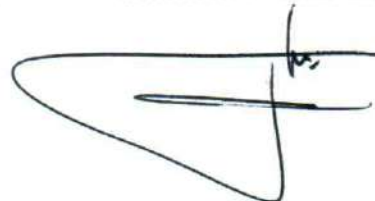
.....

**2. Dr. Sengguruh Nilowardono, S.E., M.Si**



.....

**3. Dr. Agus Sukoco, S.T., M.M**



.....

## PERSETUJUAN TESIS

### PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN *GREEN SHIPYARD* UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING PT. PAL INDONESIA DALAM ERA INDUSTRI HIJAU

Diajukan oleh :

SATRIYO BINTORO

11124057

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA BAIK OLEH:

Ketua Program Studi Manajemen,

Dosen Pembimbing,



(Dr. Joko Suyono, S.E., M.M., Ph.D.)

(Dr. Joko Suyono, S.E., M.M., Ph.D.)

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

**Nama** : Satriyo Bintoro  
**NIM** : 11124057  
**Fakultas** : Ekonomi dan Bisnis  
**Program Studi** : Magister Manajemen  
**Jurusan** : Manajemen Pemasaran

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang saya susun dengan judul:

**PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN  
GREEN SHIPYARD UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING  
PT. PAL INDONESIA DALAM ERA INDUSTRI HIJAU**

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain.

Apabila di kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan apabila diperlukan.

Surabaya, 04 September 2025

Pembuat Pernyataan,



**SATRIYO BINTORO**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul:

“Pengembangan Strategi Pemasaran *Green Shipyard* Untuk Meningkatkan Daya Saing PT. PAL Indonesia Dalam Era Industri Hijau”

Penulisan tesis ini merupakan salah satu persyaratan akademik pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Narotama Surabaya.

Dalam penulisan dan penyusunan tesis ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Bapak Dr. Arasy Alimuddin, SE, MM**, selaku Rektor Universitas Narotama Surabaya.
2. **Bapak Dr. Joko Suyono, SE, MM, Ph.D**, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi selama proses penyusunan tesis ini.
3. **Bapak Dr. Sengguruh Nilowardono, SE, M.Si**, dan **Bapak Dr. Agus Sukoco, ST, MM**, selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan berharga demi penyempurnaan tesis ini.
4. Seluruh Ibu dan Bapak Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Narotama Surabaya, yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan serta pengalaman akademik yang bermanfaat.
5. Keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, semangat, dan dukungan penuh kepada penulis.
6. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Narotama Surabaya yang saling memberikan dukungan dan kerja sama selama perkuliahan hingga penyusunan tesis.
7. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, namun telah memberikan bantuan, dukungan, dan doa dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun praktis, khususnya bagi pengembangan ilmu manajemen serta bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Surabaya, 04 September 2025

Penulis

**Satriyo Bintoro**  
NIM. 11124057

## ABSTRAK

Tantangan global memberi tekanan pada industri maritim, termasuk galangan kapal, untuk mengadopsi praktik berkelanjutan, karena sektor ini berkontribusi hampir 3% dari total emisi gas rumah kaca global. Galangan kapal Indonesia, seperti PT PAL, menghadapi kesulitan dalam menerapkan sistem manajemen lingkungan yang terstandarisasi. Studi ini mengkaji bagaimana PT PAL, sebuah perusahaan industri strategis nasional, dapat mengembangkan dan mengimplementasikan *strategi green shipyard* yang efektif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus dan *fenomenologis*, yang dilaksanakan dari Maret hingga Juli 2025. Penelitian melibatkan *informan* kunci dari Divisi Perencanaan Strategis, Produksi, Rantai Pasokan, dan Teknologi. Pengumpulan data mencakup wawancara mendalam (*in-depth interviews*), observasi langsung, dan analisis dokumen. Analisis tematik dan naratif dengan perangkat lunak NVivo digunakan. Hasil coding menunjukkan “*Green Technology*” sebagai tema yang paling dominan di Divisi Produksi (6%), berfokus pada praktik *eco-friendly* dan kepatuhan terhadap standar global seperti *ISO 14001* dan *IMO MARPOL*. Divisi Perencanaan Strategis menekankan “*Technology Adaptation*,” mengintegrasikan teknologi hijau ke dalam rencana jangka panjang (*long-term plans*). Divisi Teknologi berkomitmen pada adopsi tech ramah lingkungan untuk mengurangi emisi karbon. Tantangan utama mencakup keterbatasan investasi kapital untuk infrastruktur dan teknologi, kurangnya teknologi lokal, dan kekurangan tenaga kerja terampil industri hijau. Namun, peluang ada melalui peningkatan permintaan global untuk produk berkelanjutan, insentif pemerintah, dan kemajuan dalam teknologi digital. Studi ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi untuk transformasi hijau PT PAL dan peningkatan daya saing di pasar galangan kapal internasional.

### **Kata Kunci :**

Galangan Kapal Hijau, Strategi Pemasaran, Daya Saing, Industri Hijau, PT PAL Indonesia

## ABSTRACT

Global challenges are pressuring the maritime industry, including shipyards, to adopt sustainable practices, as it contributes nearly 3% of global greenhouse gas emissions. Indonesian shipyards, such as PT PAL, face difficulties implementing standardized environmental management systems. This study examines how PT PAL, a strategic national industrial company, can develop and implement an effective green shipyard strategy. The research uses a qualitative case study and phenomenological approach, conducted from March to July 2025, involving key informants from Strategic Planning, Production, Supply Chain, and Technology Divisions. Data collection includes in-depth interviews, direct observations, and document analysis. Thematic and narrative analyses with NVivo software are used. Coding results show "Green Technology" as the most dominant theme in the Production Division (6%), focusing on eco-friendly practices and adherence to global standards like ISO 14001 and IMO MARPOL. The Strategic Planning Division emphasizes "Technology Adaptation," integrating green technologies into long-term plans. The Technology Division is committed to eco-friendly tech adoption to reduce carbon emissions. Key challenges include limited investment capital for infrastructure and technology, lack of local technology, and a shortage of skilled green-industry labor. However, opportunities exist through increasing global demand for sustainable products, government incentives, and advancements in digital technology. The study aims to provide recommendations for PT PAL's green transformation and enhanced competitiveness in the international shipbuilding market.

**Keywords :**

Green Shipyard, Marketing Strategy, Competitiveness, Green Industry, PT PAL Indonesia

## DAFTAR ISI

SURAT PERYATAAN.....	i
PERSETUJUAN TESIS.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PERNYATAAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	7
1.4.2. Manfaat Praktis.....	7
1.5. Batasan Masalah.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Definisi Galangan Kapal.....	9
2.1.1. Definisi Strategi.....	11
2.1.2. Strategi Galangan Kapal Hijau.....	13
2.1.3. Dampak Lingkungan dari Sektor Perkapalan.....	22
2.1.4. Kebijakan dan Dukungan Pemerintah.....	25
2.1.5. Penerapan Teknologi Hijau di Galangan Kapal.....	28
2.1.6. Tantangan dalam Implementasi Teknologi Hijau.....	29
2.1.7. Studi Kasus PT PAL Indonesia.....	31
2.1.8. Peran <i>Stakeholder</i> dalam Implementasi Teknologi Hijau.....	32
2.2. Definisi Strategi Pemasaran.....	34
2.2.1. Strategi Pemasaran oleh PT PAL Indonesia.....	36
2.3. Penelitian Terdahulu.....	39
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL.....	72
3.1. Kerangka Konseptual.....	72
3.1.1. Strategi <i>Green Shipyard</i> .....	74
3.1.2. Faktor Penghambat Implementasi Teknologi Hijau.....	75
3.1.3. Pengumpulan dan Analisis Data.....	75
3.1.4. Arah Kesimpulan dan Rekomendasi.....	76
3.2. Informan.....	76
3.2.1. Divisi Perencana Strategis Perusahaan.....	77
3.2.2. Divisi Produksi.....	78
3.2.3. Divisi Supply Chain.....	78
3.2.4. Divisi Teknologi.....	79

BAB IV METODE PENELITIAN.....	81
4.1. Jenis Penelitian.....	81
4.2. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian.....	82
4.3. Populasi dan Sampel.....	83
4.4. Teknik Pengumpulan Data.....	85
4.5. Prosedur Pengumpulan Data.....	85
4.6. Analisis Data.....	86
4.7. Penyajian Data.....	87
4.8. Kesimpulan dan Rekomendasi.....	87
BAB V ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN.....	88
5.1. Profil PT PAL Indonesia.....	88
5.1.1. Fasilitas Produksi dan Lini Usaha.....	89
5.1.2. Sumber Daya Manusia dan Struktur Organisasi.....	90
5.2. Analisa Data dan Pembahasan.....	92
5.2.1. Penentuan Responden.....	93
5.2.2. Metode Pemilihan Informan.....	95
5.2.3. Hasil <i>Coding</i> dari Divisi Produksi.....	98
5.2.4. Hasil <i>Coding</i> dari Divisi Perencana Strategis Perusahaan.....	101
5.2.5. Hasil <i>Coding</i> dari Divisi Kawasan.....	104
5.2.6. Hasil <i>Coding</i> dari Divisi Teknologi.....	107
5.2.7. <i>Word Cloud</i> .....	110
5.2.8. <i>Project Map</i> .....	112
5.2.9. <i>Hierarchy chart</i> .....	116
5.2.10. <i>Mind Map</i> .....	121
5.2.11. Tantangan PT PAL Indonesia Mengembangkan <i>Green shipyard</i> ...	123
5.2.12. Strategi Pemasaran <i>Green Shipyard</i> PT PAL Indonesia.....	125
5.2.13. Peluang PT PAL Indonesia.....	126
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	128
6.1. Kesimpulan.....	128
6.2. Saran.....	129
DAFTAR PUSTAKA.....	131

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1.</b> Dampak Perubahan Iklim pada Ekonomi Indonesia .....	14
<b>Gambar 2.2.</b> Penerapan <i>Green shipyard</i> melalui Solar Panel pada Tersan Shipyard.....	17
<b>Gambar 2.3.</b> Penerapan <i>Green shipyard</i> pada Fincantieri Shipyard .....	18
<b>Gambar 2.4.</b> Penerapan <i>Green Product</i> pada Tugboat SAKIGAKE .....	19
<b>Gambar 2.5.</b> Audit Re-Sertifikasi ISO 14001:2015 (Sistem Manajemen Lingkungan) di PT PAL.....	20
<b>Gambar 2.6.</b> Komitmen Pemerintah pada <i>Net Zero Carbon 2060</i> .....	22
<b>Gambar 2.7.</b> Peran Vital Perkapalan dalam Industri Global.....	22
<b>Gambar 2.8.</b> Dampak Industri Perkapalan terhadap Lingkungan .....	24
<b>Gambar 2.9.</b> Goals pada <i>Paris Agreement</i> .....	27
<b>Gambar 3.1.</b> Kerangka Konseptual.....	72
<b>Gambar 4.1.</b> Populasi dan Sampel .....	84
<b>Gambar 5.1.</b> Profil PT PAL Indonesia .....	88
<b>Gambar 5.2.</b> Jumlah Pekerja PT PAL Indonesia .....	90
<b>Gambar 5.3.</b> Hasil <i>Coding</i> Divisi Produksi .....	98
<b>Gambar 5.4.</b> Hasil <i>Coding</i> Divisi Perencana Strategis Perusahaan .....	101
<b>Gambar 5.5.</b> Hasil <i>Coding</i> Divisi Kawasan .....	104
<b>Gambar 5.6.</b> Hasil <i>Coding</i> Divisi Teknologi .....	107
<b>Gambar 5.7.</b> <i>Word Cloud</i> .....	110
<b>Gambar 5.8.</b> <i>Project Map</i> .....	..112
<b>Gambar 5.9.</b> <i>Hierarchy Chart</i> .....	116
<b>Gambar 5.10.</b> <i>Hierarchy Chart Faktor Strategis</i> .....	118
<b>Gambar 5.11.</b> <i>Mind Map</i> .....	121

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2.1</b> Penelitian Terdahulu.....	39
<b>Tabel 4.1</b> Jadwal Penelitian.....	82



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1.</b> Daftar Riwayat Hidup.....	141
<b>Lampiran 2.</b> Form Bimbingan Tesis.....	142
<b>Lampiran 3.</b> Hasil Pengecekan Plagiasi.....	143
<b>Lampiran 4.</b> Form Kuesioner.....	144

