

**TESIS**

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA  
PT. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO)  
CABANG BIAK**

**ROY FRASER HENDRIK**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2014**

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA  
PT. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO)  
CABANG BIAK

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi  
Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

ROY FRASER HENDRIK

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA  
PT. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO)  
CABANG BIAK

Disusun dan diajukan oleh

ROY FRASER HENDRIK  
Nomor Pokok P2100211541

Telah diperiksa dan Disetujui untuk Diseminarkan

Makassar, Pebruari 2014

Komisi Penasihat

Ketua

Anggota

**Prof. DR. H. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si.**    **Prof. DR. H. Syamsu Alam, SE., M.Si.**

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**DR. Jusni, SE., M.Si.**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, Pencipta Ilmu dan Pengetahuan., sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.

Dalam melakukan penullisan tesis ini, penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak, sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. dr. Idrus A. Paturusi, Sp.BO., selaku Rektor Universitas Hasanuddin, beserta staf;
2. Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE.,MS, Ak., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, beserta staf.
3. Dr. Jusni., SE., M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin beserta staf, atas segala bantuan selama menempuh pendidikan di Pasca Sarjana Magister Manajemen.
4. Prof. Dr. H. Rahman Kadir, SE., M.Si. selaku Pembimbing I dan Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si selaku Pembimbing II penulis, atas segala

waktu, bimbingan dan arahnya kepada penulis dalam rangka penyelesaian penyusunan tesis ini.

5. Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE., M.Si., Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si, dan Dr. Abd. Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg selaku Anggota Komisi Penguji, atas saran, kritik dan waktu yang telah diberikan kepada penulis;
6. Seluruh staf pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah mendidik /mengajarkan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat kepada penulis;
7. Direksi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero), atas arahan dan dukungan dalam penyelesaian studi kami;
8. Para Pejabat beserta rekan-rekan di Direktorat Keuangan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) dan Keluarga Besar PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak atas segala bantuannya selama penulis melakukan penelitian;
9. Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Nabire, Bapak Petrus Christanto Maturbongs dan Staf yang bersedia memberikan masukan dan data pendukung selama penulis melakukan penelitian;
10. Teman-teman Angkatan XXXV Magister Manajemen yang nama-namanya tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, atas segala kekompakan, dorongan dan kerjasamanya selama ini;

Akhirnya ucapan terima kasih yang tulus dan sedalam-dalamnya kepada kedua orangtua penulis ayahanda Drs. Abner Simanjuntak dan

Ibunda Resmi Lumban Tobing beserta keluarga besar yang senantiasa mendoakan dan mendorong penulis agar dapat menyelesaikan studi S2 Program Magister Manajemen ini.

Juga terima kasih yang tiada terhingga penulis sampaikan kepada istri terkasih Hotmeyta U Naibaho, SE dan ketiga buah kasih penulis, Neila Caroline M Simanjuntak, Nathan Farel G Simanjuntak dan Nevalino Friendly A Simanjuntak atas segala perhatian, doa dan dukungan moriilnya selama ini kepada penulis, sehingga penulis mampu melanjutkan pendidikan studi pada S2 Program Magister Manajemen ini.

Akhir kata penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih belum sempurna dan masih banyak terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis mohon petunjuk dari Tim Penguji dan Tim Pembimbing demi penyempurnaan tesis ini. Terima Kasih.

Makassar, 21 Pebruari 2014

**Penulis,**

ttd

**ROY FRASER HENDRIK**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Nama : **ROY FRASER HENDRIK**

Nim : **PP2100211541**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO) CABANG BIAK**”, adalah benar-benar karya saya sendiri. Hal yang bukan karya saya dalam tesis tersebut diberi tanda *citasi* dan ditunjukkan dalam Daftar Pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan saya di atas tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik, yang berupa pencabutan tesis dan gelar yang saya peroleh dari tesis tersebut.

Makassar, Pebruari 2014

Yang membuat pernyataan,

ttd

**ROY FRASER HENDRIK**

## ABSTRAK

**ROY FRASER HENDRIK.** Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak. Dibimbing oleh H. Abd. Rahman Kadir dan H. Syamsu Alam.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan bisnis pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan memadukan metode wawancara, pengamatan, dan telaah dokumen sedang data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen dan studi kepustakaan. Analisis data melalui tahap yaitu 1) tahap input ke matriks EFE dan IFE, 2) Penentuan korporat strategi, 3) tahap keputusan untuk menghasilkan strategi SO, WO, ST, WT dan pilihan strategi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Berdasarkan Internal Eksternal Matriks, maka strategi korporat yang disarankan adalah Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*) sebagaimana yang digambarkan pada kuadran V. Strategi ini menekankan pada memperluas perusahaan dengan melakukan *takeover* terhadap pelabuhan Nabire. 2) Berdasarkan Matriks SWOT, maka pilihan strategi yang disarankan adalah a) meningkatkan pangsa pasar, b) meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM, c) meningkatkan hubungan baik dengan rekanan, d) meningkatkan kapasitas dermaga, gudang dan tempat penumpukan barang, e) menambah peralatan komunikasi dan patroli, f) pengadaan dan penerapan sistem komputerisasi akuntansi g) meningkatkan sosialisasi dan promosi, h) penyusunan *feasibility study* untuk akuisisi Pelabuhan Nabire, i) mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan, j) mengadakan diferensiasi layanan, k) pengadaan teknologi modern dan teknologi informasi.

## ABSTRACS

**ROY FRASER HENDRIK.** Analysis of Strategy Business Development at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Branch Biak. Guided by H. Abd. Rahman Kadir and H. Syamsu Alam.

This study aims to determine the business development strategy at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Branch Biak.

The data required in this study are primary data and secondary data . Primary data were obtained by combining the methods of interview, observation, and document review secondary data were obtained through review of documents and literature studies . Analysis of the data through the stages: 1) the input stage to the EFE and IFE matrix, 2) Determination of corporate strategy, 3) stage of the decision to produce a strategy SO , WO , ST , WT and options strategies.

The results showed that 1) Based on the Internal External Matrix, it is suggested corporate strategy Strategy Growth as described in quadrant V. Strategy focuses on expanding the company's takeover by the Nabire port. 2) Based on the SWOT matrix , then the choice of strategies suggested are a) to increase market share, b) improve the quality and quantity of human resources, c) improve relationships with partners, d) increase the capacity of the dock, warehouse and stockpile goods, e) add equipment communication and patrol, f) procurement and implementation of computerized accounting systems g) improving the dissemination and promotion, h) the preparation of the feasibility study for the acquisition of Port Nabire, i) to maintain and improve service quality, j) entered service differentiation, k) provision of modern technology and technology information.

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSRACK .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
A. Manajemen Strategik .....	7
1. Pengertian Manajemen Strategik .....	7
2. Pengertian Strategi .....	8
3. Tingkatan Strategi .....	9
4. Persaingan Pelabuhan .....	24
5. Keunggulan Bersaing .....	26

B. Operasional Pelabuhan .....	29
1. <i>Marine Service</i> .....	29
2. Cargo Handling/Terminal Service .....	40
3. Supporting Service .....	49
4. <i>Others Service</i> /Pelayanan Lain-lain .....	59
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>61</b>
A. Desain Penelitian .....	61
B. Lokasi Penelitian .....	61
C. Pengumpulan Data .....	61
D. Analisis Data .....	62
E. Kerangka Pikir .....	69
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>72</b>
A. Faktor Internal dan eksternal Perusahaan .....	72
1. Faktor Internal .....	72
2. Variabel Eksternal .....	84
B. Arah, Sasaran, dan Masalah Perusahaan .....	88
1. Visi, Misi dan Sasaran Perusahaan .....	88
2. Masalah yang Dihadapi .....	90
C. Strategi Korporat Perusahaan .....	93
1. Analisis Faktor Internal dan Variabel Eksternal ....	93
2. Strategi Korporat .....	97

3. Strategi Utama <i>Growth Strategy</i> .....	99
D. Alternatif Strategi .....	100
1. Matriks SWOT .....	101
2. Alternatif Strategi .....	102
3. Pilihan Strategi .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>108</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>110</b>

**DAFTAR TABEL**

Nomor	Halaman
1. Arus Penumpang dan Arus Barang yang Dilayani Tahun 2008 hingga 2012 .....	5
2. Arus Kunjungan Kapal Tahun 2008 hingga 2013 .....	75
3. Arus Bongkar Muat Barang Tahun 2008 hingga 2013 .....	76
4. Perusahaan Pelayaran Nasional .....	77
5. Perusahaan Non Pelayaran .....	78
6. Perusahaan Bongkar Muat (PBM) .....	78
7. Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) .....	79
8. Arus Penumpang Tahun 2003 hingga 2013 .....	80
9. Potensi Pendapatan Pelabuhan .....	86
10. Pertumbuhan Ekonomi dan Laju Inflasi Indonesia .....	87
11. Matriks Faktor Strategi Internal .....	94
12. Matriks Variabel Strategi Eksternal .....	95
13. Model Strategi Korporat .....	96
14. Matriks SWOT .....	101

**DAFTAR GAMBAR**

Nomor	Halaman
1. Tahapan kerja penetapan strategi .....	12
2. Diagram Analisis SWOT .....	15
3. Kerangka Pikir .....	71

**DAFTAR LAMPIRAN**

Nomor	Halaman
1. Posisi Geografis PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak .....	110

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Indonesia sebagai sebuah negara kepulauan, sangat membutuhkan angkutan laut yang dapat menjangkau seluruh tempat wilayah nusantara. Disinilah letak pentingnya peran pelabuhan, oleh karena pelabuhan merupakan pintu gerbang perdagangan luar negeri/internasional (ekspor dan impor).

Pelabuhan menurut Undang-Undang Nomor 17 tahun 2008 adalah tempat yang terdiri dari daratan dan perairan di sekitarnya dengan batas-batas tertentu sebagai tempat kegiatan pemerintahan dan kegiatan ekonomi yang digunakan sebagai tempat kapal bersandar, berlabuh, naik turun penumpang dan/atau bongkar muat barang yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan pelayaran dan kegiatan penunjang pelabuhan serta sebagai tempat perpindahan intra dan antar moda transportasi.

Sedangkan pengertian kepelabuhanan meliputi segala sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan penyelenggaraan pelabuhan dan kegiatan lainnya dalam melaksanakan fungsi pelabuhan untuk menunjang kelancaran, keamanan dan ketertiban arus lalu lintas kapal, penumpang, dan/atau

barang, keselamatan berlayar, serta tempat perpindahan intra dan/atau antar moda.

Perkembangan pelabuhan di Indonesia terlebih di dunia semakin pesat dan kompleks. Era kontainerisasi mengubah fasilitas dan peralatan pelabuhan, pola distribusi serta diperlukan sistem informasi yang canggih seiring dengan era globalisasi. Peraturan kepelabuhanan pun harus disesuaikan dengan perkembangan pasca ditetapkannya Undang-undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran yang mengarah ke liberalisasi yang memberikan kesempatan kepada pihak swasta Indonesia untuk berperan serta dalam mengelola pelabuhan khususnya sebagai terminal operator dengan harapan menumbuhkan kompetisi yang menghasilkan efisiensi dan efektifitas di pelabuhan.

Setelah diberlakukannya Undang-Undang 17 tahun 2008 tentang Pelayaran, Pelabuhan Indonesia tidak akan lagi menjadi pemain tunggal dalam bisnis kepelabuhanan karena sektor swasta juga akan dapat bersaing secara terbuka. Persaingan inilah yang mengharuskan kita untuk segera berbenah dan menyiapkan segala sesuatunya agar nantinya bisa tetap eksis dalam bisnis kepelabuhanan.

Undang-Undang Pelayaran Nomor 17 Tahun 2008 memberikan pondasi untuk reformasi sistem pelabuhan di Indonesia yang komprehensif, yang mencolok UU Pelayaran tersebut menghapus monopoli pemerintah atas sektor pelabuhan dan membuka kesempatan bagi partisipasi sektor swasta.

Hal ini dapat mengarah pada masuknya persaingan yang sangat diperlukan di sektor pelabuhan, menimbulkan tekanan untuk menurunkan harga-harga, dan secara umum meningkatkan pelayanan pelabuhan.

Dalam mengantisipasi persaingan yang pesat, maka pemerintah pusat melalui Kementerian Negara BUMN mengeluarkan regulasi tentang Pendulum Nusantara. Regulasi ini bertujuan untuk efisiensi dan efektivitas serta untuk mengintegrasikan kekuatan bongkar muat barang yang menghubungkan pelabuhan-pelabuhan di Indonesia khususnya pelabuhan Sorong, Makassar, Tanjung Perak Surabaya, Tanjung Priuk Jakarta, Pelabuhan Batam, dan Pelabuhan Belawan Sumatera Utara. Hadirnya regulasi ini sangat menunjang posisi PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak karena adanya jaminan hubungan kerja yang merupakan peluang untuk meningkatkan pendapatan. Sementara itu, posisi PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dibidang jasa kepelabuhanan dengan segmen usaha berupa:

1. Penyediaan kolam pelabuhan, sarana bantu navigasi dan perairan untuk lalu lintas kapal dan tempat berlabuh;
2. Pelayanan jasa-jasa yang berhubungan dengan pemanduan kapal-kapal (*pilotage*) untuk kapal-kapal laut;

3. Penyediaan dan pelayanan jasa dermaga untuk tambat/sandar, bongkar muat barang, dan hewan serta penyediaan fasilitas naik turun penumpang dan kendaraan;
4. Penyediaan dan pelayanan jasa gudang dan tempat penimbunan barang, angkutan diperairan pelabuhan, alat bongkar muat serta peralatan pelabuhan;
5. Penyediaan tanah untuk berbagai bangunan dan lapangan sehubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan laut dan hasil industri.

PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak merupakan Badan Usaha Pelabuhan yang berada di kawasan bibir Teluk Cenderawasih Papua dimana mengelola dan memasarkan jasa pelabuhan khususnya di daerah Kabupaten Biak Numfor. Akan tetapi dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KP 27 Tahun 2011 tentang Pemberian Izin Usaha kepada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) sebagai Badan Usaha Pelabuhan dan Kesepakatan Bersama antara Direktur Jenderal Perhubungan Laut (DJPL) Kementerian Perhubungan Republik Indonesia dengan Direktur Utama PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Nomor PP 001/2/15/DJPL-13 dan 1/HK.302/2/DUT-2013 tanggal 10 Mei 2013 tentang Pelayanan Jasa Kepelabuhanan pada Pelabuhan Yang Diselenggarakan oleh Unit Penyelenggara Pelabuhan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, maka memberikan peluang kepada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang

Biak untuk melakukan ekspansi pengelolaan pelabuhan yang selama ini dikelola oleh Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan khususnya di daerah Kabupaten Nabire Papua.

Tidak dapat dipungkiri jika eksistensi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak selama ini telah memberikan kontribusi terhadap sinergisitas ekonomi di kawasan tersebut. Hal tersebut dapat dilihat dari arus penumpang dan barang cukup tinggi tiap tahunnya. Arus penumpang untuk datang dari 68.572 orang pada tahun 2008 meningkat menjadi 91.035 pada tahun 2012 atau meningkat sebesar 55,52%. Peningkatan arus penumpang juga diikuti dengan arus barang yang pada tahun 2008 sebesar 225.473 ton meningkat menjadi 401.212 ton tahun 2012 atau naik sebesar 191,30%.

Tabel 1. Arus Penumpang dan Arus Barang yang Dilayani Tahun 2008 hingga 2012

No	Tahun	Arus Penumpang		Arus Barang	
		Datang	Berangkat	Bongkar	Muat
		(Orang)	(Orang)	(Ton)	(Ton)
1	2008	68.572	85.196	225.473	80.983
2	2009	57.588	68.866	236.496	53.766
3	2010	73.099	77.127	266.987	76.629
4	2011	82.238	72.927	303.707	58.224
5	2012	91.035	75.425	401.212	70.658

Sumber: PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak (data diolah)

Dari uraian tersebut di atas terlihat bahwa pengaruh dengan terbitnya Undang-Undang 17 tahun 2008 kepada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) berupa kompetisi yang profesional untuk mengelola pelabuhan

yang dinilai sangat strategis bagi kemajuan perekonomian di daerah dan bisnis yang menguntungkan bagi perusahaan. Oleh sebab itu penelitian tertarik mengambil judul tesis adalah Analisis Strategi Bisnis Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak.

### **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah strategi korporat pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak?
2. Bagaimanakah pilihan strategi pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui strategi korporat pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak?
2. Untuk mengetahui pilihan strategi pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak?

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Sebagai bahan pertimbangan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak dalam merumuskan strategi pengembangan bisnis.
2. Sebagai bahan kajian ilmiah bagi mahasiswa dalam penyusunan karya ilmiah dan dinamika keilmuan di masa yang akan datang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Strategik

##### 1. Pengertian Manajemen strategik

Ada beberapa defenisi mengenai manajemen strategik yang dikemukakan oleh para ahli di dalam buku yang mereka tulis, antara lain pendapat Wheelen dan Hunger (2008) bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), ecaluasi dan pengendalian.

Manajemen strategik menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dalam lingkungan internal perusahaan. Sementara itu, proses manajemen strategik meliputi empat elemen dasar, yaitu : Pengamatan lingkungan, perumusan straegi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Pada level korporasi, proses manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan sampai dengan evaluasi kinerja.

## 2. Pengertian Strategi

Pengertian strategi juga ada beberapa macam, Menurut Chandler (1962), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Porter (1985) strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut Stephanie K. Marrus, strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Selain itu ada juga definisi yang lebih khusus, misalnya dua pakar strategi, Hamel dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi ini sebagai hal penting, Mereka berdua mendefinisikan strategi bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Atas dasar itu, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi bukan dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

### 3. Tingkatan Strategi

Dalam manajemen strategik, perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level atau tingkatan strategi, sebagai berikut.

#### a. Strategi Korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan, strategi perusahaan adalah:

- 1) Pola keputusan yang berkenan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
- 2) Arus keuangan dan sumber daya lainnya dari dan ke divisi-divisi yang ada di perusahaan.
- 3) Hubungan antara perusahaan dan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.

Menurut Andrews (1980:18-19), strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Pada tingkat korporat ini, strategi korporat berusaha menjawab dua pertanyaan berikut :

- 1) Kegiatan bisnis apa yang diunggulkan untuk dapat bersaing?

2) Bagaimana masing-masing kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan secara terintegrasi?

### **b. Strategi Unit Bisnis**

Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang dan jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis umumnya menekankan pada peningkatan laba produksi dan penjualan. Strategi bisnis yang diimplementasikan biasanya merupakan salah satu strategi overall cost leadership, atau diferensial.

Strategi Bisnis Unit memiliki pengertian yang berbeda untuk setiap perusahaan yang berbeda (Haspeslagh, 1982; Wind dan Mahajan, 1981). Jadi sbu dapat meliputi satu atau lebih divisi, lini produk, atau berupa satu jenis produk atau merek saja.

Konsep strategi berkembang, mulai dari sekadar alat untuk mencapai tujuan (Chandler) kemudian berkembang menjadi alat menciptakan keunggulan bersaing (Porter, Learned, Christensen), dan selanjutnya menjadi tindakan dinamis untuk memberi respons terhadap kekuatan-kekuatan internal dan eksternal (Mintzberg, Steiner), sampai menjadi alat untuk memberikan kekuatan motivasi kepada stakeholder agar perusahaan tersebut dapat memberikan kontribusi secara optimal. Menjelang abad ke-20, konsep strategi berubah menjadi pemahaman keinginan konsumen di masa yang akan datang dengan memperhatikan konsep dinamik dan

pengembangan perencanaan strategis untuk merebut peluang dengan menggunakan konsep kompetensi Inti.

Persaingan perusahaan adalah perlombaan untuk memahirkan kompetensi serta untuk memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar.

Untuk memiliki kompetensi inti, perusahaan harus memiliki tiga kriteria:

- 1) Nilai bagi pelanggan (*customer Perceived value*), yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan. Pertanyaan yang perlu dijawab adalah mengapa pelanggan bersedia membayar lebih mahal atau lebih murah untuk suatu produk atau jasa dibandingkan dengan produk atau jasa lainnya?
- 2) Diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi ada perbedaan antara kompetensi yang diperlukan (*necessary*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*). Tidak layak menganggap suatu kompetensi sebagai inti jika dia ada dimana-mana atau dengan kata lain mudah ditiri oleh pesaing.
- 3) Dapat diperluas (*extendability*). Karena kompetensi inti merupakan pintu gerbang menuju pasar masa depan, kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing. Selain itu kompetensi inti harus dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen masa depan.

### c. Strategi Fungsional

Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, SDM, Keuangan, Produksi-Operasi mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan.

## 2. Alat Analisis Perumusan Strategi

Konsep David (2009), menyatakan bahwa untuk menetapkan strategi yang paling tepat dilakukan dengan melakukan tiga tahapan kerja, setiap tahapan kerja menggunakan matriks-matriks yang seseuai. Tahapan kerjanya sebagai berikut :

Tahapan Kerja	Matriks yang Digunakan
Input stage 	IFE, EFE, CP
Matching Stage 	IE, SWOT, Grand Strategy
Decision stage	QSPM

Gambar 1. Tahapan kerja penetapan strategi

a. Tahap Input (*Input Stage*)

Pada tahap input, berisikan informasi input dasar yang diperlukan/dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Informasi yang diperoleh dari analisis kondisi internal, eksternal dan profil kompetitif menjadi informasi dasar untuk tahap pencocokan dan tahap keputusan. Alat-alat input mendorong para penyusun strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Membuat berbagai keputusan-keputusan kecil dalam matriks *input* menyangkut signifikansi relatif faktor-faktor eksternal dan internal memungkinkan para penyusun strategi untuk secara lebih efektif menciptakan serta mengevaluasi strategi-strategi yang disusun. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang tepat. Dalam tahap 1 biasanya digunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation*), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation*) dan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profil Matriks*).

b. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap pencocokan adalah tahap merumuskan dan melakukan eksplorasi terhadap sumber daya dan keterampilan internal yang dimiliki perusahaan dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal perusahaan. Mencocokkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk mengembangkan dan

menjalankan strategi yang tepat agar berhasil. Pada tahap pencocokan ini terdapat beberapa alat analisis yang dapat digunakan, yaitu sebagai berikut :

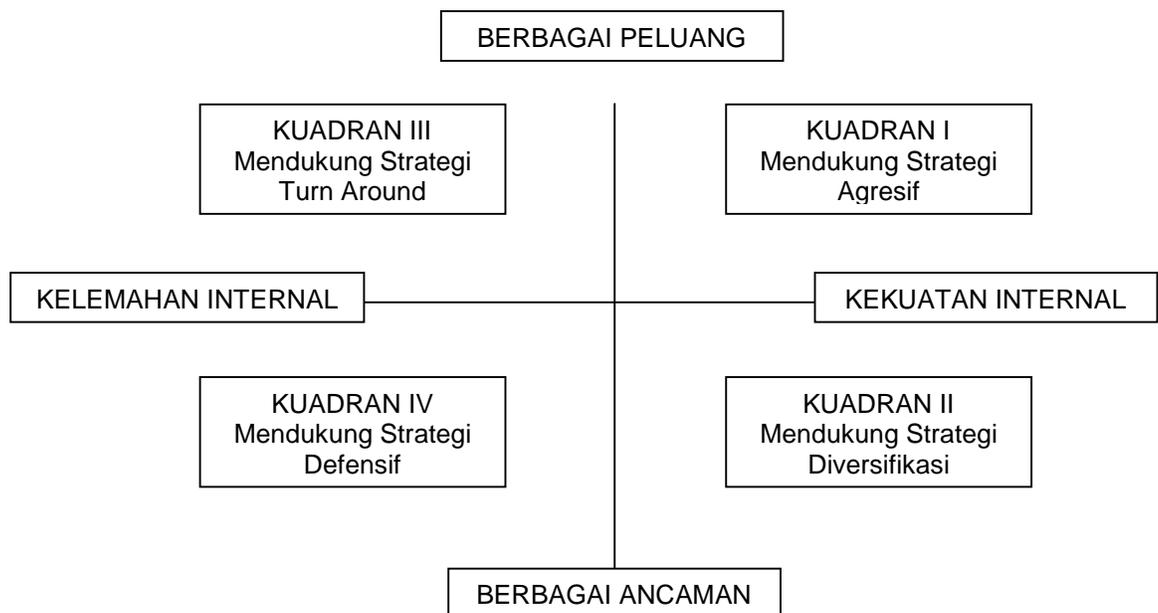
1) Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Kluyver & Pearce (2006) mendefinisikan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sebagai alat bantu untuk mengumpulkan factor-faktor yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan strategi. Kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) berhubungan dengan faktor internal. Mereka dapat terdiri dari keahlian, teknologi yang diketahui, sumber daya organisasi, kemampuan untuk bersaing, keunggulan atau ketidakunggulan posisi yang didefinisikan dengan variabel seperti *market share, brand recognition*, atau lainnya. Peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) berasal dari lingkungan kompetitif dari eksternal perusahaan. Peluang yang terbaik adalah situasi yang membutuhkan material, finansial, sumber daya dan kemampuan organisasi yang dimiliki perusahaan. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat bantu yang penting dalam mengembangkan keempat tipe strategi (David,2001) yang merupakan hasil dari perpaduan dari atribut-atribut SWOT dalam bentuk matriks, empat jenis strategi yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut :

- a. Strategi SO (kekuatan-peluang) memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.

- b. Strategi WO (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
- c. Strategi ST (kekuatanancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- d. Strategi WT (kelemahan-ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Menurut Rangkuti (2006:19) perencanaan strategi harus memperhatikan faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluan, ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.



Gambar 2. Diagram Analisis SWOT

Berdasarkan posisi perusahaan sebagaimana tersebut gambar di atas, menurut Rangkuti (2006:19) dapat disampaikan strategi yang dapat dilakukan sebagai berikut :

#### Kuadran I

Ini merupakan posisi yang sangat menguntungkan, perusahaan memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang harus diterapkan dalam posisi ini adalah mendukung pertumbuhan yang agresif.

#### Kuadran II

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang jangka panjang perusahaan dengan cara diversifikasi.

#### Kuadran III

Pada posisi ini perusahaan memiliki peluang pasar yang cukup besar namun memiliki kelemahan/kendala internal. Fokus strategi yang harus dilakukan adalah mengatasi kelemahan-kelemahan internal untuk meraih peluang pasar yang ada (turn around).

#### Kuadran IV

Posisi ini merupakan kondisi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan, dimana perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

## 2) Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)

Space Matrik dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipersentasikan dengan menggunakan sebuah diagram Cartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Hasil analisisnya mengidentifikasi pemakaian strategi aggressive, conservative, Defensive, atau competitive. Masing-masing sumbu dari matriks SPACE menyatakan dua dimensi yaitu : dimensi internal yang terdiri atas financial Strength (FS) dan *Competitive advantage* (CA), serta dimensi eksternal yaitu *enviromental stability* (ES) dan *Industry advantage* (IS).

## 3) Matriks BCG (*Bolton Consultating Group*)

Matriks BCG adalah perangkat strategi untuk memberi pedoman pada keputusan alokasi sumber daya berdasarkan pangsa pasar. Matriks BCG memungkinkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri tiap divisi relatif terhadap semua divisi lain dalam organisasi, dengan kata lain Matriks BCG memungkinkan manajemen untuk membandingkan berbagai unit bisnis dalam perusahaan secara singkat, yang terbagi atas empat kelompok bisnis yaitu sebagai berikut :

- a. Kuadran I (*Question Mark*), unit usaha yang masuk dalam kuadran I kondisinya adalah unit usaha tersebut bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan tinggi, namun pangsa pasar relatif rendah. Pada kondisi ini perusahaan harus bekerja keras untuk menentukan apakah akan tetap mempertahankan usaha ini atau melepaskannya.
- b. Kuadran II (*Star*), unit usaha yang masuk dalam kuadran II kondisinya adalah adalah pemimpin pasar yang berada dalam pasar yang tumbuh dengan cepat. Tapi bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar atau memperkuat posisi danantisipasi para pesaingnya. Integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar serta produk merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan oleh berbagai unit kerja.
- c. Kuadran III (*Cash Cow*), unit usaha yang masuk dalam kuadran III adalah yang memiliki pangsa pasar relatif tinggi tetapi berada dalam pasar yang memiliki pertumbuhan relatif rendah. Pengembangan produk dan diversifikasi merupakan salah satu strategi yang bisa dipilih untuk unit kerja dalam posisi ini.
- d. Kuadran IV (*Dog*), unit usaha yang masuk dalam kuadran IV kondisinya adalah memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah dan

bersaing dalam pasar yang lambat atau bahkan tidak tumbuh sama sekali, dengan kondisi demikian biasanya strategi yang dilaksanakan adalah likuidasi, divestasi atau dipangkas melalui pengurangan.

#### 4) Matriks Internal – Eksternal

Matriks internal – eksternal adalah alat analisis yang memposisikan berbagai unit kerja dalam organisasi ke dalam diagram simetris yang terbagi atas sembilan bagian. Matriks internal-eksternal hampir sama dengan Matriks BCG, namun terdapat perbedaan yang sangat signifikan yaitu dalam Matriks Internal-Eksternal dibutuhkan lebih banyak informasi dibandingkan dengan Matriks BCG disamping terdapat perbedaan sumbu dalam. Oleh karena itu para penyusun strategi dari perusahaan yang multidivision atau banyak unit kerja seringkali mengembangkan Matriks BCG maupun Matriks IE dalam merumuskan berbagai strategi.

#### 5) *Matriks Grand Strategy*

Matriks Grand Strategy merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matriks ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*Competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu perusahaan terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks. Matriks Grand Strategy

mempunyai empat kuadran yang mewakili keadaan suatu perusahaan, yaitu sebagai berikut :

- a. Pada Kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan pada kuadran ini mempunyai posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Tidak bijak untuk perusahaan di Kuadran I untuk bergerak jauh dari keunggulan kompetitif yang dimilikinya saat ini. Ketika organisasi pada Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat menjadi strategi yang efektif. Bila perusahaan pada Kuadran I terlalu berkomitmen pada pada suatu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit.
- b. Perusahaan pada Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Walaupun industri mereka bertumbuh, mereka tidak mampu untuk bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat berubah dengan cara terbaik untuk memperbaiki daya saingnya. Karena perusahaan pada Kuadran II berada pada industri yang pasarnya tumbuh secara cepat,

- strategi intensif (bukannya integrative atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama yang dipikirkan. Tetapi, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi yang unik atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal sering menjadi alternatif yang disukai. Sebagai jalan terakhir Divestasi dan likuidasi merupakan cara yang dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat memberikan dana yang dibutuhkan untuk membeli bisnis lain atau membeli kembali saham perusahaan.
- c. Perusahaan di Kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan asset dan biaya secara ekstensif (retrenchment) harus dilakukan terlebih dahulu. Alternatif lain yaitu melakukan diverifikasi untuk mengalihkan sumber daya dari bisnis ke bidang lain, jika gagal alternatif seperti seperti divestasi atau likuidasi dapat dilakukan.
- d. Untuk Kuadran IV, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiverifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan. Perusahaan di Kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan

strategi diverifikasi dengan sukses. Perusahaan tersebut juga dapat menjalankan joint venture

#### 6) Tahap 3 : Keputusan

Dalam tahap keputusan, analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi. Hasil analisis dalam tahap pencocokan dirangkum untuk dianalisa kembali untuk ditetapkan strategi apa yang cocok untuk diterapkan dalam perusahaan. Pada tahap keputusan, biasanya digunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matriks - QSPM). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis dari input di Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi yang diajukan. Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal.

### 3. Daya Saing

Pendekatan yang berguna di dalam merumuskan strategi bisnis sebainya didasarkan atas analisis persaingan yang dicetuskan oleh Michael Porter dalam Lima Kekuatan Kompetitif Porter. Pendekatan Porter didasarkan atas analisis 5 kekuatan persaingan. Tekanan persaingan mencakup:

- a. Ancaman Pendatang Baru, perusahaan yang memasuki industri yang membawa kapasitas baru dan ingin memperoleh pangsa pasar yang baik dan laba, akan tetapi semua itu sangat tergantung kepada rintangan atau kendala yang mengitarinya.
- b. Daya Tawar Menawar Pemasok, pemasok dapat juga menjadi ancaman dalam suatu industri sebab pemasok dapat menaikkan harga produk yang dijual atau mengurangi kualitas produk. Jika harga produk pemasok naik maka harga pokok perusahaan juga naik sehingga akan menaikkan harga jual produk. Jika harga jual produk naik maka sesuai dengan hukum permintaan, permintaan produk akan menurun. Begitu pula jika pemasok menurunkan kualitas produk, maka kualitas produk penghasil juga akan turun, sehingga akan mengurangi kepuasan konsumen.
- c. Daya Tawar Menawar Pembeli, pembeli akan selalu berusaha mendapat produk dengan kualitas baik dan dengan harga yang murah. Sikap pembeli semacam ini berlaku universal dan memainkan peran

yang cukup menentukan bagi perusahaan. Jika suatu produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitas (harganya tidak mencerminkan yang sepatutnya) maka pembeli (konsumen) tidak akan membeli produk perusahaan.

- d. Daya Tawar Produk Pengganti, produk pengganti secara fungsional mempunyai manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun memiliki kualitas produk dan harga yang lebih rendah. Umumnya, produk pengganti disenangi oleh orang yang berpenghasilan rendah akan tetapi ingin tampil dengan status lebih tinggi dari keadaan sebenarnya.
- e. Persaingan Antar Pesaing, persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin untuk merebut pangsa pasar perusahaan lain. Konsumen merupakan objek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang bermain di pasar. Siapa yang dapat memikat hati konsumen maka perusahaan akan dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat memikat konsumen maka berbagai cara dilakukan mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian kredit dengan syarat ringan, harga murah atau diskon.

#### **4. Persaingan Pelabuhan**

Pada intinya persaingan pelabuhan (*port competition*) dapat dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok besar yaitu:

- a. *Inter port Competition* adalah kompetisi/persaingan antar pelabuhan yang dapat dibagi menjadi persaingan antara port operator pada pelabuhan yang berbeda (*port competition pada level operator*) dan persaingan antar *port authority* (*port competition pada level policy*)
- b. *Intra Port Competition* menunjuk pada satu keadaan dimana dua (2) atau lebih terminal operator berbeda dalam satu pelabuhan bersaing untuk market yang sama. Dalam hal ini, terminal operator punya yurisdiksi(wewenang) atas seluruh area terminal mulai dari dermaga sampai dengan gate dan bersaing dengan terminal operator lainnya.
- c. *Intra Terminal Competition* menunjuk pada persaingan antar perusahaan (PBM) untuk memberikan pelayanan yang sama dalam satu terminal. Dari *Port Reform Toolkit* (World Bank 2000, module 6, halaman 5 dan 6) *port competition* hanya dibagi atas dua (kelompok) besar yaitu: *Intra Port Competition* dan *Intra Terminal Competition* (point b dan c).

Sedangkan menurut Verhoeff, *port competition* dibagi menjadi empat level yaitu: 1) kompetisi antara perusahaan pelabuhan (*port companies*), 2) pelabuhan (*ports*), 3) *port clusters* dan 4) *port ranges*. Perbedaan antara *Port cluster* dan *Port ranges* adalah terletak pada satu fakta bahwa *port cluster* terdiri atas beberapa/sejumlah pelabuhan yang memiliki karakteristik geografis yang sama dan berdekatan satu dengan lainnya. Sedangkan *port*

*ranges* adalah kumpulan pelabuhan yang terletak pada satu wilayah pesisir (*coastal*) yang mempunyai satu atau lebih hinterland secara bersama-sama.

Secara umum para pakar kepelabuhanan (*port economist*) melihat tiga perbedaan dalam level kompetisi yaitu:

- a. Persaingan antara *port operator* yaitu dimana mereka berusaha untuk meraih arus barang tertentu dalam satu pelabuhan (*intra port competition*). Dimana satu *port operator* dapat meng-*handle* lebih dari satu jenis barang dan dapat bekerja pada beberapa pelabuhan secara bersamaan.
- b. Persaingan antar *port operator* pada pelabuhan yang berbeda (*inter port competition pada operator level*).
- c. Persaingan antar *port authority* (*inter port competition pada policy level*).

UNCTAD (1995) *Comparative analysis of Deregulation commercialization and privatization of ports* menyatakan bahwa ada tiga (3) area yang didorong untuk bersaing (kompetisi) di Pelabuhan yaitu: pelayanan jasa kepelabuhanan (*port services*, buruh (*labour*), dan tarif/harga (*pricing*).

## **5. Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing merupakan keunggulan suatu perusahaan relatif terhadap pesaing, dan memiliki nilai tambah terhadap pelanggan. Keunggulan tersebut secara umum terdiri dari :

a. Diferensiasi

Dalam hal ini perusahaan mempunyai keunikan tersendiri yang tidak dimiliki (dan sulit ditiru) oleh perusahaan lain. Keunikan tersebut bisa berupa kualitas, brand name dan lain-lain..

b. Biaya (Murah)

Keunikan dalam hal ini adalah keunggulan perusahaan untuk memberikan biaya murah terhadap pelanggan relatif terhadap perusahaan lain pada produk/jasa yang sama.

c. Waktu masuk ke pasar (lebih cepat)

Kemampuan perusahaan untuk melansir produk lebih cepat ke pasar merupakan keunggulan tersendiri bagi perusahaaj. Hal ini sangat bermanfaat, karena pada umumnya (kecuali pada kondisi tertentu), kebanyakan produk dilansir lebih cepat ke pasar sangat laku/sukses.

d. Pengetahuan (know how)

Keunggulan lain yang dimiliki perusahaan adalah pengetahuan/ keahlian terutama dalam teknologi tinggi. Keunggulan dalam teknologi telah membawa beberapa perusahaan untuk sukses dan unggul di pasar.

e. Daerah Kekuasaan (strong holds)

Beberapa perusahaan mempunyai “daerah kekuasaan” tertentu, dalam hal ini adalah daerah tertentu dimana pelanggan ‘loyal’ terhadap

perusahaan tersebut. Hal ini sangat berguna karena akan membatasi jumlah pesaing dalam daerah kekuasaan dengan 'entry barrier'

f. Kantong Tebal (deep pocket)

Tidak bisa dipungkiri bahwa modal/sumber daya yang melimpah yang dimiliki perusahaan merupakan keunggulan tersendiri bagi perusahaan tersebut, karena dengan adanya modal/sumber daya tersebut maka pesaing dapat dikalahkan.

g. Sistem mengunci (system lock-in)

Hal lain yang membuat suatu perusahaan unggul terhadap yang lain adalah pembangunan benteng sebagai standar dan pertukaran terbaik yang menjadi platform pembeli. Misalnya saja, perusahaan yang bergerak dalam sistem informasi, beberapa perusahaan membangun sistem yang menjadi standar di dalam industri, sehingga pembeli memperoleh nilai tambah yang signifikan serta terikat untuk terus menggunakannya.

h. Kombinasi

Beberapa perusahaan menggunakan kombinasi dan beberapa keunggulan di atas untuk memberikan nilai tambah kepada pembeli. Produk yang ditawarkan membawa manfaat secara menyeluruh kepada pelanggan. Kombinasi bisa diantara dua keunggulan atau beberapa di antaranya sepanjang masih dapat membawa manfaat

yang signifikan serta tidak saling mengeliminasi dan bertentangan terhadap pembentukan setiap keunggulan.

## **B. Operasional Pelabuhan**

Tinjauan operasional pelabuhan akan dimulai dari sisi laut (*marine service*) baru kemudian dilanjutkan sisi darat (***handling service/ terminal operator***) dan dilengkapi dengan pelayanan tambahan maupun pendukung *marine service* dan *handling service*.

### **1. Marine Service**

#### **a. Pemanduan**

Untuk menjaga keselamatan kapal dan muatannya, pada saat Kapal memasuki alur pelayaran menuju ke kolam pelabuhan untuk berlabuh ataupun untuk sandar di dermaga, nakhoda memerlukan *advisor*, yaitu seorang pandu (*pilot*).

Pandu adalah pelaut nautis yang telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah untuk melaksanakan tugas pemanduan. Pemanduan adalah kegiatan pandu dalam membantu nakhoda kapal, dalam olah gerak kapal, sehingga dapat dilaksanakan dengan selamat, tertib dan lancar dengan memberikan informasi tentang keadaan perairan setempat. Menurut ordonansi Dinas Kepanduan tahun 1927 (*Loodsdients ordonansi Stbl No. 62 tahun 1927*), disebutkan bahwa pandu hanya sebagai *advisor*, sedangkan tanggung jawab keselamatan kapal tetap pada nakhoda.

### 1) Perairan Wajib Pandu

Perairan wajib pandu adalah suatu wilayah perairan yang membutuhkan pemanduan karena kondisinya terutama bagi kapal berukuran tonase kotor tertentu. Telah ditetapkan untuk ukuran kapal 500 GRT atau lebih yang akan keluar masuk ataupun mengadakan gerakan tersendiri di perairan wajib pandu. Jika masih dalam perairan pandu maka harus menggunakan jasa pandu.

### 2) Perairan Pandu Luar Biasa

Perairan pandu luar biasa adalah suatu wilayah perairan yang karena kondisinya tidak wajib dilakukan pemanduan, namun bila nakhoda atau pemimpin kapal memerlukan pemanduan dapat mengajukan permintaan untuk menggunakan fasilitas pemanduan. Biasanya perairan tersebut untuk tahap selanjutnya karena pertimbangan faktor di luar kapal maupun faktor kapal itu sendiri yang diperkirakan mempengaruhi keselamatan berlayar akan menjadi pertimbangan peningkatan status dari perairan pandu luar menjadi perairan wajib pandu.

Dalam pelaksanaan pelayanan pemanduan di pelabuhan yang memiliki alur pelayaran pada umumnya dibagi dua:

- a) Pandu Bandar, yang memandu kapal-kapal di kolam pelabuhan.
- b) Pandu laut, yang memandu kapal-kapal dari kolam pelabuhan batas perairan wajib pandu atau sebaliknya.

Tugas lain dari pandu adalah membantu Syahbandar dalam tugas-tugas keselamatan pelayaran dan juga mengawasi serta mengamati alur pelayaran, baik pendangkalan maupun pencemaran perairan.

Tarip pemanduan didasarkan pada:

- 1) Besarnya kapal yang dipandu (*Gross Register Ton*)
- 2) Jauh dekatnya jarak pemanduan
- 3) Faktor sulit tidaknya alur pelayaran

Super intenden Pandu saat ini dijabat oleh Syahbandar pelabuhan dan atas saran pandu dapat memberikan *dispensasi* bebas tanpa pandu kepada kapal-kapal yang melayari atau mengadakan olah gerak tersendiri di perairan wajib pandu dengan ketentuan yang berlaku.

Untuk dapat melaksanakan tugas pemanduan dengan baik diperlukan sarana penunjang yaitu:

- 1) Motor pandu yaitu kapal untuk menjemput atau mengantar pandu di tengah laut.
- 2) Kapal tunda yaitu untuk membantu menyandarkan kapal maupun untuk mengawal pada alur pelayaran yang sempit.
- 3) Regu kepil (Regu kepil darat dan regu kepil laut), untuk membantu mengikat/melepas tali kapal.

Ada 3 (tiga) indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pelayanan pandu atau kinerja operasional pandu yaitu:

- 1) Keselamatan, tidak terjadinya kecelakaan pada saat dilaksanakan pemanduan (*zero accident*)
- 2) *Waiting Time* atau waktu tunggu pelayanan pandu, dihitung sejak permintaan pandu oleh perusahaan pelayaran sampai pandu naik ke kapal.
- 3) *Approach Time* adalah jumlah jam yang digunakan pelayanan pemanduan, sejak kapal bergerak dari lego jangkar sampai ikat tali ditambatan atau sebaliknya.

#### **b. Penundaan**

Penundaan kapal adalah pekerjaan mendorong, mengawal, menjaga, menarik atau menggandeng kapal yang berolah gerak, untuk bertambat atau untuk melepas dari tambatan, pelampung, *breasthing dolphin*, pinggiran dan kapal lainnya dengan mempergunakan kapal tunda.

Penundaan sebagai alat bantu pandu Pelayanan jasa pandu, jasa tunda, jasa kepil dan jasa telekomunikasi adalah suatu rangkaian pelayanan jasa yang tidak bisa dipisahkan dengan pertimbangan keselamatan terhadap kapal-kapal yang keluar masuk pelabuhan, dengan panjang kapal tertentu harus mempergunakan kapal tunda sebagai sarana bantu pandu.

Departemen Perhubungan memberikan pedoman tentang jumlah dan ukuran PK kapal tunda untuk melaksanakan penundaan sebagai-berikut:

- a. Panjang kapal 70 M s.d 100 M minimal ditunda dengan 1 unit kapal tunda dengan daya minimal 800 PK
- b. Panjang kapal 101 M s.d 150 M minimal ditunda dengan 2 unit kapal tunda dengan daya minimal 1.600 PK
- c. Panjang kapal 151 M s.d 200 M minimal ditunda dengan 2 unit kapal tunda dengan daya 3.400 PK sd 5.000 PK.
- d. Panjang kapal 201 M s.d 300 M minimal ditunda dengan 2 unit kapal tunda dengan daya 5.000 PK sd 10.000 PK.
- e. Panjang kapal 301 M ke atas minimal ditunda dengan 4 unit kapal tunda dengan daya minimal 10.000 PK.

Dengan mempertimbangkan kekuatan arus, angin, cuaca, kedalaman kolam, serta kondisi kapal yang ditunda, pandu dapat mempertimbangkan jumlah serta daya kapal tunda yang digunakan. Nakhoda kapal tunda merupakan penanggung jawab umum terhadap pengoperasian kapal tunda sesuai dengan perintah yang diberikan oleh pandu. Juragan kapal kecil bertanggung jawab atas pelaksanaan perintah dari pandu untuk mengambil tali kapal.

Tarif penggunaan kapal tunda untuk membantu pandu dihitung berdasarkan besaran kapal yang ditunda (GRT) dan lamanya penggunaan kapal tunda. Lamanya penggunaan kapal tunda dihitung sejak kapal tunda

berangkat dari pangkalan hingga kapal tersebut ditunda sampai kembali lagi ke pangkalan.

### **c. Labuh**

Pelabuhan memiliki daerah kerja di daratan DLKR dan juga daerah kerja di perairan DLKP. Batas-batas di daratan yang dimaksud di sini adalah garis pantai dan di perairan adalah titik-titik koordinat di laut yang telah disahkan oleh Menteri Dalam Negeri atau minimal ditentukan oleh Pemerintah Propinsi. Perairan pelabuhan khususnya yang berupa kolam pelabuhan harus dapat dipergunakan untuk berlabuh kapal dengan aman sambil menunggu pelayanan berikutnya yaitu bertambat di dermaga pelabuhan.

Selain hal tersebut di atas, perairan pelabuhan juga dapat digunakan untuk kegiatan lainnya yaitu bongkar muat barang dengan bantuan tongkang/kapal/*midstream*, *rede transport* dan juga *docking* kapal dan lain-lain. Untuk mendapatkan perairan yang tenang biasanya pelabuhan dibangun di perairan yang berupa teluk. Dan bila dibangun dipantai dengan perairan menghadap ke laut lepas maka harus dibangun *break water* sebagai penahan gelombang.

Untuk menjamin penggunaan kolam pelabuhan dengan aman diperlukan syarat:

- 1) Kolam Pelabuhan harus cukup luas.

- 2) Mengatur kapal-kapal yang berlabuh supaya tidak mengganggu alur pelayaran.
- 3) Air di kolam pelabuhan, tidak bergelombang dan arusnya relatif tenang.
- 4) Kedalaman harus cukup untuk kapal-kapal yang berkunjung ke pelabuhan tersebut.

Uang labuh dihitung berdasarkan besarnya kapal (GRT) sejak kapal masuk di pelabuhan sampai dengan kapal tersebut meninggalkan perairan pelabuhan.

#### **d. Tambat**

Tambatan adalah bangunan fasilitas pelabuhan untuk sandar kapal, dari beton, besi/kayu, pelampung, *breasthing dolphin*, maupun pinggiran pantai. Pihak pelabuhan harus dapat memberikan tempat tambat bagi kapal untuk melakukan bongkar muat dengan lancar, tertib dan aman.

Berdasarkan jenis muatan tambatan dibedakan atas: *multi purpose*, curah cair, curah kering dan petikemas. Idealnya persentase penggunaan tambatan seharusnya di bawah 65% tetapi umumnya di pelabuhan-pelabuhan besar di negara kita persentase tersebut sudah melebihi dari 65%, sehingga mengakibatkan adanya kapal-kapal yang antri atau menunggu untuk bertambat.

Dari data-data tersebut maka pihak pelabuhan akan menentukan lamanya kapal bertambat, sehingga tidak ada alasan untuk memperlambat

bongkar muat dan sanksinya apabila tidak selesai tepat pada waktunya kapal akan dikeluarkan.

Dalam menjamin ketertiban dan kelancaran bongkar muat tiap hari, harus diawasi oleh tenaga supervisi operasi dari pelabuhan sehingga kalau terjadi keterlambatan, pihak kapal sudah diperingatkan terlebih dahulu. Selain sanksi di atas, kapal yang tambat diberikan batas waktu dan apabila melebihi batas waktu, akan dikenakan tarif tambat 200% dari tarif dasar. Batas waktu tiap ukuran kapal dibedakan sebagai berikut:

- 1) Kapal dengan ukuran sampai dengan 999 GRT diberi batas waktu tiga (3) etmal (per Etmal = 24 Jam).
- 2) Kapal dengan ukuran 1.000 Grt s.d 2.499 Grt diberi batas waktu empat (4) Etmal.
- 3) Kapal dengan ukuran 2.500 Grt s.d 4.999 Grt diberi batas waktu enam (6) Etmal.
- 4) Kapal dengan ukuran 5.000 Grt s.d 9.999 Grt diberi batas waktu delapan (8) Etmal.
- 5) Kapal dengan ukuran 10.000 Grt s.d 14.999 Grt diberi batas waktu sepuluh (10) Etmal.
- 6) Dan untuk kapal di atas 15.000 Grt batas waktunya 14 (empat belas) Etmal.

Kapal yang tambat tidak sesuai dengan tempat atau waktu yang ditentukan akan dikenakan tarif 2 kali tarif dasar. Faktor-faktor yang menentukan besar kecilnya biaya tambat adalah:

- 1) Besarnya kapal (Grt).
- 2) Kapal pelayaran luar negeri atau dalam negeri.
- 3) Tempat tambat di tambatan beton, kayu, pinggiran dan lain-lain.
- 4) Lamanya bertambat.

Lamanya bertambat dihitung sejak tali pertama (*First Line*) kapal terikat di bolder sampai tali terakhir terlepas (*Last Line*) dari bolder pada waktu kapal selesai tambat. Untuk kapal Ro-ro dan *ferry* apabila bertambat pada tambatan menggunakan *rampdoor*, dikenakan tarif tambahan sebesar 25% dari tarif dasar karena *rampdoor* tersebut akan mengganggu serta menambah panjang kapal. Bagi kapal-kapal yang melakukan kegiatan tetap dalam pelabuhan, maka biaya tambatnya diperhitungkan sebanyak 20 etmal dikalikan tarif dasar tambatan tertinggi di pelabuhan yang bersangkutan. Kapal yang bertambat atau sandar secara fisik mengikatkan talinya pada pinggiran sungai atau pantai maka dikenakan tarif tambatan pinggiran. Biaya tambat bagi kapal-kapal yang bertambat di Dermaga Untuk Kepentingan Sendiri (DUKS)/TUKS sebagian dikembalikan ke pemilik dermaga tambat tersebut untuk biaya perawatan.

Penilaian keberhasilan operasional tambat atau kinerja operasional tambatan adalah sebagai berikut:

- a) *Berth Through Put* (BTP) atau daya lalu dermaga/tambatan adalah jumlah Ton/M3 barang dalam satu periode yang melewati tiap meter panjang tambatan yang tersedia.
- b) *Tons Per Ship Hour at Berth* (TSHB) atau jumlah rata-rata bongkar muat per kapal tiap jam selama kapal berada di tambatan.
- c) *Berth Time* atau waktu tambat adalah jumlah jam selama kapal berada di tambatan yang dipengaruhi oleh *Berth Working Time* (BWT), *Non Operation Time* (NOT), *Effective Time* (ET) dan *Idle Time* (IT).
- d) *Berth Working Time* (BWT) adalah jam kerja yang tersedia selama kapal berada di tambatan tidak termasuk jam istirahat.
- e) *Not Operation Time* (NOT) atau waktu tidak bekerja yang direncanakan selama kapal berada di tambatan.
- f) *Effective Time /Operation Time* (ET/OT) atau waktu efektif yaitu jumlah jam riil yang digunakan untuk melakukan kegiatan bongkar muat di tambatan/dermaga.
- g) *Idle Time* (IT) atau waktu terbuang adalah jumlah jam kerja yang tidak terpakai (terbuang) selama waktu kerja bongkar muat di tambatan, tidak termasuk jam istirahat.

*h) Berth Occupancy Ratio (BOR)* atau tingkat pemakaian tambatan adalah perbandingan antara jumlah waktu pemakaian tiap tambatan dibanding dengan jumlah dermaga dan waktu yang tersedia selama periode tertentu yang dinyatakan dalam prosen.

**e. STS Transfers**

STS *transfers* adalah alih muatan langsung dari kapal ke kapal dengan menggunakan pipa atau alat lainnya. Kegiatan ini dilakukan di perairan sehingga kapal yang melakukannya tidak bertambat di tambatan.

Selain area perairan STS *transfers* ada *Transfers Anchorage Area (TAA)* adalah lokasi yang di peruntukan untuk tempat berlabuh sementara kapal-kapal yang berlayar di perairan untuk keperluan *ship supplies, bunkering, repair* dan keperluan lainnya yang ditetapkan berdasarkan *Notice to Marine (NTM)*.

Beberapa kegiatan di perairan STS *transfers* antara lain meliputi: alih muat (*ship to ship*), pencucian kapal (*tank cleaning*), pencampuran bahan (*blending*), pengisian minyak atau air bersih (*bunker*), berlabuh jangkar sambil menunggu perintah (*anchorage area and waiting order*) dan *supply logistic*.

Area STS *transfers* dan TAA merupakan perpanjangan pelabuhan umum dan dalam pengelolaannya dikoordinasikan dengan pelabuhan umum terdekat. Contoh kegiatan TAA adalah Nipah

*Transfer Anchorage Area* di perairan Nipah yang berbatasan dengan perairan Singapura dan Malaysia di koordinasikan oleh PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Tanjung Pinang.

## **2. Cargo Handling/Terminal Service**

### **a. Bongkar dan Muat**

Bongkar Muat Barang Umum (*General Cargo*) di Dermaga Konvensional Di Indonesia pekerjaan bongkar muat dari dan ke kapal dilakukan oleh perusahaan bongkar muat badan hukum Indonesia yang khusus didirikan untuk menyelenggarakan dan mengusahakan kegiatan bongkar muat barang dari dan ke kapal:

- 1) Bongkar Muat Secara Langsung Ke *Truck (Truck Losing)* Apabila status muatan kapal FIOS ataupun *charter*, penunjukan pekerjaan bongkar muat dapat dilakukan oleh pemilik barang, dan bila statusnya *liner service*. Penunjukan PBM dilakukan oleh perusahaan pelayaran, biasanya sehari sebelum pelaksanaan bongkar muat. Dokumen-dokumen yang diperlukan adalah:
  - a) *Ship Profile* yaitu dokumen yang menyebutkan, kondisi kapal, *draft*, kekuatan *crane*, panjang kapal, lebar kapal serta gambar/kondisi palka kapal dan jumlah palka.
  - b) *Stowage Plan* yaitu susunan barang dalam palka.
  - c) *Manifest* yaitu daftar muatan.

- d) *Crane Sequence List* yaitu daftar urutan pekerjaan.
- e) B/L yaitu surat muatan atau dokumen surat yang menyatakan pengangkut menerima barang untuk diangkut ke pelabuhan tujuan.
- f) PEB (Pemberitahuan Ekspor Barang) yang diketahui oleh Bea dan Cukai.
- g) Konosemen.
- h) Kebenaran Ukuran Barang (KUB)

Dalam *operation planning* akan ditentukan:

- a) Jumlah orang yang bekerja per giliran kerja, per palka dan jumlah palka yang bekerja.
- b) Peralatan bongkar muat: jala-jala lambung, alat mekanis *forklift*, *crane* darat, *conveyor* dan lain-lain.
- c) Pengaturan dan jumlah *truck*.
- d) Produktivitas bongkar muat.

Pada hahekatnya pembongkaran ataupun pemuatan dengan cara *truck lossing* hanya dilakukan terhadap barang-barang tertentu, misalnya barang berbahaya yang tidak boleh ditimbun di gudang/lapangan dan barang strategis, misalnya beras, gula, semen dan lain-lain.

Kenyataannya akhir-akhir ini berkembang kecenderungan bongkar muat terhadap barang-barang lain dengan cara *truck losing*. Hal ini dikarenakan biaya lebih murah, tetapi akibatnya kapal bertambat lebih lama dan biaya di pelabuhan menjadi lebih tinggi dan juga performansi

atau kinerja akan lebih jelek. Contohnya *Berth Time* lebih lama, *Berth Trough* put lebih kecil dan *Tons Perships Hour at Berth* lebih kecil dan lain-lain.

## 2) Bongkar Muat Melalui Penimbunan

Barang-barang sebelum dimuat, terlebih dahulu ditumpuk di gudang atau lapangan penumpukan dan disusun sedemikian rupa agar sesuai dengan rencana urutan pemuatan. Urutan pemuatan diperlukan untuk memudahkan pembongkaran di pelabuhan tujuan dan untuk kepentingan stabilitas kapal, penyusunan berat muatan dalam palka harus seimbang.

Selama ini pemuatan atau pembongkaran melalui penimbunan ternyata lebih cepat dibanding dengan *truck losing* yang sering mendapat hambatan, misalnya jumlah *truck* kurang atau terlambat karena lalu lintas padat.

Pelaksanaan pembongkaran atau pemuatan sebagian besar dilakukan oleh tenaga kerja bongkar muat yang dikelola oleh koperasi tenaga kerja bongkar muat atau Koperasi TKBM yang ada di tiap pelabuhan.

Pekerjaan Perusahaan Bongkar Muat dapat dibagi menjadi 3 (tiga) pekerjaan utama yaitu:

- a) Pekerjaan *stevedoring* yaitu pekerjaan yang membongkar dari dek atau palka kapal ke dermaga, tongkang, *truck* atau memuat ke dek atau ke dalam palka kapal dengan menggunakan derek kapal

ataupun derek darat. Untuk pekerjaan ini standar buruh per-palka pergilir kerja membutuhkan 12 orang termasuk 1 orang mandor, 2 orang tukang derek dan 1 orang pilot yang mengomandani derek kapal.

- b) Pekerjaan *cargodoring* yaitu pekerjaan mengeluarkan dari sling ke atas dermaga, mengangkut dan menyusun ke dalam gudang lini I atau ke lapangan penumpukan atau pekerjaan sebaliknya, yaitu mengambil dari tumpukan di gudang lini I atau lapangan penumpukan lini I dan mengangkat serta mengangkut ke dermaga dan kemudian memasukkan saling di atas dermaga. Adapun standar buruh yang bekerja di *cargodoring* ini sebanyak 24 orang buruh per palka.
- c) Pekerjaan *Receiving/Delivery* yaitu pekerjaan mengambil dari timbunan dan menggerakkan untuk kemudian menyusunnya di atas *truck* di pintu darat disebut *delivery*. Sedangkan pekerjaan menerima barang dari atas *truck* di pintu darat untuk ditimbun di gudang atau lapangan penumpukan lini I disebut *Receiving*. Standarnya per gilir kerja buruh tersebut bervariasi bisa kurang atau lebih tergantung situasi.

## **b. Bongkar Muat Barang Curah (Cair/Kering)**

### 1) Curah Kering

Pada hakekatnya bongkar muat barang curah kering (misalnya beras, jagung, kedelai, bungkil dan lain-lain) umumnya sama dengan bongkar muat barang umum (*General Cargo*), hanya yang berbeda adalah penggunaan tenaga kerja bongkar-muatnya per gang, per palka, per gilir kerja yang dipengaruhi oleh teknologi/peralatan bongkar muat yang digunakan.

Penggunaan tenaga kerja dimaksud di atas bisa berubah jumlahnya misalnya untuk mengejar waktu atau atas permintaan dari pemilik barang atau pihak pelayaran, dampaknya biayanya juga bertambah dan menjadi beban bagi pihak pemilik barang.

Cara lain yang dapat dilakukan adalah jumlah barang yang dibongkar dan dimuat dibagi dua dengan pertimbangan efisiensi waktu, yaitu sebagian masuk gudang dan sebagian lagi dilakukan *truck losing*. Misalnya direncanakan 40% masuk gudang dan 60% *truck losing* maka biaya OPP/OPTnya 40% penuh *stevedoring, cargodoring, receiving/delivery* dan penumpukan. Sedangkan sisanya 60% *stevedoring* penuh, *cargodoring, delivery/receiving* separuh (50%) dan tidak dipungut uang penumpukan.

### 2) Curah Cair

Untuk biaya OPP/OPT selain ada pedoman dari Menteri Perhubungan juga ada pedoman yang lebih sempit lagi yaitu pedoman yang dibuat antara

Asosiasi PBM (APBMI) dan pemilik Barang, EMKL, maupun Pelayaran dalam bentuk kesepakatan.

Tarif untuk curah cair mengikuti pelaksanaan kerja dan tergantung dari fasilitas yang ada. Misalnya dari tangki ke kapal via pipa, pekerjaan bongkar muatnya cukup dengan memuat kran di kapal dan mengawasinya tangkinya. Lain halnya bila curah cair tersebut dibongkar dengan cara *truck losing*, berarti selain membuka kran di kapal juga mengisi ke *truck* tangki tentunya dengan biaya OPT/ OPP nya yang lebih mahal dibanding bila via pipa ke tangki dan

apabila menggunakan alat tambahan *conveyor*, ban berjalan atau alat mekanik lainnya akan bertambah biaya OPP/OPT-nya

### 3) Bongkar Muat Kontainer di Terminal Kontainer

Dalam beroperasinya terminal maka memerlukan fasilitas peralatan yang harus dimiliki sebagai berikut:

- a. Dermaga petikemas, yaitu tambatan yang digunakan untuk sandar kapal petikemas.
- b. *Marshalling Yard*, yaitu suatu area pada terminal petikemas yang digunakan untuk menampung kegiatan *handling* petikemas yang terdiri dari impor *stacking yard* dan *ekport stacking yard*.
- c. *Container Yard* (CY), yaitu area yang dipakai untuk menyerahkan dan menerima *container* (*receving/delivery*) untuk menumpuk *container* ekspor, impor serta *container* kosong.

- d. Gudang Konsolidasi (*CFS/Container Freight Station*), yaitu tempat untuk menyimpan atau menimbun barang baik impor, ekspor, dari hasil pengeluaran petikemas LCL dan barang-barang yang rencana akan dimasukkan ke *container LCL export*.
- e. *Maintenance Repair Shop*, yaitu tempat di dalam terminal petikemas yang digunakan untuk perawatan, pemeliharaan dan perbaikan peralatan bongkar muat *container*.
- f. *Gate dan Interchange*, yaitu sebagai pintu masuk dan keluarnya petikemas yang dilengkapi alat untuk memeriksa petikemas dan juga dilengkapi timbangan.
- g. *Control Centre*, yaitu tempat di dalam lokasi terminal petikemas yang digunakan untuk memantau seluruh gerakan petikemas saat masuk sampai keluar.
- h. Depo petikemas, yaitu tempat untuk menampung petikemas kosong, depo petikemas ini lokasinya bisa di dalam terminal petikemas maupun di luar terminal petikemas.
- i. *Gantry Crane*, yaitu kran petikemas yang ditempatkan di dermaga untuk bongkar muat petikemas dari dan ke kapal *container*, karena pada umumnya kapal kontainer tidak memiliki kran.
- j. *Trailer* adalah *truck* yang dilengkapi *chassis* yang disiapkan untuk mengangkut beban petikemas.
- k. *Forklift, top loader, trantainer* dan lain-lain.

Adanya kecenderungan pengguna jasa mengalihkan pengiriman barang dari *general cargo* ke *container* adalah dengan dasar pertimbangan:

- a. Kecepatan bongkar muat yang tinggi
- b. Kerusakan maupun kehilangan barang sangat kecil
- c. Muatan tidak memerlukan pembungkus yang kuat, sehingga tidak menambah biaya untuk pembungkus khusus.

Petikemas (*container*) adalah suatu kotak besar berbentuk empat persegi panjang yang terbuat dari bahan campuran baja, tembaga, aluminium, kayu atau *fiberglass* yang digunakan untuk tempat pengangkutan maupun penyimpanan sejumlah barang, dapat dipindahkan ataupun dapat dipisahkan dari sarana pengangkutnya tanpa mengeluarkan isinya.

Sistem pengiriman barang melalui petikemas dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. *Full Container Loaded (FCL)* ialah sistem pengiriman barang dengan petikemas dimana di dalam petikemas tersebut dimasukkan atau dipadatkan 1 (satu) *party* barang atau lebih akan tetapi ditujukan hanya untuk 1 (satu) alamat penerima di pelabuhan tujuan.
- b. *Less Container Loaded (LCL)* ialah sistem pengiriman barang dengan petikemas, dimana dalam petikemas dimasukkan atau dipadatkan barang-barang dari beberapa pengiriman dan juga ditujukan kepada beberapa orang di pelabuhan tujuan. Caranya yaitu tiap pemilik barang mengirimkan barangnya ke gudang (CFS) dan dikumpulkan setelah

cukup banyak dimasukkan ke *container*. Di pelabuhan tujuan *container* dibongkar dan barangnya dimasukkan ke gudang (CFS).

- c. Selain hal tersebut di atas pemilik barang ataupun perusahaan
- d. pelayaran di pelabuhan tujuan dapat merubah status, misalnya dari LCL ke FCL ataupun dari FCL ke LCL tentunya dengan tambahan biaya.
- e. Dalam sistem pengiriman barang melalui petikemas terdapat fungsi-fungsi sebagai berikut:

#### 1) Operasi Kapal

- a) Mempunyai tugas utama mengelola pelaksanaan dan pengendalian operasi pelayanan kapal;
- b) Membongkar-memuat petikemas dari atau ke kapal mengangkut petikemas dari atau ke lapangan penumpukan dan menyusun/menumpuk petikemas di lapangan/gudang;
- c) Menerima (*Receiving*) dan pengeluaran (*delivery*) petikemas;
- d) Melaksanakan pengisian (*stuffing*) dan pengosongan (*unstuffing/stripping*) petikemas;
- e) Mengatur penyandaran kapal;
- f) Meneliti dan mengeluarkan dokumen yang diperlukan.

#### 2) Operasi Peralatan

- a) Mempunyai tugas utama mengelola dan mengendalikan peralatan tersebut di atas;

- b) Menyiapkan peralatan bongkar muat: *Container Crane, Top Loader, Transtainer* dan lain-lain;
- c) Menyiapkan tenaga-tenaga operator peralatan tersebut di atas;
- d) Mengelola *workshop* dan peralatan kerja;
- e) Melaksanakan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja para operator.

#### 4) Operasi Keuangan

Mempunyai tugas sebagai berikut:

- a) Melaksanakan administrasi keuangan serta mencatat kekayaan terminal petikemas;
- b) Menyusun dan mengendalikan anggaran terminal petikemas.

#### 5) Administrasi Umum dan Personalia.

Mempunyai tugas sebagai berikut:

- a) Melaksanakan program kerja, melaksanakan urusan kepegawaian dan kesejahteraan pegawai;
- b) Melaksanakan penanganan masalah hukum dan kegiatan pelayanan dan pengamanan umum.

### **3. Supporting Service**

#### **a. Penumpukan**

Maksud dari penyediaan fasilitas penumpukan di pelabuhan tersebut adalah:

- 1) Untuk memperlancar kerja bongkar muat dari/ke kapal.

- 2) Khususnya untuk muatan memerlukan penyusunan terlebih dahulu sesuai pelabuhan tujuan (*storage plan*).
- 3) Untuk pemeriksaan oleh Bea Cukai (khususnya terhadap barang ekspor dan impor).
- 4) Untuk menyeleksi barang-barang yang rusak, tidak cocok dengan dokumen ukuran dan lain-lain.
- 5) Untuk kepentingan klaim.

Ruang penumpukan biasanya dibuat dengan membatasi area tertentu dalam bentuk garis kotak-kotak yang luasnya tiap kotak kurang lebih 50 M<sup>2</sup> dan disebut Vak dan di antara vak tersebut dibuatkan jalur untuk kendaraan, misalnya *forklift*, lori dan lain-lain. Barang-barang biasanya ditumpuk per lantai atau per *Bill of Lading* tiap kapal, untuk memudahkan pengawasan maka tumpukan barang tersebut harus dipasang label yang berisikan informasi tentang:

- 1) Nama Kapal/*Voyage*
- 2) Tiba di pelabuhan
- 3) Dari Pelabuhan
- 4) Nomor *Bill of Lading*
- 5) *Party* Barang/Uraian

Pada perusahaan pelayaran maka operator penumpukan atau pengelola ruangan penumpukan mempunyai tanggung jawab:

- 1) Bertanggung jawab atas keselamatan barang yang berada di tempat penumpukan.
- 2) Bertanggung jawab terhadap penerimaan atau penyerahan barang dalam hal ini dikenal dengan sebutan *delivery* maupun *receiving*.
- 3) Bertanggung jawab terhadap tempat/bangunan fasilitas yang dikelolanya.

Sedangkan PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III, IV(Persero) mempunyai wewenang untuk:

- 1) Menetapkan tempat penumpukan.
- 2) Mengawasi ketertiban, keamanan penumpukan baik keamanan bagi manusia maupun barang.
- 3) Meneliti kebenaran; jenis ukuran; jumlah; berat; barang yang ditumpuk.

Jenis dan macam barang harus dapat dibedakan tempat penumpukannya, misalnya barang-barang besar, berat (mesin, besi, pipa dan lain-lain) yang tidak mudah hilang maupun rusak akibat cuaca, hujan maka barang-barang tersebut bisa ditumpuk di lapangan. Sedangkan barang-barang yang mudah rusak, mudah hilang dan barang berharga yang memerlukan perlindungan, perluditumpuk dalam gudang tertutup. Khusus untuk barang-barang yang mengganggu, berbahaya, mudah terbakar, beracun, mudah meledak dan lain-lain harus ditumpuk di gudang khusus, bahkan terhadap barang berbahaya kelas I sesuai IMO, harus langsung dikeluarkan dari daerah kerja pelabuhan.

Tarif jasa penumpukan adalah dihitung sejak barang ditumpuk sampai barang keluar tetapi mengingat ada hal-hal khusus di luar kendali pemilik barang, maka PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, IV (Persero) sampai saat ini mengambil kebijakan tarif yang tidak merugikan pemilik barang. Hal serupa juga berlaku di negara-negara lain, hanya berbeda besarnya.

### **Lamanya Penumpukan**

Lamanya penumpukan barang masuk (bongkar dari kapal) dihitung sejak hari pembongkaran pertama dari *party* barang yang bersangkutan sampai dengan isi barang dikeluarkan dari tempat penumpukan. Sedangkan lamanya penumpukan untuk barang keluar (muat ke kapal) dihitung dari hari penumpukan, yaitu sejak hari penumpukan *party* barang yang bersangkutan di tempat penumpukan sampai selesai penumpukan.

### **Besarnya Tarif Penumpukan**

Dalam meringankan pemilik barang yang diakibatkan terjadinya pengunduran waktu pengurusan dokumen serta adanya perbedaan waktu saat pembongkaran atau pemuatan yang diluar kendali pemilik barang, maka PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, IV (Persero) memberikan kebijaksanaan tersebut:

- a) Untuk barang impor dan bongkar antar pulau, lama penumpukan hari pertama sampai hari kelima hanya dihitung satu hari.
- b) Untuk barang ekspor dan muat antar pulau, hari pertama sampai hari ke-7 (ketujuh) hanya dihitung satu hari.

- c) Barang *transshipment* dibebaskan sewa gudang selama 14 (empat belas) hari.

Selain hal yang meringankan juga diterapkan sanksi terhadap pemilik barang karena:

- a) Barang ekspor bila tidak dikeluarkan sampai 14 hari, maka terhitung hari ke 15 dan seterusnya akan dikenakan tarif 200% dari tarif dasar.
- b) Barang antar pulau dan impor diberi batas waktu 10 hari dan apabila hari ke 11 belum ke luar maka tiap hari akan dikenakan tarif penumpukan 200% dari tarif dasar.
- c) Barang bahaya yang tidak diberi tanda khusus (*isle*) atau keterangan serta, nama dan sifat barang yang jelas dan mudah terbaca/terlihat, maka dikenakan tarif jasa penumpukan 200% dari tarif dasar.

Dalam meningkatkan efisiensi penggunaan tempat penumpukan, Direksi dapat menetapkan persewaan secara bulanan.

## **b. Gudang**

Gudang adalah tempat penumpukan barang secara tertutup. Ada 2 (dua) jenis gudang berdasarkan lokasinya yaitu:

- 1) Gudang Lini I, yaitu gudang-gudang yang dibangun di tepi laut dimana gudang tersebut memiliki pintu yang menghadap ke laut dan pintu yang menghadap ke darat yang disebut pintu laut dan pintu darat. Gudang tersebut berada di bawah pengawasan Bea Cukai, dimana barang-barang yang ditumpuk di dalamnya harus minta ijin Bea Cukai.

Kunci gudang Lini I, dikunci dengan 2 gembok, satu gembok kuncinya dipegang oleh pihak pengelola pelabuhan dan satu gembok lainnya dipegang oleh Bea Cukai, dengan tujuan apabila ada barang masuk ataupun pengeluaran selalu diketahui oleh Bea Cukai maupun PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, IV (Persero) Cq. Operator Gudang. Di dalam gudang Lini I, terdapat ruangan untuk kantor petugas Bea Cukai selain itu juga harus selalu ada ruangan yang selalu dikosongkan untuk menempatkan barang-barang yang akan diperiksa secara fisik oleh Bea Cukai. Tugas utama pegawai PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, IV (Persero) pada ruang lini I adalah mengadakan pengawasan administrasi, yaitu kebenaran ukuran, jumlah berat serta lamanya barang ditumpuk.

Dari segi ketertiban penumpukan barang yang ditumpuk tidak boleh menempel dinding/tiang, dengan ketentuan jarak minimal 0.5 m, tinggi penumpukan maksimum sampai pada ventilasi gudang, serta tumpukan 1 m maksimum sesuai kemampuan daya pikul lantai. Tempat menumpuk barang disesuaikan dengan lokasi/tempat yang telah ditentukan, tidak pada jalur, tidak juga di muka pintu dan lain-lain.

Tiap gudang lini I, dikepalai oleh seorang kepala gudang dan staf dari PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, IV (Persero) yang bertugas melaporkan kegiatan harian, bulanan dan lain-lain. Tugas Pegawai PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, IV (Persero) selain tersebut di atas juga mempunyai

tugas mengatur kelancaran bongkar muat sesuai *operator planning* yang dibuat antara perusahaan pelayaran, PBM dan EMKL. Petugas PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, IV (Persero) sebelum melakukan kegiatan bongkar muat, mengawasi pemasukan dan pengeluaran barang baik melalui pintu darat maupun pemuatan barang/ pembongkaran barang dari kapal melalui pintu laut.

- 2) Gudang Lini II adalah gudang-gudang yang dibangun di luarpelabuhan atau di dalam pelabuhan, yang lokasinya tidak di tepi laut (misalnya di daerah tengah).

Fungsi utama gudang lini II (dua) adalah untuk menumpuk barangbarang yang secara administratif telah selesai dokumen Bea Cukainya.

Penguasaan gudang sepenuhnya menjadi tanggung jawab pengelola gudang, begitu juga ketentuan lainnya misalnya tata tertib penumpukan, sedangkan administrasinya sama dengan pengelolaan gudang lini I (satu).

Yang berbeda adalah tarif persewaan gudang Lini II lebih murah daripada tarif penumpukan gudang Lini I, tetapi apabila gudang Lini II tersebut di atas masih dalam daerah kerja pelabuhan dan dipakai sebagai perpanjangan gudang Lini I, maka semua ketentuan termasuk besarnya tarif gudang tersebut sepenuhnya diberlakukan sama seperti gudang Lini I.

### c. Lapangan Penumpukan Konvensional

#### 1) Lapangan Penumpukan Lini I

Penempatan lokasi lapangan penumpukan lini I, tidak seperti gudang lini I yang dibangun di tepi pantai. Lapangan Lini I bisa dibangun jauh dari pantai; dan barang-barang yang ditumpuk disitu adalah barang-barang yang tidak bisa atau tidak boleh masuk ke gudang Lini I yaitu barang-barang berat, besar, tidak mudah hilang atau tahan terhadap cuaca, tetapi masih menjadi pengawasan Bea Cukai, sehingga pengeluaran-pengeluaran atau pemasukan barang-barang harus seizin dengan Bea Cukai.

Tata cara penumpukannya hampir sama dengan tata cara di gudang Lini I, yaitu ditumpuk per *party* per kapal serta tidak membahayakan keselamatan manusia maupun fasilitas. Yang paling penting adalah barang yang ditumpuk tidak melebihi kemampuan daya pikul lantai dari lapangan penumpukan tersebut.

Tarif dan ketentuan lain juga tidak berbeda dengan ketentuan di gudang Lini I, yaitu barang-barang yang ditumpuk tidak boleh lebih dari 1 (satu) bulan dan apabila lebih barang tersebut dinyatakan barang tak bertuan dan dapat dipindahkan ke gudang/lapangan *interport* seseuai ketentuan Bea Cukai. Biasanya pengoperasiannya bisa langsung dikelola oleh PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, IV (Persero) sebagai lapangan umum,

tetapi pada umumnya dioperasikan oleh operator gudang lini I yang terdekat.

## 2) Lapangan Penumpukan Lini II

Lapangan ini dibangun tidak di tepi laut, karena lapangan lini II untuk menimbun barang-barang yang tidak boleh masuk gudang (berat, besar, tahan cuaca, tidak mudah hilang) yang sudah selesai dokumennya dari Bea Cukai sehingga fungsinya adalah barang bebas, serta hanya untuk penimbunan saja atau *stock* (bukan untuk transit).

Tata cara penumpukannya sama dengan lapangan Lini I, yang penting tidak membahayakan manusia maupun fasilitasnya. Lapangan Lini II bisa dibangun di dalam pelabuhan atau diluar daerah kerja pelabuhan dan dapat dimiliki oleh swasta, bisa juga oleh PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, IV (Persero). Tarif penumpukannya tidak dikenakan tarif *progresif* seperti lapangan Lini I. Tetapi terhadap lapangan penumpukan Lini II, semua ketentuan lapangan Lini I berlaku di lapangan penumpukan tersebut. Kinerja operasional untuk lapangan penumpukan Lini I maupun Lini II sama, yaitu yang diukur adalah persentase penggunaan lapangan (YOR) dan daya lalu barang (YTP).

### d. Pelayanan Air Bersih

Pelayanan air bersih diberikan oleh Pelabuhan kepada kapal-kapal yang tambat, atau kantor, pabrik industri yang berada di lingkungan Pelabuhan yang meminta kepada pihak Pelabuhan.

Jasa pelayanan air bersih dapat diberikan melalui :

- 1) Dengan pipa bagi kapal yang sedang sandar, kantor, pabrik/industri dan lain-lain.
- 2) Dengan tongkang bagi kapal yang menunggu di rede dan juga bisa bagi kapal yang sandar.

Pelayanan air melalui pipa dapat diberikan untuk permintaan sekurang-kurangnya 10 ton. Sedangkan pelayanan air melalui tongkang dapat diberikan untuk permintaan sekurang-kurangnya 50 ton. Dalam perkembangannya PT Pelabuhan Indonesia (Persero) dapat melakukan kerja sama dengan perusahaan lain, untuk meningkatkan kualitas pelayanan air bersih di pelabuhan.

#### **e. Pelayanan Penumpang**

Klasifikasi Terminal Penumpang dan syarat-syaratnya :

##### 1) Terminal Penumpang Kelas A

Bangunannya harus *permanent* dan dapat bercirikan bangunan arsitektur dari daerah tersebut sebagai Terminal Penumpang memiliki fasilitas sebagai berikut;

- a) Ruang ber-AC untuk calon penumpang.
- b) Ruang ber-AC untuk pengantar dan penjemput.
- c) Ruang Pejabat Penting (*VIP Room*).
- d). Tempat parkir yang cukup.

- e) Kelengkapan lainnya seperti: ruang informasi, pelayanan kesehatan, tempat sholat, toilet, kantin dan lain-lain.

## 2) Terminal Penumpang Kelas B

Bangunannya permanen atau bercirikan bangunan arsitektur daerah yang khusus sebagai terminal penumpang. Fasilitas yang harus dimiliki:

- a) Memiliki ruangan untuk calon penumpang.
- b) Dilengkapi kipas angin dan tempat duduk.
- c) Memiliki ruangan pengantar/penjemput.
- d) Memiliki fasilitas lain; ruang informasi; tempat sholat, toilet.
- e) Memiliki tempat parkir.

## c. Terminal Penumpang Kelas C

Bangunannya gedung semi permanen khusus untuk terminal penumpang ataupun gedung/gudang untuk sementara digunakan sebagai terminal penumpang yang memiliki fasilitas lainnya seperti: toilet, tempat sholat, pengeras suara dan lain-lain.

## **4. *Others Service/Pelayanan Lain-lain***

### **a. Pelayanan Pas Pelabuhan**

Setiap orang dan/atau kendaraan yang akan masuk daerah lingkungan kerja pelabuhan diwajibkan memiliki tanda masuk (Pas) pelabuhan. Tanda masuk (Pas) orang bisa tidak berlaku/bebas khusus bagi:

- 1) Anak-anak di bawah umur 5 (lima) tahun.
- 2) Petugas-petugas pemerintah yang berdinasi atau mempunyai kegiatan langsung di dalam daerah lingkungan kerja pelabuhan.

Tanda masuk (Pas) kendaraan bisa tidak berlaku/bebas bagi:

- 1) Kendaraan milik petugas pemerintah yang mempunyai kegiatan langsung dalam daerah kerja pelabuhan.
- 2) *Ambulance*, kereta jenazah, pemadam kebakaran dan kereta api.

Bagi petugas pemerintah, kendaraan milik petugas pemerintah dan buruh bongkar muat yang terdaftar diharuskan memiliki tanda pengenal (*Identity Card*) yang biaya pembuatannya dibebankan ada yang bersangkutan.

#### **b. Pelayanan Listrik**

Pelayanan listrik untuk umum, tarifnya ditentukan berdasarkan tarif dari PLN ditambah biaya eksploitasi yang terdiri dari:

- 1) Biaya Tetap yang meliputi biaya penyusutan gardu listrik, instalasi di pelabuhan, biaya pegawai khususnya yang menangani listrik, biaya modal, biaya asuransi dan lain-lain.
- 2) Biaya Variabel berupa tagihan PLN dan biaya lembur pegawai.
- 3) Biaya *overhead* yaitu beban biaya tak langsung yang dibebankan ke perusahaan listrik.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah metode analisa kualitatif yang melalui pendekatan studi kasus yaitu suatu metode penelitian dimana hasil kesimpulan hanya berlaku pada obyek kasus penelitian yaitu di PT.Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak dan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Nabire Papua.

#### **C. Pengumpulan Data**

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan memadukan metode wawancara, pengamatan, dan telaah dokumen. Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka anatar pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan ataupun tanpa menggunakan pedoman wawancara.

Metode observasi atau pengamatan adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan

penginderaan. Observasi berarti melihat dan mendengarkan apa yang dilakukan dan diperbincangkan para informan dalam aktivitas keseharian terutama yang berkaitan dengan obyek penelitian.

Data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mencari data melalui dokumen-dokumen atau catatan-catatan yang ada di PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak dan Kantor UPP Pelabuhan Nabire, lembaga/institusi yang berkaitan dengan kepelabuhanan. Selain itu juga dilakukan dalam bentuk studi kepustakaan dengan cara membaca literatur, jurnal, bahan kuliah ataupun hasil penelitian lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

#### **D. Analisis Data**

Pada penelitian ini data yang diperoleh akan di analisis dengan beberapa tahapan sebagai berikut :

##### **1. Tahap I : Tahap Input (Input Stage)**

Tahap 1 dari kerangka kerja perumusan strategi ini terdiri dari tiga macam matriks yaitu :

##### **a. Matriks EFE (External Factor Evaluation)**

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh

secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan, adapun tahapan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan faktor-faktor penting dari lingkungan eksternal yang akan diteliti, dikelompokkan ke dalam peluang-peluang dan ancaman. Kolom bobot merupakan nilai tingkat kepentingan tiap-tiap faktor, jika dijumlahkan akan bernilai 100 %.
- 2) Rating merupakan nilai tanggapan/antisipasi manajemen organisasi terhadap kondisi lingkungan tersebut. Nilai 4 untuk antisipasi luar biasa, nilai 3 untuk antisipasi memadai, nilai 2 untuk antisipasi biasa saja, dan nilai 1 untuk antisipasi buruk, data dicari berdasarkan kelompok usaha sejenis.
- 3) Nilai tiap-tiap faktor merupakan hasil kali antara bobot dan rating. Jika seluruh nilai ini dijumlahkan, maka dapat diketahui nilai EFE dari organisasi tersebut.

b. Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

Pada matriks IFE, data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasional. Adapun tahapan kerja sebagai berikut :

- 1) Menentukan faktor-faktor penting dari lingkungan internal yang akan diteliti, dikelompokkan ke dalam kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan. Kolom bobot merupakan nilai tingkat kepentingan tiap-tiap faktor, jika dijumlahkan akan bernilai 100 %.
- 2) Rating merupakan nilai kondisi internal perusahaan. Nilai 4 untuk kondisi sangat baik, nilai 3 untuk kondisi baik, nilai 2 untuk biasa saja, dan nilai 1 untuk kondisi buruk. Faktor-faktor bernilai 3 dan 4 hanya untuk kelompok *strengths*, sedangkan yang bernilai 2 dan 1 untuk kelompok *weakness*.
- 3) Nilai tiap-tiap faktor merupakan hasil kali antara bobot dan rating. Jika seluruh nilai ini dijumlahkan, maka dapat diketahui nilai IFE dari organisasi tersebut.

c. Matriks CP (Competitive Profile)

Matriks CP adalah suatu model yang digunakan untuk mengetahui tingkat persaingan antar organisasi/perusahaan dalam industri yang sejenis. Didalam profil ini disajikan perusahaan lain selaku pesaing dari perusahaan yang sedang diteliti. Perusahaan pesaing juga dianalisis sesuai dengan kondisi relatif. Metode analisisnya adalah sama dengan IFE dan EFE, yaitu faktor strategis, bobot rating dan skor. Adapun tahapan kerja sebagai berikut :

- 1) Menentukan faktor-faktor penting untuk persaingan satu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dilihat dari sisi internal organisasi yang sifatnya lebih luas dibandingkan dengan faktor-faktor pada matriks IFE yang lebih spesifik. Demikian pula dengan bobotnya, disusun seperti pada pembuatan matriks IFE dan EFE.
  - 2) Kolom rating merupakan kondisi masing-masing perusahaan yang disaingkan. Nilainya dalam bentuk bobot. Rating 4 untuk kondisi perusahaan yang baik sekali hingga nilai 1 untuk kondisi yang jelek..
  - 3) Kolom nilai merupakan persaingan untuk masing-masing organisasi.
2. Tahap II : Tahap Pencocokan (*Matching Stage*).

Pada tahap ini berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal utama. Pada tahap ini hanya digunakan SWOT matriks.x, karena berdasarkan identifikasi faktor internal dan eksternal dari PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak.

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan

dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

<b>IFAS</b>	<b>Strength (S)</b>	<b>Weakness (W)</b>
<b>EFAS</b>		
<b>Opportunies (O)</b>	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan unatukk memanfaatkan peluang
<b>Treaths (T)</b>	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi anca-an	<b>Strategi WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari an-caman

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan (*strenght*) untuk merebut dan memanfaatkan peluang (*opportunity*) sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan (*strenght*) yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman (*treath*) yang ada.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tahapan proses penentuan strategi berdasarkan matriks SWOT adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan peluang-peluang penting bagi perusahaan.
- 2) Menentukan ancaman-ancaman serius bagi perusahaan.
- 3) Menentukan kekuatan-kekuatan utama internal perusahaan.
- 4) Menentukan kelemahan-kelemahan dominan internal perusahaan.
- 5) Menentukan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengombinasikan antara kekuatan-kekuatan internal yang perlu dimanfaatkan dan peluang-peluang eksternal yang dicoba untuk diraih. (dicatat dalam sel SO).
- 6) Menentukan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengombinasikan antara kelemahan-kelemahan internal yang ada dan peluang-peluang eksternal yang dicoba untuk diraih. (dicatat hasilnya dalam sel WO).

- 7) Menentukan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengombinasikan antara kekuatan-kekuatan internal yang ada dan ancaman-ancaman yang mungkin timbul. (dicatat hasilnya dalam sel ST).
- 8) Menentukan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengombinasikan antara kelemahan-kelemahan internal yang ada dan ancaman eksternal yang mungkin timbul. (dicatat hasilnya dalam sel WT).

### 3. Tahap III : Tahap Keputusan (Decision Stage)

Pada tahap ini terdiri dari satu teknik saja, yaitu Matriks Quantitative Strategic Planning (QSP). Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM menggunakan input informasi dari Tahap 1 untuk mengevaluasi secara obyektif strategi-strategi alternatif hasil dari Tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga memberikan suatu basis objek bagi pemilihan strategi-strategi yang tepat. Adapun tahapan kerja sebagai berikut :

- a. Membuat daftar faktor-faktor eksternal dan internal beserta nilai bobotnya yang diambil dari matriks IFE dan EFE.
- b. Identifikasikan strategi-strategi alternatif hasil dari kajian berdasarkan matriks pada *matching-stage*. Satu atau beberapa matriks matching-

- stage dapat digunakan bersama-sama untuk memilih alternatif strategi. Dicatat strategi-strategi ini dibagian atas baris QSPM.
- c. Menetapkan nilai Attractiveness Score (AS), nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi berdasarkan pendapat para pejabat berwenang dalam perusahaan.
- Batasan nilai As adalah : 1 (tidak menarik), 2 (agak menarik), 3 (secara logis menarik, 4(sangat menarik).
- Apabila faktor yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan strategi yang telah dibuat, maka kolom AS untuk faktor tersebut dikosongkan.
- d. Hitung Total AS (TAS)., diperoleh dari perkalian bobot dengan AS pada masing-masing baris. Total AS menunjukkan kemenarikan relatif dari masing-masing alternatif strateginya.
- e. Hitung semua TAS pada masing-masing kolom QSPM. TAS dari alternatif strategi terbesar menunjukkan bahwa alternatif strategi itu menjadi pilihan utama dan nilai total terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

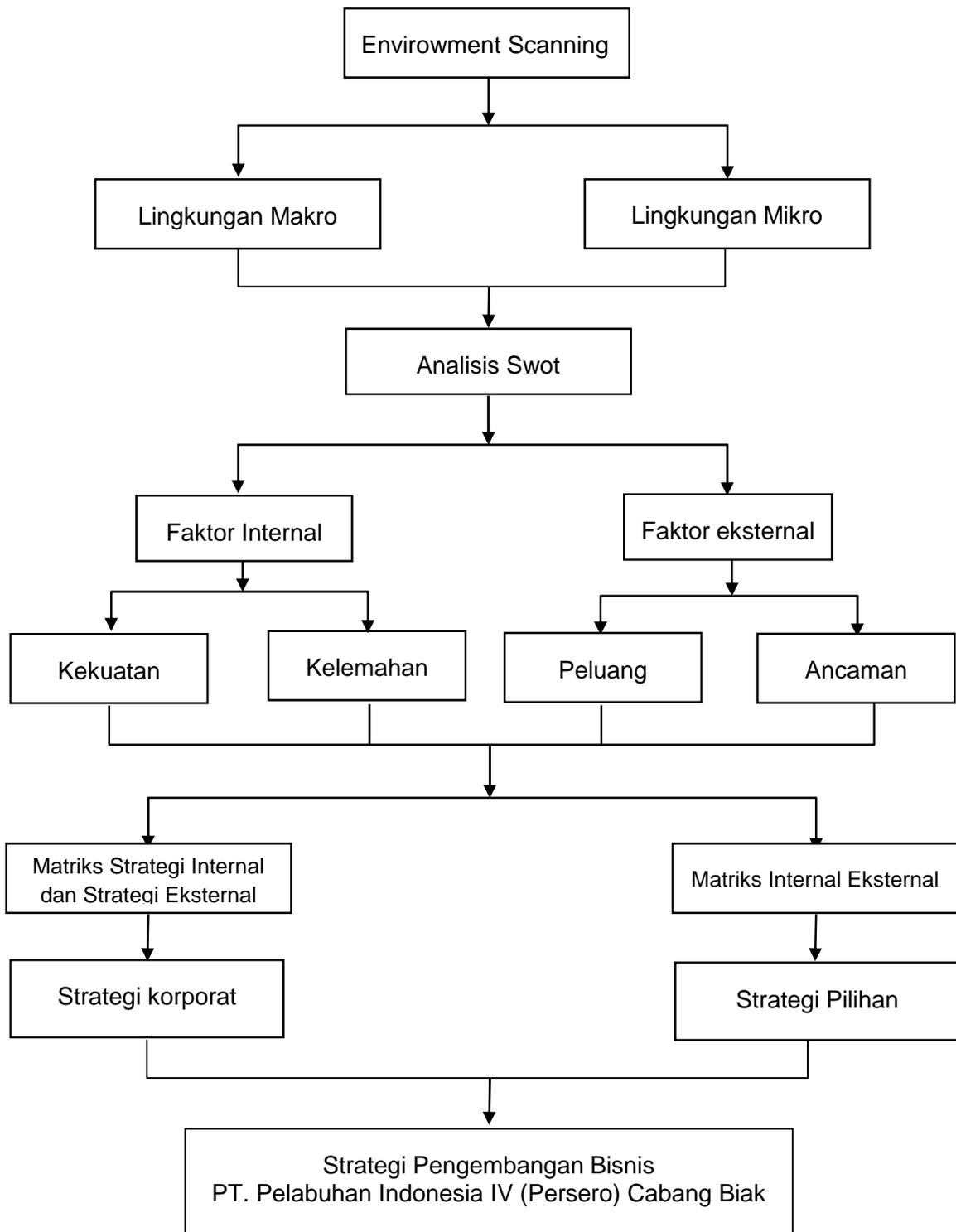
### **E. Kerangka Pikir**

Sebelum menetapkan strategi pengembangan bisnis, terlebih dahulu melakukan pengamatan lingkungan berupa faktor internal maupun variabel eksternal yang kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan identifikasi

berbagai data, berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Data-data yang telah teridentifikasi selanjutnya dianalisis dalam matriks internal eksternal (matriks IE) berdasarkan analisis SWOT. Matriks IE selanjutnya melahirkan Strategi Korporat. Strategi korporat merupakan strategi yang dilahirkan untuk meningkatkan penjualan, profit, dan asset.

Setelah rekomendasi strategi korporat dihasilkan, selanjutnya membuat matriks internal eksternal yang kemudian melahirkan berbagai alternatif strategi. Alternatif tersebut merupakan kumpulan strategi-strategi yang merupakan kolaborasi antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang kemudian dikenal dengan nama Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT.

Strategi-strategi tersebut selanjutnya diidentifikasi ulang berdasarkan arah visi, misi, dan sasaran perusahaan. Strategi yang paling memiliki kontribusi besar terhadap visi, misi, dan tujuan perusahaan tersebut akan menjadi strategi pilihan. Strategi korporat dan strategi pilihan merupakan dua strategi yang menjadi acuan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak dalam mengembangkan bisnisnya yang *core* terhadap jasa layanan bongkar muat barang dan penumpang.



Gambar 3. Kerangka Pikir

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan**

##### **1. Faktor Internal**

###### **a. Aspek Teknis**

Dari aspek teknis, PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Biak memiliki beberapa fasilitas utama dan fasilitas penunjang yang digunakan dalam operasionalisasi perusahaan. Kedua fasilitas tersebut diuraikan sebagai berikut.

###### **1) Fasilitas Utama**

###### **a) Kegiatan Bongkar Muat Barang**

Fasilitas utama dari bongkar muat barang PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Biak sebagai berikut.

- 1) Dermaga Beton dengan panjang 177 meter, lebar 15 meter, kedalaman air 9 (sembilan) meter. Selain tersedianya fasilitas dermaga, kondisi terminal penumpang yang berkapasitas 350 orang pada dasarnya sudah tidak mampu lagi menampung arus penumpang yang semakin hari semakin bertambah yang per *call* kapal penumpang sekitar 600 hingga 700 penumpang.

- 2) Tempat Penumpukan Barang memiliki Gudang I (satu) dengan luas 50 meter x 25 meter, Gudang II (dua) dengan luas 30 meter x 20 meter, dan Lapangan seluas 12.624 m<sup>2</sup>.
- 3) Terminal Domestik dengan konstruksi beton dengan luas 30 meter x 15 meter dan kapasitas 350 orang.
- 4) Gudang lini I unit 1 (satu) dengan luas 1.250 m<sup>2</sup> dan gudang I unit 2 (dua) dengan seluas 600 M2 yang dapat menampung muatan dari kapal.

## **2) Fasilitas Penunjang**

Berkenan dengan status Pelabuhan adalah Pelabuhan yang tidak diusahakan, maka fasilitas penunjang didominasi kepemilikan oleh pihak ketiga.

### **a) Peralatan Bongkar Muat Barang**

Peralatan bongkar muat barang yang dimiliki PT. Pelabuhan Indonesia

IV (Persero) Cabang Biak adalah:

- 1) Crane Darat sebanyak 1 (satu) unit kapasitas 30 ton.
  - 2) Top Loderd sebanyak 1 (satu) unit kapasitas 40 ton.
  - 3) Forklift sebanyak 2 (dua) unit kapasitas 35 Ton, 1 unit kapasitas 7 ton, dan 3 (tiga) unit kapasitas 5 ton.
- b) Counter/Loket Penjualan Tiket bangunan yang berkonstruksi beton dengan luas 3 meter x 4 meter.

### 3). Investasi Penambahan Fasilitas

Pada tahun Anggaran 2012 telah dilaksanakan pembangunan dan perawatan fasilitas Pelabuhan berupa:

- a. Pekerjaan pembangunan Lapangan Penumpukan 2.274 m<sup>2</sup> dan Drainase 250 m.
- a. Pekerjaan Perawatan Lapangan Penumpukan 12.663 m<sup>2</sup>
- b. Pekerjaan Perawatan Trestle 2.158 m<sup>2</sup>.
- c. Pekerjaan Perawatan Dermaga 2.280 m<sup>2</sup>.
- d. Pekerjaan Perawatan Gudang 1.850 m<sup>2</sup>.

Pembangunan tersebut diatas bersumber dari dana APBN Tahun Anggaran 2012.

Selesainya beberapa pekerjaan fasilitas-fasilitas tersebut telah meningkatkan aktifitas arus kunjungan dan bongkar muat barang (ABMB) di PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak. Hal tersebut dapat dilihat dari frekuensi kunjungan kapal sejak tahun 2003 hingga 2013 yang terus-menerus meningkat. Pada tahun 2003 hingga 2013 berfluktuasi dari 398 buah hingga 524 dengan rata-rata kunjungan sebesar 466 kapal per tahun.

Tabel 2. Arus Kunjungan Kapal Tahun 2008 hingga 2013

No	Tahun	Arus Kunjungan Kapal			
		Datang	GT	Berangkat	GT
1	2	3	4	5	6
1	2003	469	2.220.079	457	2.030.260
2	2004	524	2.042.341	523	2.121.069
3	2005	449	1.794.256	450	1.802.366
4	2006	508	2.393.743	527	2.378.363
5	2007	482	2.670.551	486	2.531.310
6	2008	482	2.477.708	490	2.469.720
7	2009	398	2.223.887	394	2.279.714
8	2010	408	2.283.808	409	2.263.729
9	2011	467	2.519.250	463	2.486.326
10	2012	468	2.853.561	469	2.887.564

GT: Gross Tonase

Sumber: PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak

Tingginya frekuensi arus penumpang juga berdampak terhadap tingginya frekuensi bongkar muat barang dalam 10 tahun terakhir sejak tahun 2003 hingga 2012. Pada tahun 2003, arus barang untuk bongkar sebanyak 137.731 ton meningkat menjadi 401.212 ton pada tahun 2012 atau meningkat 191,30%.

Tingginya arus bongkar muat barang sayangnya tidak diikuti dengan arus barang untuk pasar luar negeri. Dalam kurun waktu tersebut, jumlah arus barang bongkar dan muat di PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak sama sekali tidak ada.

Tabel 3. Arus Bongkar Muat Barang Tahun 2008 hingga 2013

No	Tahun	Arus Barang			
		Dalam Negeri		Luar Negeri	
		Bongkar (Ton)	Muat (Ton)	Import (Orang)	Export (Orang)
1	2	3	4	5	6
1	2003	137.731	154.707	-	-
2	2004	145.818	191.584	-	-
3	2005	149.063	62.775	-	-
4	2006	176.683	166.259	-	-
5	2007	195.426	187.598	-	-
6	2008	225.473	80.983	-	-
7	2009	236.496	53.766	-	-
8	2010	266.987	76.629	-	-
9	2011	303.707	58.224	-	-
10	2012	401.212	70.658	-	-

Sumber: PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak

## b. Aspek Pemasaran

### 1) Wilayah Kerja.

PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak sesuai Keputusan Menteri Perhubungan No. Km. 62 Tahun 2010 tanggal 05 November 2010 diklasifikasikan sebagai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III dengan Wilayah Kerjanya meliputi:

- a) Wilayah Kerja Wanggar.
- b) Wilayah Kerja Kwatisore.

- c) Wilayah Kerja Napan.
- d) Wilayah Kerja Nusi.
- e) Wilayah Kerja Wapoga.

## 2) Pasar Potensial

Jika dilihat dari pasar potensial, maka posisi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak sangat strategis. Pasar potensial yang dapat dilayani meliputi pasar untuk pelayaran nasional, pelayaran rakyat, dan perusahaan non pelayaran.

### a) Pelayaran Nasional

Pelayaran nasional yang dilayani PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak sekitar 8 (delapan) perusahaan. Kedelapan perusahaan tersebut semuanya berstatus cabang yang digambarkan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4. Perusahaan Pelayaran Nasional

No.	Nama perusahaan	Status	A l a m a t
1.	PT. Pelni	Cabang	Jl. Frans Kaisepo
2.	PT. Anugerah Bina Sukses	Cabang	Jl. Frans Kaisepo No.5
3.	PT. Taruna kusan Explosiv	Cabang	Jl. R.E. Martadinata
4.	PT. Anugrah Berkat Samudra	Cabang	Jl. Poros Sanoba
5.	PT. Maluku Transhipmen	Cabang	Jl. Sungai Wadio Bawah No 8 Kalibobo
6.	PT.Salam Pasifik Indonesia Lines	Cabang	Jl. Samratulangi

Sumber: PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Biak

### b) Perusahaan Non Pelayaran

Adapun perusahaan non pelayaran yang dilayani PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak adalah PT. Pertamina dan PT. ASDP, sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5. Perusahaan Non Pelayaran

No.	Nama Perusahaan	Status	Alamat
1.	PT. Pertamina	Cabang	Jl. Frans Kaisepo
2.	PT. ASDP	Cabang	Jl. Air Mandidi

Sumber: PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Biak

### c) Perusahaan Penunjang Angkutan Laut

Selain pasar potensial dari perusahaan pelayaran nasional, perusahaan pelayaran rakyat, dan perusahaan non pelayaran, juga terdapat perusahaan penunjang angkutan laut. Perusahaan tersebut tiga diantaranya berstatus sebagai kantor pusat dan satu berstatus sebagai perusahaan cabang, sebagaimana pada tabel berikut.

Tabel 6. Perusahaan Bongkar Muat (PBM)

No.	Nama Perusahaan	Status	A l a m a t
1.	PT. Futuru	Pusat	Jl. Frans Kaisepo
2.	PT. Sarana Bandar Nasional	Cabang	Jl. Frans Kaisepo
3.	PT. Indah Ratu Mandala	Pusat	Jl. R.E Martadinata
4.	PT. Samabusa	Pusat	Jl. Jayapura
5.	PT. Mitra Pacific	Cabang	JL. Samratulangi

Sumber: PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Biak

Sedangkan Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) sebagaimana pada tabel berikut.

Tabel 7. Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL)

No.	Nama Perusahaan	Status	Alamat
1.	PT. EMKL Pelni	Cabang	Jl. Frans Kaisepo
2.	PT. EMKL Sumber Daya	Pusat	Jl. Frans Kaisepo
3.	PT. EMKL Teluk Bintuni	Pusat	Jl. DR. Samratulangi
4.	PT. EMKL Asua Jaya	Pusat	Jl. R.E . Martadinata
5.	PT. EMKL KJM	Cabang	Jl. R.E. Martadinata

Sumber: PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Biak

Dukungan dari berbagai perusahaan pelayaran baik nasional maupun lokal yang eksis di bidang industri maritim telah berdampak terhadap arus kunjungan kapal di PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak. Selama 10 tahun terakhir terhitung tahun 2003 hingga 2012, arus penumpang (datang dan pergi) terus mengalami peningkatan.

Jika pada tahun 2003 arus penumpang yang datang sebanyak 58.537 orang meningkat menjadi 91.035 pada tahun 2013 atau meningkat 55,52%. Demikian juga untuk penumpang yang berangkat dari 56.137 orang pada tahun 2003 menjadi 75.425 orang pada tahun 2013 atau meningkat sebesar 34,36%.

Peningkatan jumlah arus penumpang yang datang dan pergi menunjukkan bahwa jika dilihat dari aspek pemasaran menunjukkan bahwa potensi jasa kepelabuhanan di Kabupaten Biak memiliki nilai ekonomis tinggi dan sangat strategis. Arus masuk penumpang dan bongkar muat barang

yang terus menerus meningkat dari tahun ke tahun tentunya akan berkontribusi positif terhadap pendapatan perusahaan.

Tabel 8. Arus Penumpang Tahun 2003 hingga 2013

No	Tahun	Arus Penumpang			
		Dalam Negeri		Luar Negeri	
		Datang (Orang)	Berangkat (Orang)	Datang (Orang)	Berangkat (Orang)
1	2	3	4	5	6
1	2003	58.537	56.137	-	-
2	2004	55.528	32.428	-	-
3	2005	70.076	58.724	-	-
4	2006	82.656	86.169	-	-
5	2007	77.485	88.521	-	-
6	2008	68.572	85.196	-	-
7	2009	57.588	68.866	-	-
8	2010	73.099	77.127	-	-
9	2011	82.238	72.927	-	-
10	2012	91.035	75.425	-	-

Sumber: PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak

### c. Aspek Keuangan

#### 1) Belanja Pegawai dan Non Pegawai

Belanja pegawai pada tahun 2012 untuk pagu DIPA sebesar Rp1.462.883.000 dengan realisasi sebesar Rp1.415.485.575. Sedangkan belanja non pegawai berdasarkan pagu DIPA sebesar Rp1.071.749.000 dengan realisasi Rp 1.027.303.400. Adapun total pengelolaan anggaran

belanja rutin untuk pagu DIPA tahun 2012 sebesar Rp 2.534.632.000 dengan realisasi Rp 2.442.788.975.

## **2) Pendapatan Negara Bukan Pajak**

Pendapatan yang mengalir ke kas negara yang merupakan penerimaan negara bukan pajak meliputi

1. Penerimaan PUP sebesar Rp2.774.920
2. Penerimaan SBNP sebesar Rp289.290.000
3. Penerimaan Jasa Kepelabuhanan sebesar Rp1.235.934.600
4. Penerimaan PUP (Pungutan Uang Perkapalan ) disetor ke Rekening Bendahara Penerima Perkapalan Ditjenhubla adalah nihil.
5. Penerimaan SBNP (Sarana Bantu Navigasi Pelayaran) disetor ke Rekening Bendahara Penerima Perkapalan Ditjenhubla adalah nihil.
6. Sedangkan piutang pada ASDP, Pertamina dan PT. Pelni adalah nihil.
7. Penerimaan Jasa Kepelabuhanan yang disetor ke Rekening Bendahara Penerima Ditjenhubla adalah nihil.

### **d. Aspek SDM**

Dalam tahun 2012, PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak telah mengambil langkah strategis terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan tersebut terkait dengan pengelolaan kepegawaian meliputi :

### **1) Kuantitas SDM**

Pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak saat ini sebanyak 24 orang, Jumlah tersebut masih dianggap belum dapat memenuhi tuntutan pelayanan yang diharapkan. Hal tersebut dapat dilihat dari pelayanan yang diberikan pada saat kunjungan kapal-kapal penumpang dan padatnya kunjungan kapal cargo/barang yang belum memenuhi harapan. Keadaan tersebut akan semakin terasa sulit jika pada tahun-tahun mendatang pegawai akan memasuki masa persiapan pensiun. Kondisi tersebut akan membuat PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak mengalami kesulitan mengatasi masalah yang terkait dengan pelayanan.

### **2). Kenaikan Pangkat.**

Penetapan kenaikan pangkat yang telah dilaksanakan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak berjumlah 13 orang yang terbagi dalam dua periode. Periode pertama pada 1April 2012 berjumlah 10 orang dan periode kedua pada tanggal 1Oktober 2012 berjumlah 3 orang.

### **3). Kenaikan Gaji Berkala**

Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak telah menetapkan kenaikan gaji secara berkala. Penetapan gaji berkala tersebut sebanyak 16 orang yang pelaksanaannya dilakukan pada tahun 2012. Kenaikan gaji ini dimaksudkan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja

dan sekaligus sebagai bagian dari kebijakan dalam penyesuaian gaji pegawai.

#### **4). Pemberian Cuti.**

Pada tahun Anggaran 2012, PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak telah memberikan program cuti kepada pegawainya. Program cuti tersebut diberikan untuk jenis cuti tahunan dan cuti besar.

#### **5). Mutasi.**

Pada tahun 2012, manajemen PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak telah melakukan mutasi kepegawaian. Mutasi tersebut dilakukan berdasarkan atas permintaan sendiri atau dipromosi ke daerah lain.

#### **6) Pensiun dan Masa Persiapan Pensiun ( MPP ).**

Program pensiun pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak tahun 2012 diberikan kepada 2 (dua) orang pegawai. Sedangkan pada Tahun 2013 diberikan untuk 1 (satu) orang pegawai. Mereka itu telah memasuki Masa Persiapan Pensiun (MPP).

#### **7) Pendidikan dan Latihan (Diklat)**

Program pengembangan kualitas sumber daya manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak pada tahun 2012 tidak dilaksanakan. Program pelatihan baru direncanakan untuk tahun-tahun yang akan datang

sebagai bagian untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan.

## **2. Variabel Eksternal**

Beberapa aspek variabel eksternal PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak sebagai berikut.

### **a. Aspek Geografis**

Secara geografis, Kabupaten Biak berada di ujung Teluk Cendrawasih dan berada di Pulau Papua. Ibukotanya adalah Biak dengan batas wilayahnya adalah :

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Sorendeweri.
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Sarmi.
- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Serui.
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Manokwari.

Posisi Kabupaten Biak sebagai lokasi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak sangat strategis. Biak merupakan gugusan kepulauan yang berada di sebelah Utara Pulau Papua dan sangat memungkinkan transportasi melalui laut.

### **b. Aspek Pesaing**

Perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama dengan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak khususnya di Propinsi

Papua tidak terlalu banyak. Diantara perusahaan itu adalah milik pemerintah yang merupakan mitra kerja. Perusahaan yang dianggap pesaing oleh PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak adalah PT. EMKL Tritunggal Perkasa dan PT. EMKL Samabusa yang keduanya berstatus sebagai kantor pusat.

Selain perusahaan pesaing tersebut di atas, juga terdapat jasa layanan di Pelabuhan Nabire. Potensi di pelabuhan cukup strategis mengingat Propinsi Papua juga merupakan daerah yang memiliki pulau-pulau sehingga sangat memungkinkan aktivitas arus penumpang dan bongkar muat barang menjadi salah satu alternatifnya.

### **c. Dukungan Pemerintah**

PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bawah naungan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Sebagai perusahaan milik negara, maka dukungan pemerintah terhadap eksistensi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak sangat kuat.

Sebagai wujud komitmen pemerintah kepada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak, maka pemerintah mengeluarkan Undang-Undang No. 17 tahun 2008 tentang Pelayaran dan Nota Kesepahaman dengan Kantor Pelabuhan Nabire No. 3 HK.302/17/BIK-2013 tanggal 13 Mei 2013 tentang Pelayanan Jasa Terminal di Pelabuhan Nabire. Bentuk dukungan

tersebut terkait dengan potensi pengambilalihan (*takeover*) Pelabuhan Nabire oleh PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak.

Pelabuhan Nabire merupakan status milik Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Potensi ekonomi yang dihasilkan jika pelabuhan tersebut dialih milik sebesar Rp5,8 juta per bulan atau Rp669,7 juta pertahun.

Tabel 9. Potensi Pendapatan Pelabuhan Nabire

Uraian / Agen	Satuan	Jumlah Kapal	Produksi	Tarif	Per Bulan (Rp)	Per Tahun (Rp)
PT. Pelni	Call	12	24	135.000	3.240.000	38.880.000
	Gt	171.204	342.408	38	13.011.504	156.138.048
PT. Spil / PT. Tanto	Call	6	12	500.000	6.000.000	72.000.000
	Gt	62.136	124.272	116	14.415.552	172.986.624
PT. Pertamina	Call	8	16	500.000	8.000.000	96.000.000
	Gt	48.000	96.000	116	11.136.000	133.632.000
<b>Total Pendapatan</b>					<b>5.803.056</b>	<b>669.636.672</b>

Sumber: PT. Pelabuhan Indonesia IV (Cabang Biak)

#### d. Aspek Ekonomi

Kondisi ekonomi Indonesia dalam tiga tahun terakhir cukup baik. Kendati memperlihatkan kecenderungan penurunan, namun pertumbuhan ekonomi Indonesia rata-rata masih di atas 6% pertahun.

Demikian halnya dengan laju inflasi di mana pemerintah mampu menekan hingga di bawah dua digit. Laju inflasi pada tahun 2010 sebesar 6,39% meningkat pada tahun 2011 menjadi 7,39%, dan pada tahun 2012 menurun drastis menjadi 4,30%.

Keberhasilan pemerintah mempertahankan pertumbuhan ekonomi hingga rata-rata 6% pertahun dan menekan inflasi khususnya pada tahun 2012 menunjukkan bahwa kondisi ekonomi Indonesia sangat stabil.

Tabel 10. Pertumbuhan Ekonomi dan Laju Inflasi Indonesia

No	Indikator	2010	2011	2012
1.	Pertumbuhan Ekonomi (%)	6,10	6,5	6,23
2.	Inflasi (%)***	6,39	7,39	4,30

Sumber: Internet \*) DP-B.1 dan \*\*) DP-B.2, \*\*\*)DP-B.3

Stabilitas kondisi ekonomi Indonesia sangat penting bagi dunia industri jasa bongkar muat dan kepelabuhan. Dampak yang dapat dihasilkan berupa tumbuhnya industri maritim berupa penambahan kapal yang pada akhirnya berdampak juga terhadap meningkatnya bongkar muat barang dan penumpang serta bisnis kepelabuhan.

Pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan tingkat laju inflasi yang terkendali berbanding terbalik dengan nilai tukar rupiah terhadap dollar. Dalam dua tahun terakhir, nilai tukar rupiah terhadap dollar relatif tidak stabil atau berfluktuasi hingga menembus angka di atas Rp10 ribu per dollar Amerika.

Selain itu, pasar Asean juga sedang dihadapi dan menjadi problematika tersendiri bagi Indonesia. Pasar bebas Asean berarti produk barang dan jasa dari negara-negara Asean akan mengalir ke dalam Indonesia tanpa ada lagi hambatan sehingga akan berdampak terhadap dunia bisnis dalam negeri.

### **e. Aspek Lingkungan**

Eksistensi keberadaan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak telah berdampak terhadap majunya perekonomian di daerah tersebut. Hadirnya Masyarakat sekitar telah merasakan dampaknya sebagai tenaga kerja lepas, tenaga kerja tetap, dan fasilitas pelabuhan mereka memanfaatkan untuk bongkar muat barang terutama kapal-kapal rakyat mereka.

## **B. Arah, Sasaran, dan Masalah Perusahaan**

### **1. Visi, Misi dan Sasaran Perusahaan**

Visi yang diemban perusahaan adalah menjadi perusahaan jasa kepelabuhanan berstandar internasional yang mandiri, sehat, dan menjamin kesinambungan sistem transportasi nasional. Sedangkan misi yang diemban adalah:

- a. Mengembangkan usaha yang dapat memberikan keuntungan optimal bagi pemegang saham.
- b. Mendorong percepatan pengembangan wilayah Pelabuhan Indonesia IV.
- c. Memberikan pelayanan jasa yang berkualitas, tepat waktu, dengan tarif yang layak.
- d. Mengembangkan kompetensi, komitmen dan meningkatkan kesejahteraan SDM.

Sehubungan dengan misi tersebut di atas khususnya komitmen perusahaan untuk memberikan keuntungan optimal bagi pemegang saham, maka dalam hal ini, manajemen memiliki komitmen sebagai berikut:

- a. Memupuk pendapatan yg dpt memberikan keuntungan yg optimal bagi pemegang saham.
- b. Memberikan pelayanan yg efisien dan optimal kpd pengguna jasa dgn biaya yg kompetitif.
- c. Memberi kontribusi keuangan kpd negara.
- d. Pengembangan usaha melalui sinergi dgn pemerintah daerah, mitra kerja dan masyarakat sekitar guna mendukung peningkatan ekonomi dan kesejahteraan wilayah.
- e. Sebagai wahana utk pengabdian dan pengembangan karir bagi pelaku Perseroan (Pegawai) dgn memberikan imbalan jasa yg layak.

Selain visi dan misi dan komitmen perusahaan terhadap *shareholder*, maka sasaran yang diemban perusahaan adalah:

- a. Menciptakan pelabuhan yg dpt ikut serta dlm jaringan sistem transportasi global dlm rangka mendukung ekspor khususnya bagi Kawasan Indonesia Timur.
- b. Pertumbuhan keuntungan berkelanjutan dgn menjadikan kegiatan usaha pelayanan petikemas menjadi segmen usaha andalan.
- c. Meningkatkan kondisi keuangan, khususnya arus kas shg mampu mendorong kapasitas investasi.

- d. Menciptakan sinergi dgn Pemerintah Daerah dlm rangka menghadapi berbagai aspirasi dan tuntutan Pemerintah Daerah dgn mengembangkan kerjasama dlm suatu skema bisnis yg layak.

## **2. Masalah Yang Dihadapi**

Masalah yang dihadapi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak selama ini diantara adalah:

### **a) Operasional**

#### **1) Aspek Lalu Lintas Angkutan Laut**

Tarif angkutan laut kapal penumpang PT. Pelnis khususnya kelas ekonomi yang ditetapkan oleh pemerintah tidak sampai ke UPP sehingga pengawasan tarif kelas ekonomi bagi kapal – kapal penumpang PT. Pelnis sulit diawasi.

#### **2) Aspek Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban**

- a. Selain fasilitas Dermaga juga kondisi terminal penumpang yang berkapasitas 350 orang sudah tidak mampu menampung arus penumpang yang per call kapal penumpang sekitar 600 s/d 700 penumpang.

- b. Gudang lini I dengan luas 1.250 M<sup>2</sup> sudah tidak dapat menampung arus barang yang harus transit pada gudang lini I, sehingga hanya gudang I unit 2 yang seluas 600 M<sup>2</sup> yang dapat menampung muatan dari kapal.

- c. Perlu adanya perluasan Lapangan Penumpukan mengingat tempat penumpukan yang telah ada difungsikan ganda yaitu penumpukan kontainer dan barang / cargo lainnya.

### 3) Aspek Keselamatan Kapal

- a. Akurasi data jumlah penumpang kapal yang menyinggahi pelabuhan transit kurang bisa dipantau secara dini dan kurang mendekati kebenaran, sehingga menyulitkan penanganan embarkasi penumpang di pelabuhan transit, hal ini disebabkan oleh tidak adanya penerapan system komunikasi yang baku, efektif dan efisien antar pelabuhan / UPP, Karena tidak semua UPP mempunyai operator dan perangkat komunikasi yang memadai seperti SSB, sebab jika melalui srop kurang efisien, untuk itu disarankan agar diterapkan system komunikasi yang baku agar dapat semua UPP yang strategis dan vital memiliki operator dan perangkat komunikasi (SSB) sehingga antar petugas dapat berkomunikasi langsung ketika kapal mulai lepas tali (bertolak).
- b. Tidak adanya kapal patroli sehingga menyulitkan petugas untuk melakukan monitoring bagi kapal–kapal yang berada di Out port dalam melakukan pemuatan atau pun kapal yang tidak lapor kedatangannya.

**b) Pengaturan**

1. Referensi ketentuan/peraturan yang ada di daerah UPP belum lengkap /kurang, mengingat tidak semua produk hukum/peraturan sampai ke daerah, untuk itu disarankan agar setiap tahun Ditjenhubla menerbitkan buku panduan yang berisi himpunan peraturan-peraturan dan setiap tahun dicetak/revisi (d disesuaikan dengan peraturan yang baru).
2. Ketentuan terhadap penanganan kasus kecelakaan kapal dan pelanggaran dibidang pelayaran masih kurang maksimal penanganannya, hal ini pasal 245 huruf (a,b,c,d) Undang-undang no. 17 tahun 2008 tentang pelayaran bahwa Pegawai Negeri sipil tertentu (PPNS) di lingkungan Kementerian Perhubungan belum memiliki Sumber Daya Manusia sesuai yang disyaratkan khususnya Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan di daerah. :

**c) Kepegawaian**

Tenaga Pegawai saat ini sebanyak 24 orang, Kendati dalam jumlah demikian namun belum dapat memenuhi tuntutan pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat seperti pada saat kunjungan kapal-kapal penumpang dan padatnya kunjungan kapal cargo / barang. Kondisi ini akan sangat terasa apabila nanti pada tahun 2013 ini ada 1 orang pegawai yang memasuki masa persiapan pensiun. Dengan demikian untuk waktu yang

akan datang Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Nabire masih membutuhkan tenaga untuk mengisi formasi yang pensiun.

## **C. Strategi Korporat Perusahaan**

### **1. Analisis Faktor Internal dan Variabel Eksternal**

Sebelum menghasilkan suatu strategi, terlebih dahulu mengidentifikasi faktor-faktor internal dan variabel eksternal perusahaan. Faktor internal meliputi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sedangkan variabel eksternal meliputi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*treath*).

Seluruh item dari faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dijadikan sebagai bahan masukan untuk memberikan bobot dan rating sehingga akan didapatkan nilai dari hasil perkalian antara keduanya. Nilai tersebut digunakan sebagai acuan dalam membuat posisi perusahaan dalam matriks Bolting Consulting Group atau yang lasim disebut dengan istilah BCG.

#### **a). Faktor Internal**

Adapun bobot dan rating dari masing-masing item dari faktor internal sebagai berikut.

Tabel 11. Matriks Faktor Strategi Internal

Faktor-Faktor Strategi internal	Bobot (a)*	Rating (b)**	Nilai (a x b)
<b>Kekuatan – Strength (S)</b>			
<b>1. Aspek Teknis</b>	<b>0.3</b>	<b>4</b>	<b>1.2</b>
a. Fasilitas Dermaga & Bongkar Muat Barang			
b. Fasilitas Peralatan Bongkar Muat Tersedia			
c. Investrasi Perluasan Dermaga			
<b>2. Aspek Pemasaran</b>	<b>0.2</b>	<b>3</b>	<b>0.6</b>
a. Jangkauan Wilayah Kerja Luas			
b. Pasar Potensial (Pelayaran Nasional, Perusahaan non Pelayaran, Perusahaan Penunjang, dan perusahaan EMKL)			
c. Dukungan Perbankan			
<b>3. Aspek Keuangan</b>	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.1</b>
a. Dukungan dari Pemerintah			
b. Peningkatan pendapatan (kepada perusahaan dan ke negara)			
<b>4. SDM</b>	<b>0.05</b>	<b>1</b>	<b>0.05</b>
a. Jaringan SDM dengan Perusahaan Pusat			
<b>Kelemahan – Weakness (W)</b>			
<b>1. Aspek Teknis</b>	<b>0.2</b>	<b>1</b>	<b>0.2</b>
a. Kapasitas Dermaga Sudah <i>Out of Date</i>			
b. Daya Tampung Gudang Lini 1 tidak memadai			
c. Tempat Penumpukan Barang Over Kapasitas			
d. Peralatan Alat Komunikasi Minim (Pantauan Kapal Transit Tidak Maksimal)			
e. Kapal Patroli Tidak Ada			
<b>2. Aspek Keuangan</b>	<b>0.1</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>
a. Sistem Akuntansi Belum Maksimal			
<b>3. Aspek SDM</b>	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.1</b>
a. Kurangnya SDM dan Tenaga Ahli			
b. Kurangnya Pelatihan Pegawai			
<b>4. Aspek Pemasaran</b>	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.1</b>
a. Minimnya sosialisasi dan promosi ( <i>Mar-keting</i> )			
b. <i>Feasibility Study</i> Akuisisi Belum Ada			
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

\* Skala bobot 0,1 – 1, pemilihan berdasarkan skala prioritas

\*\* Rating 1-4, Kekuatan terbesar ke kecil (4 -1), kelemahan sebaliknya 1- 4

### b). Variabel Eksternal

Adapun bobot dan rating dari masing-masing item dari variabel eksternal nampak pada tabel berikut.

Tabel 12. Matriks Variabel Strategi Eksternal

Variabel – Variabel Strategi Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai (a x b)
<b>Peluang – Opportunity (O)</b>			
1. Kondisi Ekonomi membaik (Inflasi Terkendali dan Pertumbuhan Ekonomi Tinggi).	0.20	4	0.80
2. Akses Pemerintah ( <i>Government Policy</i> ).	0.15	4	0.60
3. Pemasaran.	0.10	4	0.40
a. Segmen Pasar Pemerintah			
b. Potensi Pasar Swasta			
c. Pengalaman Tangani Kepelabuhan			
4. Kebijakan Pemerintah di Bidang Kelautan	0.10	3	0.30
5. Otonomi Daerah	0.06	3	0.18
6. Tersedianya SDM di KTI (Universitas)	0.06	3	0.18
7. Dukungan Masyarakat	0,06	2	0.12
<b>Ancaman – Threat (T)</b>			
1. Pesaing	0.06	2	0.12
2. Pasar Bebas Asean (AFTA)	0.06	2	0.12
3. Perubahan Cepat Teknologi	0.07	1	0.07
4. Fluktuasi Nilai Tukar	0.08	1	0.08
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2,97</b>

\* Skala bobot 0,1 – 1, pemilihan berdasarkan skala prioritas

\*\* Rating 1- 4, peluang dan ancaman terbesar ke terkecil (4 - 1)

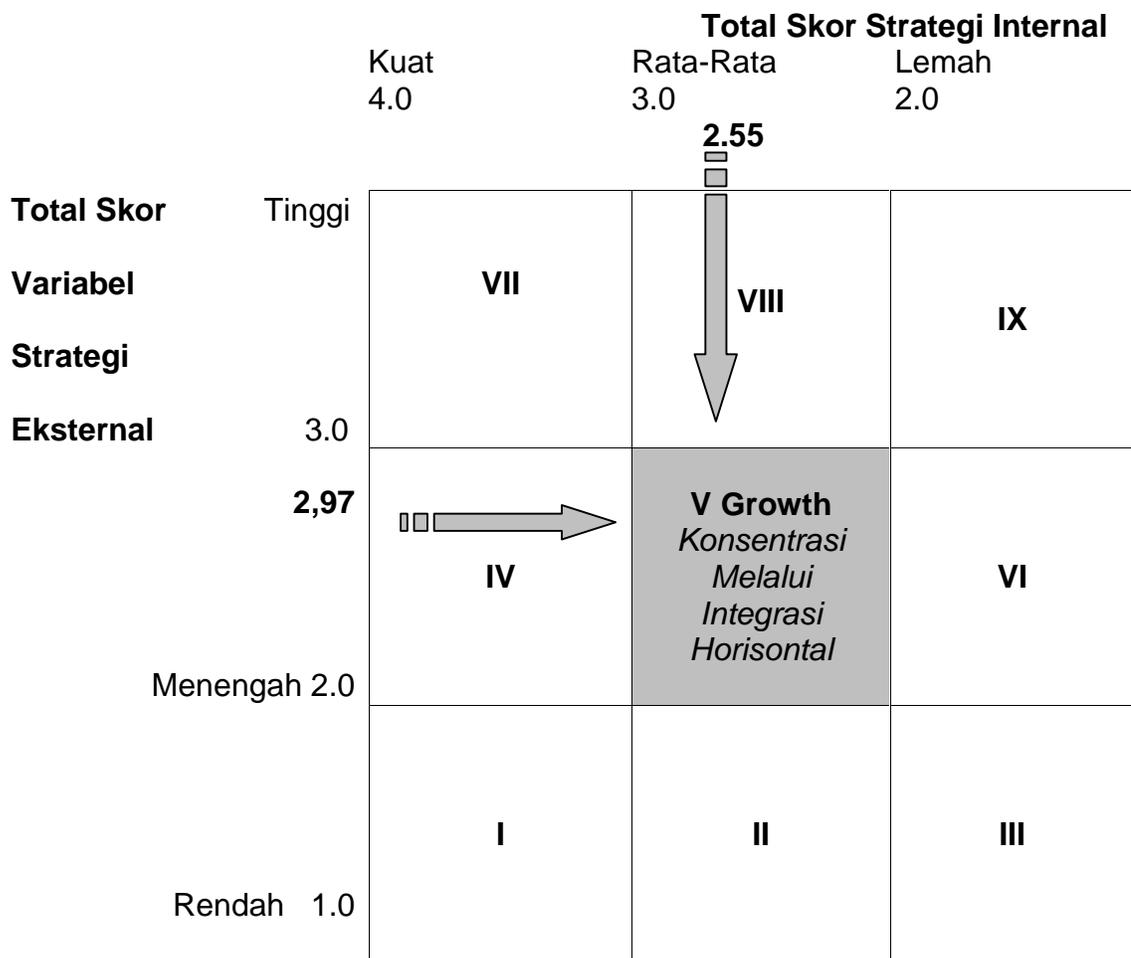
### c). Matriks Internal Eksternal

Berdasarkan matriks strategi internal dan variabel strategi eksternal di atas menunjukkan bahwa dari pembobotan dan rating yang diberikan sehingga menghasilkan total nilai untuk matriks strategi internal sebesar 2,55

poin dan variabel strategi eksternal sebesar 2,97 point. Pertemuan dari kedua titik tersebut dalam Model Strategi Korporat berada pada kuadran V (lima).

Kuadran V (lima) merupakan kuadran untuk **Growth** yang berkonsentrasi melalui integrasi horizontal (Rangkuti, 2013:95). Lebih lanjut menurut Rangkuti bahwa konsentrasi melalui integrasi horizontal merupakan kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain dan meningkatkan jenis produk serta jasa.

Tabel 13. Model Strategi Korporat



## 2. Strategi Koroporat

Berdasarkan pada Matriks Internal Eksternal (Matriks IE) yang tergambar pada tabel Model Strategi Korporat maka strategi yang dapat ditempuh PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak adalah:

- a. Melakukan perluasan perusahaan dengan jalan mengakuisisi atau mengambil alih (*take over*) perusahaan sejenis yang dapat mendukung bisnis perusahaan sehingga kapasitas jasa kepelabuhanan diantaranya bongkar muat barang dan penumpang dapat ditingkatkan.

Sehubungan dengan itu, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah melakukan akuisis Terminal Operator Pelabuhan Nabire yang bergerak di bongkar muat barang yang terletak di ujung Teluk Cendrawasih dan masuk dalam kabupaten Nabire.

Jika dilihat berdasarkan kepemilikan, Pelabuhan Nabire merupakan perusahaan yang berada di bawah naungan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia sehingga penggabungan kedua perusahaan tersebut dapat meningkatkan pelayanan jasa kepelabuhanan secara optimal dan dapat membangun sinergisitas antara keduanya. Apalagi Pelabuhan Nabire sebelumnya telah masuk dalam agenda pemerintah untuk digabungkan ke PT.Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang biak berdasarkan nota kesepahaman dengan Kanpel Nabire No.3/HK.302/17/BIK-2013 tanggal 13 Mei 2013 Pelayanan Jasa Termina di Pelabuhan Nabire. Kabupaten Nabire dibentuk berdasarkan

Peraturan Pemerintah Nomor 52 Tahun 1996 tanggal 19 Desember 1996 yang sebelum itu adalah Kabupaten Paniai dan berganti nama menjadi Kabupaten Nabire dengan ibukotanya Nabire.

- b. Mengembangkan produk baru (terutama pada unit-unit bisnis) dengan tetap mempertahankan kualitas mutu dan meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.
- c. Tetap fokus pada bisnis yang telah dikelola selama dan berupa meningkatkan kualitas produknya.
- d. Mempertahankan dan menetapkan harga yang Kompetitif. Hal ini dimaksudkan untuk memperluas *market share*, mengatasi pesaing, dan mengantisipasi *new entry*.

Usaha yang dapat dilakukan dengan tetap berpegang pada minimalisasi biaya (*minimize cost*) dan efisiensi.

Jika dilihat dari posisi Pelabuhan Nabire, maka akan ditemui beberapa kelebihan dan kelemahan. Kelebihan yang dimiliki Pelabuhan Nabire, yaitu:

1. Posisinya strategis karena berada pada ujung Teluk Cenderawasih yang memungkinkan berlabuhnya kapal dan sebagai pintu gerbang perekonomian bukan saja bagi masyarakat Kabupaten Nabire tetapi juga bagi 6 (enam) kabupaten lainnya yaitu Kabupaten Paniai, Kabupaten Puncak Jaya, Kabupaten Dogiai, Intan Jaya, Kabupaten Ikrar, dan Kabupaten Deiyai.

2. Luas Kabupaten Nabire 15.358 km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk hingga Desember 2012 sebanyak 129,893 jiwa dengan tingkat kepadatan penduduk 18,93 jiwa/km<sup>2</sup> (BPS Kabupaten Nabire 2012) sehingga dilakukan pemekaran dari 14 kecamatan menjadi 22 kecamatan.
3. Terdapat banyak suku yaitu: Ekari, Moni, Dani, Daur, Damal, Wate, Lani, Wamena, Jayapura, Biak, Serui, Arfak, Ayamaru, Timor, Sulawesi, Jawa, Maluku dan Sumatera yang sebagian merupakan pendatang yang memiliki komitmen kuat untuk membangun Kabupaten Nabire.
4. Pengalaman tangani kepelabuhan dan memiliki banyak SDM.

Sementara itu, kelemahan yang dimilikinya Pelabuhan Nabire adalah:

1. Sarana infrastruktur yang terbatas
2. Keterbatasan peralatan terutama kapasitas alat bongkar muat.
3. Secara operasional belum dikelola secara komersial penuh karena masih disubsidi oleh pemerintah pusat.

### **3. Strategi Utama *Growth Strategy***

Strategi utama (*growth strategy*) yang dapat ditempuh oleh perusahaan sebagaimana yang digambarkan pada kuadran V (lima) sebagai berikut.

1. Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal yaitu strategi dengan tujuan untuk memperluas wilayah kerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak dengan cara melakukan akuisisi atau

pengambilalihan Terminal Operator Pelabuhan Nabire yang bergerak di bidang bongkar muat barang yang letaknya juga berada di Propinsis Papua.

2. Strategi pertumbuhan menuntut perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan penjualan dan profit.

#### **D. Alternatif Strategi**

Alternatif strategi merupakan strategi-strategi yang dihasilkan dari kolaborasi faktor internal dan variabel eksternal dalam Matriks SWOT. Matriks tersebut selanjutnya akan diidentifikasi faktor-faktor *Strategi Advantage Profile* (SAP) yang meliputi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dan *Environment Treath and Opportunity Profile* (ETOP) yang meliputi *opportunity* (peluang), dan ancaman (*treath*).

Tiap-tiap faktor dan variabel diidentifikasi poin-poinnya masing-masing berdasarkan informasi dari PT. Pelabuhan Indonesia IV(Persero) CabangBiak. Selanjutnya tiap bagian dari faktor dan variabel tersebut dikolaborasi untuk menghasilkan strategi-strategi, diantaranya strategi kekuatan-peluang (strategi SO), strategi kekuatan-ancaman (strategi ST), strategi kelemahan-peluang (strategi WO) dan strategi kelemahan-ancaman (strategi WT).

Strategi yang dihasilkan dari faktor dan variabel tersebut sebagaimana pada tabel Matriks SWOT berikut ini.

## 1. Matriks SWOT

Berdasarkan informasi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak di atas, maka Alternatif Strategi dari Matriks SWOT sebagai berikut.

Tabel 14. Matriks SWOT

<p><b>SAP</b> (<i>Strategy Advantage Profile</i>)</p>  <p><b>ETOP</b> (<i>Environment Threat &amp; Opportunity Profile</i>)</p> 	<p><b>KEKUATAN (STRENGTH)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fasilitas Dermaga dan Bongkar Muat Barang</li> <li>2. Peralatan Bongkar Muat</li> <li>3. Investasi Dermaga</li> <li>4. Wilayah Kerja Luas</li> <li>5. Pasar Potensial (Perusahaan Pelayaran Nasional, Non Pelayaran, Penunjang, dan EMKL)</li> <li>6. Sarana Kas Negara</li> <li>7. Kesejahteraan (Kepangkatan Gaji, Cuti, Mutasi, Pensiun)</li> <li>8. Jaringan SDM ke Pusat</li> <li>9. Pengalaman Kepelabuhan</li> </ol>	<p><b>KELEMAHAN (WEAKNESS)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kapasitas Dermaga</li> <li>2. Daya Tampung Gudang</li> <li>3. Tempat Penumpukan Barang Over Kapasitas</li> <li>4. Alat Komunikasi Minim (Pantauan Kapal Transit)</li> <li>5. Kapal Patroli Tidak Ada</li> <li>6. Sistem Akuntansi Belum Maksimal</li> <li>7. SDM-Tenaga Ahli Minim</li> <li>8. Pelatihan Pegawai Minim</li> <li>9. Sosialisasi dan Promosi</li> <li>10. <i>Feasibility Study</i> Akuisisi Tidak Ada</li> </ol>
<p><b>PELUANG (OPPORTUNITY)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stabilitass Ekonomi (Inflasi dan Pertumbuhan Ekonomi</li> <li>2. Dukungan Pemerintah</li> <li>3. Segmen Pasar Pemerintah</li> <li>4. Potensi Pasar Swasta</li> <li>5. Otonomi Daerah</li> <li>6. Tersedianya SDM di KTI (Universitas)</li> <li>7. Dukungan Masyarakat</li> <li>8. Dukungan Perbankan</li> </ol>	<p><b>SO STRATEGY</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimasiasi Order Pemerintah (<b>S1-5, O1-3,5,6</b>).</li> <li>2. Optimalisasi order Perusahaan Swasta (<b>S1-5, O1,4</b>)</li> <li>3. Penambahan Tenaga Ahli dari Pusat (<b>S8, O2</b>).</li> <li>4. Menjaga hubungan baik dengan supplier (<b>S9, O3,4</b>)</li> </ol>	<p><b>WO STRATEGY</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan Kapasitas Dermaga (<b>W1, O1-5</b>)</li> <li>2. Peningkatan Daya Tampung Gudang (<b>W2, O1-5</b>)</li> <li>3. Peningkatan Kapasitas Tempat Penumpukan Barang (<b>W3, O8</b>)</li> <li>4. Penambahan Alat Komunikasi (<b>W4, O8</b>).</li> <li>5. Penambahan Alat Patroli (<b>W5, O8</b>).</li> <li>6. Pengadaan sistem komputerisasi akuntansi (<b>W6, O6</b>)</li> <li>7. Penambahan Pegawai dan Teanga Ahli (<b>W7,8, O6</b>)</li> <li>8. Pelaksanaan Pelatihan Pegawai (<b>W8, O6</b>)</li> <li>9. Tingkatkan Promosi (<b>W9, O1,5</b>)</li> <li>10. Penyusunan Feasibility Study untuk Akuisis (<b>W10, O6</b>)</li> </ol>

<b>ANCAMAN (<i>TREATH</i>)</b>	<b>ST STRATEGY</b>	<b>WT STRATEGY</b>
1. Pesaing 2. Pasar Bebas Asean (AFTA) 3. Perubahan Cepat Teknologi 4. Fluktuasi Nilai Tukar	1.Mempertahankan & meningkatkan kualitas produk <b>(S1-5, T1-3)</b> 2.Mengadakan diferensiasi guna keunggulan produk <b>(S8,9, O1-3)</b> 3.Pemanfaatan teknologi modern dalam pelayanan dan Teknologi informasi <b>(S8,9, T3)</b> . 4.Melakukan Hedging transaksi Luar Negeri <b>(S8,9, T4)</b>	1.Promosi Guna Meningkatkan Penjualan dan Pengenalan Produk Andalan <b>(W9, T1-3)</b> . 2.Meningkatkan Keterampilan Karyawan Guna Mendukung Pelayanan <b>(W2, T3)</b> . 3.Minimalisasi Biaya dan Efisiensi <b>(W6, T4)</b>

## 2. Alternatif Strategi

Berdasarkan Matriks SWOT di atas, maka alternatif strategi yang dihasilkan sebagai berikut.

1) Strategi SO, terdiri dari :

- a) Meningkatkan arus kas masuk dari layanan perusahaan pelayanan pemerintah.
- b) Meningkatkan arus kas masuk dari layanan perusahaan pelayanan swasta.
- c) Penambahan tenaga ahli dari Kementerian Perhubungan Republik Indonesia untuk memenuhi kekurangan yang dihadapi perusahaan.
- d) Meningkatkan hubungan baik yang saling menguntungkan dengan para rekan bisnis, baik perusahaan pemerintah, tingkat nasional, lokal, dan usaha pelayanan rakyat.

2) Strategi WO, terdiri dari :

- a) Meningkatkan kapasitas dermaga untuk memenuhi arus penumpang dan bongkar muat barang.
- b) Meningkatkan daya tampung gudang guna menampung barang-barang dari rekanan.
- c) Meningkatkan kapasitas tempat penumpukan barang yang sedang dalam bongkar muat di pelabuhan.
- d) Penambahan alat komunikasi yang dipakai berpatroli agar arus kapal dapat dideteksi secara akurat.
- e) Penambahan alat patroli untuk mengawasi wilayah kerja terhadap lalu lalang kapal.
- f) Pengadaan dan penerapan sistem komputerisasi akuntansi, baik *software* maupun *hardware*.
- g) Penambahan pegawai untuk memenuhi pelayanan kepelabuhanan dan teanga ahli untuk mengatasi hal-hal yang sangat strategis.
- h) Pelaksanaan Pelatihan Pegawai
- i) Meningkatkan sosialisasi keberadaan dan eksistensi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak dan promosi untuk meraih pangsa pasar potensial.
- j) Penyusunan *feasibility study* untuk akuisisi perusahaan sejenis diantaranya yang sedang dalam rencana adalah Pelabuhan Nabire.

3) Strategi ST, terdiri dari :

- a) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan kepada rekanan sebagai bentuk *service excellent* guna mempertahankan posisi pasar.
- b) Mengadakan diferensiasi layanan yang tidak dimiliki pesaing guna mempertahankan pasar.
- c) Pengadaan teknologi modern dalam pelayanan dan teknologi informasi
- d) Jika melakukan transaksi luar negeri sebaiknya melakukan *hedging* untuk menghindari kerugian dari fluktuasi nilai tukar rupiah.

4) Strategi WT, terdiri dari :

- a) Melakukan promosi guna menangkap peluang pasar sehingga nilai penjualan dapat ditingkatkan dan informasi produk yang dimiliki dapat diakses rekanan.
- b) Antisipasi kekurangan pegawai melalui rekrutmen sumber daya manusia yang berkompeten dibidang kepelabuhanan.
- c) Minimalisasi biaya dan efisiensi guna menghindari kerugian.

### **3. Pilihan Strategi**

Alternatif strategi yang telah diuraikan di atas yang berjumlah 21 item selanjutnya akan disaring menjadi beberapa strategi yang memiliki hubungan kuat dengan visi, misi, dan sasaran perusahaan, diantaranya:

1. Meningkatkan pangsa pasar kepada perusahaan pemerintah dan swasta.

2. Peningkatan Kualitas dan Kuantitas SDM
3. Meningkatkan hubungan baik yang saling menguntungkan dengan para rekan bisnis, baik perusahaan pemerintah, tingkat nasional, lokal, dan usaha pelayaran rakyat.
4. Meningkatkan kapasitas dermaga, gudang dan tempat penumpukan barang untuk memenuhi arus penumpang dan bongkar muat barang.
5. Penambahan peralatan komunikasi dan patroli untuk mengawasi wilayah kerja terhadap lalu lalang kapal.
6. Pengadaan dan penerapan sistem komputerisasi akuntansi, baik *software* maupun *hardware*.
7. Meningkatkan sosialisasi dan promosi eksistensi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak untuk meraih pangsa pasar potensial.
8. Penyusunan *feasibility study* untuk akuisis perusahaan sejenis diantaranya yang sedang dalam rencana adalah Pelabuhan Nabire.
9. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan kepada rekanan sebagai bentuk *service excellent* guna mempertahankan posisi pasar.
10. Mengadakan diferensiasi layanan yang tidak dimiliki pesaing guna mempertahankan dan meraih pasar.
11. Pengadaan teknologi modern dan teknologi informasi dalam pelayanan dan pengembangan perusahaan.
12. Minimalisasi biaya dan efisiensi guna menghindari kerugian.

## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka simpulan yang dapat ditarik sebagai berikut :

1. Berdasarkan Internal Eksternal Matriks, maka strategi korporat yang disarankan adalah Strategi Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*) sebagaimana yang digambarkan pada kuadran V. Strategi ini menekankan pada memperluas perusahaan dengan cara membangun sentra unit bisnis (SBU) atau anak perusahaan di areal lain dan dapat meningkatkan jenis produk atau mencari mitra kerja sebagai bentuk kerjasama operasi. Strategi pertumbuhan menuntut perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan penjualan dan profit.
2. Berdasarkan Matriks SWOT, maka pilihan strategi yang disarankan adalah a) meningkatkan pangsa pasar, b) meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM, c) meningkatkan hubungan baik dengan rekanan, d) meningkatkan kapasitas dermaga, gudang dan tempat penumpukan barang, e) menambah peralatan komunikasi dan patrol, f) pengadaan dan penerapan sistem komputerisasi akuntansi

g) meningkatkan sosialisasi dan promosi, h) penyusunan *feasibility study* untuk akuisisi Pelabuhan Nabire, i) mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan, j) mengadakan diferensiasi layanan, k) pengadaan teknologi modern dan teknologi informasi.

### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dalam membuat strategi perusahaan, maka saran yang dijukan sebagai berikut.

1. Perlunya melakukan penetrasi pasar dengan mengakuisisi perusahaan sejenis untuk menangkap peluang pasar yang terbuka lebar. Hal tersebut didasarkan atas dukungan pemerintah yang besar untuk mewujudkan visi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang bertaraf internasional.
2. Urgensi penanganan hal-hal teknis yang sangat menentukan dalam keberhasilan operasionalisasi perusahaan seperti, kurangnya tenaga ahli, kapasitas dermaga, gudang, dan tempat penampungan barang yang sudah tidak memenuhi volume arus penumpang dan barang, serta alih teknologi (*hardware dan software*).

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Ahmad, Gofur. 2012. ***Manajemen Talu: Teknik Analisa Lingkungan Usaha***. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- D.A. Lasse.2012, ***Manajemen Muatan: Aktivitas Rantai Pasok di Area Pelabuhan***. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- David, Fred R. 2009. ***Manajemen Strategik***. PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Hutabarat, Jemsly dan Huseini, Martani. 2006. ***Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer: Strategik di Tengah Operasional***. PT. Elex Media Kompetindo Kelompok Gramedia, Jakarta
- PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Buku ***Referensi Kepelabuhanan Seri 06 Pengoperasian Pelabuhan***.
- Rangkuti, Freddy, 2001, ***Business Plan: Teknik Membuat Perencanaan Bisnis dan Analisa Kasus***. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2011. ***SWOT Balance Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko***. PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2013. ***Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT, Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI***. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sunyoto, Danang. ***Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi***. CAPS
- Sugiyono. 2012. ***Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)***. Alfabeta, Bandung.
- Umar, Husein. 2010. ***Desain Penelitian Manajemen Strategik***. PT.Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Widjaya Tunggal, Amin. 2010. ***Dasar-dasar Manajemen Strategik***,

Harvarindo, Jakarta.

## B. Internet

- DP-B.1. <http://setkab.go.id/berita-7275-bps-pertumbuhan-ekonomi-2012-capai-623.html>, Jam 17.15, tanggal 27 Januari 2014
- DP-B.2 <http://finance.detik.com/read/2011/02/07/112223/1561379/4/bps-pertumbuhan-ekonomi-ri-capai-61-di-2010>, Jam 17.20, tanggal 27 Januari 2014
- DP-B.3. <http://www.tatadana.com/inflasi-indonesia-sepanjang-tahun-2012/#.UucEQvu>, Jam 17.20, tanggal 27 Januari 2014

## C. Payung Hukum

Undang-Undang Nomor 17 tahun 2008 tentang **Pelayaran**

Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KP 27 Tahun 2011 tentang **Pemberian Izin Usaha kepada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) sebagai Badan Usaha Pelabuhan.**

Kesepakatan Bersama antara Direktur Jenderal Perhubungan Laut (DJPL) Kementerian Perhubungan Republik Indonesia dengan Direktur Utama PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Nomor PP 001/2/15/DJPL-13 dan 1/HK.302/2/DUT-2013 tanggal 10 Mei 2013 tentang **Pelayanan Jasa Kepelabuhanan pada Pelabuhan Yang Diselenggarakan oleh Unit Penyelenggara Pelabuhan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.**

**Lampiran 1**

Posisi Geografis  
PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Biak



Keterangan :    ●    Kabupaten Biak  
                  ■    Jayapura  
                  ○    Kabupaten Nabire