

**ANALISIS STRATEGI TERHADAP PENGEMBANGAN
MAKASSAR *NEW PORT* MENJADI *INTERNATIONAL HUB*
*PORT***

SKRIPSI

*Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan Untuk Meraih Gelar Strata 1 (S1)
Departemen Teknik Kelautan Fakultas Teknik
Universitas Hasanuddin*



OLEH:

FANNY DIETS

D081171501

**DEPARTEMEN TEKNIK KELAUTAN
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
GOWA
2021**



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS HASANUDDIN
DEPARTEMEN TEKNIK KELAUTAN
Jalan Poros Malino Km. 6 Gowa, 92171, Sulawesi Selatan
TELEPON (0411) 586015
<http://teknikkelautan.unhas.ac.id> E-mail: teknikkelautan@eng.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Tugas Akhir ini diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk meraih gelar Sarjana Teknik pada Program Studi S1 Teknik Kelautan Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin Makassar

Judul : Analisis Strategi Terhadap Pengembangan
Makassar *New Port* Menjadi *International Hub Port*

Disusun Oleh:

Nama : Fanny Diets
NIM : D081171501

Telah diperiksa dan disetujui
Oleh Dosen Pembimbing

Gowa, Juli 2021

Dosen Pembimbing I,

(Ashury, S.T., M.T.)

NIP. 19740318 200604 1 001

Dosen Pembimbing II,

(Dr. Ir. Chairul Paotonan, S.T., M.T.)

NIP. 19750605 200212 1 003

Mengetahui,

Ketua Departemen Teknik Kelautan
Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin



(Dr. Ir. Chairul Paotonan, ST., MT.)

NIP. 19750605 200212 1 003

LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI

Judul Skripsi

**"ANALISIS STRATEGI TERHADAP PENGEMBANGAN MAKASSAR
NEW PORT MENJADI INTERNATIONAL HUB PORT"**

OLEH
FANNY DIETS
10081171501

Telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing pada:

Tanggal :

Di :

Dengan panel ujian skripsi

1. Ketua : Ashury, S.T.,M.T.
2. Sekretaris : Dr. Ir. Chairul Paotonan, S.T.,M.T.
3. Anggota 1 : Dr. Taufiqur Rachman, S.T., M.T.
4. Anggota 2 : Dr. Eng. Firman Husain, S.T.,M.T.

Mengetahui,

Ketua Departemen Teknik Kelautan



Dr. Ir. Chairul Paotonan, S.T.,M.T.

NIP. 19750605 200212 1 003

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Fanny Diets
NIM : D081 17 1501
Departemen : Teknik Kelautan

"ANALISIS STRATEGI TERHADAP PENGEMBANGAN MAKASSAR NEW PORT MENJADI INTERNATIONAL HUB PORT"

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi tugas akhir yang saya tulis ini benar-benar hasil dan karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari saya terbukti atau tidak dapat dibuktikan bahwa atau keseluruhan skripsi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Gowa, Juli 2021



ABSTRAK

Fanny Diets, D081171501 “Analisis Strategi Terhadap Pengembangan Makassar *New Port* Menjadi *International Hub Port*”. Dibawah bimbingan **Ashury, S.T., M.T.** dan **Dr. Ir. Chairul, S.T., M.T.**

Pelabuhan Makassar sebagai Pelabuhan Utama dimana Makassar *New Port* merupakan cabang dari Pelabuhan Makassar. Oleh karena itu, mengusahakan melakukan koordinasi dengan *stakeholder* termasuk pemerintah, asosiasi dalam bidang konektivitas baik sebagai *transshipment* maupun jalur baru dalam hal distribusi dan konsolidasi potensial komoditi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi dalam pengembangan yang tepat diterapkan oleh Makassar *New Port* melalui pendekatan SWOT. Penelitian ini termasuk jenis penelitian yang bersifat dekriptif dengan menggunakan metode kuantitatif data kualitatif. Tempat penelitian adalah Makassar *New Port*. Teknik analisis data dalam penelitian ini berupa analisis SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) dan analisis IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*). Kesimpulan hasil penelitian ini adalah Analisis SWOT dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam menetapkan strategi pengembangan Makassar *New Port*. Posisi Makassar *New Port* berada pada posisi kuadran pertama maka strategi yang tepat diterapkan pada Makassar *New Port* untuk saat ini adalah menerapkan strategi SO (*Strengths Opportunities*). Strategi SO (*Strengths Opportunities*) ini dilakukan untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan guna menangkap peluang yang dimiliki perusahaan. Eksistensi dan dukungan dari PT Pelindo IV serta lokasi yang strategis memberi peluang menjadikan Makassar *New Port* sebagai pusat pertumbuhan industri. Peningkatan sosialisasi dan pemanfaatan fasilitas pelabuhan dapat mendukung kinerja bidang usaha jasa kepelabuhanan.

Kata Kunci: Pelabuhan hub internasional, SWOT, dan strategi

ABSTRACT

Fanny Diets, D081171501 “Strategy Analysis on the Development of Makassar New Port to Become an International Hub Port”. Under the guidance of **Ashury, S.T., M.T. and Dr.Ir. Chairul, S.T., M.T.**

Makassar Port as the Main Port where Makassar New Port is a branch of Makassar Port. Therefore, it seeks to coordinate with stakeholders including the government, associations in the field of connectivity, both as transshipment and new channels in terms of distribution and consolidation of potential commodities. This study aims to analyze the appropriate development strategy implemented by Makassar New Port through a SWOT approach. This research is a descriptive type of research using quantitative methods of qualitative data. The research site is Makassar New Port. The data analysis techniques in this study are SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) analysis and IFAS (Internal Factors Analysis Summary) and EFAS (External Factors Analysis Summary) analysis. The conclusion of this research is that SWOT analysis can be used as a consideration in determining the Makassar New Port development strategy. The position of Makassar New Port is in the first quadrant position, so the right strategy to be applied to Makassar New Port for now is to apply the SO (Strengths Opportunities) strategy. The SO (Strengths Opportunities) strategy is carried out to take advantage of the company's strengths to capture the opportunities the company has. The existence and support of PT Pelindo IV as well as its strategic location provide an opportunity to make Makassar New Port a center for industrial growth. Increased socialization and utilization of port facilities can support the performance of the port services business sector.

Keywords: *International hub port, SWOT, and strategy*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan penyertaannya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini sebagai salah satu syarat yang diajukan untuk menyelesaikan studi S1 pada Departemen Teknik Kelautan Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin. Tugas akhir ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di lokasi Makassar *New Port*.

Selama melaksanakan penelitian dan menyelesaikan Tugas Akhir Ini, penulis banyak mendapatkan pengalaman, bantuan, dukungan serta bimbingan baik dari pihak perusahaan maupun bimbingan dari pihak kampus. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Chairul Paotonan, S.T.,M.T., selaku Kepala Departemen Teknik Kelautan Universitas Hasanuddin Makassar dan sebagai dosen pembimbing II, yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan mulai dari awal penelitian hingga terselesainya penulisan ini
2. Bapak Ashury, S.T.,M.T., selaku pembimbing I, atas segala kesabaran dan waktu yang telah diluangkannya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan mulai dari awal penelitian hingga terselesainya penulisan ini
3. Bapak Dr. Taufiqur Rachman, S.T.,M.T., selaku penguji yang telah memberi masukan dan arahan kepada penulis
4. Bapak Dr. Ir. Eng. Firman Husain, S.T.,M.T. selaku penguji yang telah memberi masukan dan arahan kepada penulis
5. Bapak Muhammad Zubair Muis Alie, S.T,MT.,Ph.D., selaku dosen Pembimbing Akademik
6. Seluruh Dosen, Staff dan seluruh civitas akademik Departemen Teknik Kelautan Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.
7. Keluarga tercinta yang selalu senantiasa mendoakan dan mendukung penulis baik secara moral maupun material
8. Pihak-pihak Makassar *New Port*, atas pemberian data-data penelitian dan waktu yang diberikan kepada penulis atas bimbingannya
9. Saudara-saudari Angkatan 2017 Teknik Kelautan yang senantiasa memberi semangat dan dorongan dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.

10. Teman-teman baik saya, baik dari teman kecil, teman seperjuangan di masa SMA, dan teman-teman di KMKO Perkapalan yang telah memberi semangat dan selalu setia menjadi pendengar dan pembicara yang baik disaat saya membutuhkan saran dan pendapat.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang selalu memberikan doa, dukungan dan semangat.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini tak luput dari kekurangan dan kesalahan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun.

Akhir kata, sekali lagi terima kasih yang sebesar-besarnya semoga Tuhan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Gowa, Juli 2021

Penulis

DAFTAR ISI

SAMPUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR ISTILAH.....	xiv
DAFTAR NOTASI.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Batasan Masalah.....	3
1.4. Tujuan Penelitian.....	3
1.5. Manfaat Penelitian.....	4
1.6. Sistematika Penulisan.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Pelabuhan.....	6
2.1.1 Sistem Pelabuhan.....	6
2.1.2 Hierarki Peran dan Fungsi Pelabuhan.....	7
2.2. Sistem dan Prosedur Jasa Pelayanan Kepelabuhanan.....	11
2.2.1 Kegiatan Operasional Pelabuhan.....	11
2.2.2 Kinerja Pelabuhan.....	12
2.3. Isu-isu Strategi.....	14
2.3.1 Matriks <i>Internal Factors Analysis Summary (IFAS)</i>	16
2.3.2 Matriks <i>External Factors Analysis Summary (EFAS)</i>	17

2.4. Strategi Menghadapi Persaingan.....	19
2.4.1 Tipe-tipe Strategi.....	21
2.4.2 Formulasi Strategi.....	23
2.4.3 Evaluasi Strategi.....	23
2.5. Meningkatkan Daya Saing Pelabuhan.....	25
2.6. Analisis SWOT (<i>Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats</i>).....	27
2.7. Instrumen Penelitian.....	32
2.7.1 Kuesioner Penelitian.....	33
2.7.2 Skala Pengukuran Kuesioner.....	34
2.7.3 Penyusunan Kuesioner.....	36
2.8. Populasi dan Sampel Dalam Penelitian.....	38
2.8.1 Populasi.....	38
2.8.2 Sampel.....	39
2.8.3 Teknik Sampling.....	41
2.9. Penelitian yang Relevan.....	45
BAB III METODE PENELITIAN.....	50
3.1. Lokasi Penelitian.....	50
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	50
3.3. Populasi dan Sampel.....	50
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	51
3.5. Teknik Analisis Data.....	52
3.6. Diagram Alur Penelitian.....	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	54
4.1. Gambaran Umum Makassar <i>New Port</i>	54
4.2. Kondisi Umum Makassar <i>New Port</i>	57
4.2.1 <i>Hydro Oceanography</i>	58
4.2.2 Fasilitas Pelabuhan.....	58
4.2.3 Fasilitas Peralatan.....	62
4.3. Kinerja Operasional Makassar <i>New Port</i>	66
4.3.1 Kinerja Arus Kapal.....	67
4.3.2 Kinerja Bongkar Muat di Makassar <i>New Port</i>	70
4.3.3 Kinerja Pemanfaatan Fasilitas Peralatan Pelabuhan.....	73

4.4. Peran dan Fungsi Makassar <i>New Port</i>	75
4.5. Analisis Strategi Makassar <i>New Port</i> Menjadi <i>International Hub Port</i> ..	77
4.5.1 Faktor Strategi Internal Makassar <i>New Port</i>	78
4.5.2 Faktor Strategi Eksternal Makassar <i>New Port</i>	80
4.5.3 Posisi Makassar <i>New Port</i> Dalam Kuadran SWOT.....	82
BAB V PENUTUP	86
5.1. Kesimpulan.....	86
5.2. Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	90

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Kinerja Operasional Pelabuhan Makassar.....	14
Tabel 2.2. Bobot penilaian faktor <i>Internal Factors Analysis Summary (IFAS)</i>	17
Tabel 2.3. <i>IFAS (Internal Factors Analysis Summary)</i>	17
Tabel 2.4. Bobot penilaian <i>Eksternal Factors Analysis Summary (EFAS)</i>	18
Tabel 2.5. <i>EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary)</i>	19
Tabel 2.6. Penelitian yang Relevan.....	47
Tabel 4.1. Fasilitas Eksisting di Terminal Makassar <i>New Port</i>	55
Tabel 4.2. Gambaran Potensi Wilayah Hinterland Pelabuhan Makassar.....	57
Tabel 4.3. Data <i>Hydro Oceanography</i>	58
Tabel 4.4. Kinerja Pelayanan Kapal MNP 2020.....	69
Tabel 4.5. Bongkar Muat Makassar <i>New Port</i> 2018.....	70
Tabel 4.6. Bongkar Muat Makassar <i>New Port</i> 2019.....	70
Tabel 4.7. Bongkar Muat Makassar <i>New Port</i> 2020.....	71
Tabel 4.8. Rekap Kinerja Operasional MNP 2020.....	72
Tabel 4.9. Utilitas Fasilitas di Makassar <i>New Port</i>	73
Tabel 4.10. Utilitas Peralatan di Makassar <i>New Port</i>	74
Tabel 4.11. Faktor Internal Makassar <i>New Port</i>	79
Tabel 4.12. Faktor Eksternal Makassar <i>New Port</i>	81
Tabel 4.13. Strategi Kombinasi SWOT.....	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Peta Lokasi Rencana Pelabuhan Hub Internasional.....	2
Gambar 2.1. Diagram Formulasi Strategi.....	23
Gambar 2.2. Diagram Analisis SWOT.....	30
Gambar 2.3. Matrik SWOT.....	31
Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian.....	54
Gambar 4.1. Lokasi Makassar <i>New Port</i>	55
Gambar 4.2. Layout Eksisting Makassar <i>New Port</i>	55
Gambar 4.3. Peta Wilayah Hinterland Pelabuhan Makassar.....	56
Gambar 4.4. Dermaga Terminal Petikemas Makassar <i>New Port</i>	59
Gambar 4.5. Lapangan Penumpukan Petikemas	59
Gambar 4.6. <i>Main Office</i> Terminal Petikemas Makassar <i>New Port</i>	60
Gambar 4.7. <i>Gateway</i> Terminal Pertikemas Makassar <i>New Port</i>	60
Gambar 4.8. <i>Causeway</i> Terminal Petikemas Makassar <i>New Port</i>	61
Gambar 4.9. <i>Breakwater</i> Makassar <i>New Port</i> (MNP).....	61
Gambar 4.10. Mobil Operasional <i>Maintenance</i>	62
Gambar 4.11. <i>Reach Stacker</i> yang Ada di Makassar <i>New Port</i>	62
Gambar 4.12. <i>Forklift</i>	63
Gambar 4.13. <i>Container Crane</i> di Makassar <i>New Port</i>	63
Gambar 4.14. Terminal Tractor Makassar <i>New Port</i> (MNP).....	64
Gambar 4.15. <i>Rubber Tyred Gantry Crane</i> (RTG Crane)	64
Gambar 4.16. <i>Chassis</i>	65
Gambar 4.17. Mobil Tangki Bahan Bakar.....	66
Gambar 4.18. Mobil Tangki Air	66
Gambar 4.19. Jalur Pelayaran Internasional Indonesia.....	76
Gambar 4.20. Diagram Kuadran SWOT	82

DAFTAR ISTILAH

- Rubber Tyred Gantry* (RTG) : Alat angkat untuk peti kemas yang bersifat *mobile* atau bergerak yang digunakan untuk kegiatan bongkar muat peti kemas di pelabuhan atau terminal peti kemas.
- Container Crane* : Peralatan bongkar muat yang berfungsi mengangkat dan menurunkan peti kemas dari kapal ke *Head Truck*.
- Forklift* : Alat angkat barang umum dan peti kemas *mobile* yang menyerupai garpu.
- Head Truck* : Truk yang mengangkut peti kemas dari kapal ke lapangan penumpukan. Sama dengan *tractor trailer, chasis truck*.
- Container Yard* : Lapangan terbuka untuk menumpuk petikemas
- Effective Time* : Waktu yang digunakan untuk melakukan kegiatan bongkar muat secara efektif.
- TEU's : *Twenty Feet Equivalent Units*, sebuah satuan ekivalen dari peti kemas, 1 TEU's adalah satu peti kemas dengan ukuran panjang 20 kaki dengan tinggi 9 kaki.
- Transshipment* : Kegiatan pemindahan barang atau muatan yang dilakukan di tengah laut dari kapal ke kapal (*Ship to Ship*).
- Utilization* : Tingkat penggunaan atau pemanfaatan suatu alat
- Availability* : Tingkat kesiapan/ketersediaan suatu peralatan baik dalam jumlah kuantitas maupun kualitas alat.

DAFTAR NOTASI

Simbol	Keterangan	Satuan
W	: <i>Waiting Time</i> (waktu tunggu)	jam
AT	: <i>Approach Time</i> (waktu pelayanan pemanduan)	jam
ET	: <i>Effective Time</i> (waktu efektif)	%
BT	: <i>Berthing Time</i> (waktu tambat kapal)	%
BOR	: <i>Berth Occupancy Ratio</i> (tingkat penggunaan dermaga)	%
YOR	: <i>Yard Occupancy Ratio</i> (tingkat penggunaan lapangan penumpukkan)	% jam
TRT	: <i>Turn Round Time</i> (waktu pelayanan kapal)	jam
BWT	: <i>Berth Working Time</i> (waktu yang disediakan)	jam
NOT	: <i>Not Operation Time</i> (waktu tidak kerja)	jam
Ut	: <i>Utilisasi</i> (tingkat pemanfaatan alat)	%

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Kuesioner.....	91
Lampiran 2. Hasil Rekap Kuesioner “ Faktor Internal Kekuatan”.....	96
Lampiran 3. Hasil Rekap Kuesioner “ Faktor Internal Kelemahan”.....	97
Lampiran 4. Hasil Rekap Kuesioner “ Faktor Eksternal Peluang”.....	98
Lampiran 5. Hasil Rekap Kuesioner “ Faktor Eksternal Ancaman”.....	99
Lampiran 6. Lembar Wawancara.....	100
Lampiran 7. Hasil Wawancara.....	101

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Efisiensi dan efektivitas kegiatan kepelabuhanan masih terkendala oleh beberapa permasalahan yang ada. Masalah kepelabuhanan adalah hal-hal yang menyangkut hubungan antara kapal, muatan, dan jasa pelabuhan. Kapal memerlukan tempat bersandar di dermaga dan memerlukan berbagai pelayanan selama di pelabuhan. Muatan memerlukan jasa terminal di pelabuhan dalam proses peralihan dari kapal ke angkutan darat. Pelabuhan menyediakan jasa-jasa bagi kapal dan muatan agar tidak terjadi hambatan dalam pelayaran kapal dan arus barang serta arus penumpang. Kegiatan pelayanan di pelabuhan ditunjang oleh beberapa prasarana, di antaranya: dermaga, terminal, gudang, lapangan penimbunan, navigasi dan telekomunikasi, peralatan bongkar muat, dan perkantoran (Nasution, 2004).

PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) berupaya memanfaatkan peluang dalam rangka peningkatan kinerja korporasi. Salah satunya adalah eksekusi pembangunan Makassar *New Port* sebagai gerbang utama percepatan pembangunan Kawasan Timur Indonesia khususnya wilayah Makassar. PT Pelabuhan Indonesia IV menargetkan Makassar *New Port* (MNP) dapat mengakomodir tingkat arus petikemas dalam jangka panjang hingga tahun 2050. Pertumbuhan ekonomi di Kota Makassar pada khususnya maupun Indonesia timur pada umumnya akan memicu peningkatan arus petikemas maupun barang untuk memenuhi kebutuhan permintaan yang terus meningkat seiring dengan pertumbuhan penduduk (Debby, 2017).

Makassar *New Port* dibangun karena peran Makassar yang sangat strategis sebagai pelabuhan internasional karena dilalui oleh Alur Laut Kepulauan Indonesia (ALKI) II, serta terletak tegak lurus dengan beberapa negara tujuan ekspor hasil pertanian dan tambang dari Indonesia Timur yaitu Tiongkok, Jepang, Hong Kong dan Korea. Sehingga pengembangan pelabuhan Makassar akan sangat

penting untuk mendukung dan menstimulasi kegiatan ekspor import di Kawasan Timur Indonesia dan mengefisienkan biaya ekspor (Debby, 2017)..

Salah satu upaya yang dilakukan dalam MP3EI adalah dengan menetapkan Pelabuhan Hub Internasional di Kawasan Barat dan Timur Indonesia sebagai pelabuhan utama yang terbuka untuk perdagangan internasional dan berfungsi sebagai pelabuhan alih muat (*transshipment*) barang antarnegara, sebagai upaya meningkatkan kinerja logistik nasional terutama terkait dengan pola logistik ekspor dan impor (MP3EI, 2011).

Pelabuhan Hub Internasional tersebut kedepannya berperan sebagai pintu gerbang keluar dan masuknya muatan internasional dari dan ke Indonesia. Pada wilayah Indonesia Timur, semua muatan yang akan keluar atau masuk harus melalui pelabuhan hub internasional Bitung terlebih dahulu, sedangkan pada wilayah Indonesia bagian Barat, melalui Pelabuhan Hub Internasional Kuala Tanjung (Purtiantari, 2015).



Gambar 1.1 Lokasi Pelabuhan Hub Internasional dalam MP3EI

(Sumber: MP3EI, 2011)

Secara umum, penentuan strategi yang tepat bagi perusahaan dimulai dengan mengenali *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) yang terkandung dalam lingkungan eksternal serta memahami *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) pada aspek internal perusahaan. Dengan demikian, perusahaan mampu bersaing dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Untuk itu Analisis SWOT merupakan suatu analisis yang tepat untuk digunakan dalam

perencanaan strategi pengembangan Makassar *New Port* menjadi *International Hub Port*.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk meneliti perencanaan strategi berdasarkan Analisis SWOT. Oleh karena itu penulis Maka penulis mengangkat topik penelitian dengan judul “ANALISIS STRATEGI TERHADAP PENGEMBANGAN MAKASSAR *NEW PORT* MENJADI *INTERNATIONAL HUB PORT*” agar dapat diketahui bagaimana potensi pengembangan pelabuhan Makassar *New Port*.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun perumusan masalah yang diangkat berdasarkan uraian latar belakang diatas adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal Makassar *New Port* dalam mempengaruhi strategi pengembangan menjadi *International Hub Port*?
2. Bagaimana peran dan fungsi Makassar *New Port* dalam mempengaruhi strategi pengembangan menjadi *International Hub Port*?
3. Bagaimana strategi pengembangan yang tepat untuk diterapkan Makassar *New Port* menjadi *International Hub Port*?

1.3 Batasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang meluas dari rumusan masalah maka penulis memberikan batasan masalah. Adapun batasan masalah yang digunakan meliputi:

1. Penelitian ini tidak membahas mengenai kompetisi dengan pelabuhan lain di Indonesia yang belum tentu berperan sebagai pengumpan.
2. Analisis strategi pengembangan pelabuhan menggunakan metode kuantitatif data kualitatif analisis SWOT.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan fokus penelitian yang telah dijabarkan di atas, tujuan dari penelitian ini diantaranya:

1. Menganalisis faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal Makassar *New Port* dalam mempengaruhi strategi pengembangan menjadi *International Hub Port*.
2. Menganalisis peran dan fungsi Makassar *New Port* dalam mempengaruhi strategi pengembangan menjadi *International Hub Port*.
3. Memformulasikan strategi pengembangan Makassar *New Port* menjadi *International Hub Port*.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang didapatkan dari dilaksanakannya penelitian tugas akhir ini, yaitu:

1. Manfaat secara Teoritis
 - a. Dapat digunakan sebagai referensi Tugas Akhir di bidang manajemen kepelabuhanan. Serta menambah koleksi karya ilmiah bagi perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.
 - b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi perusahaan dalam melihat kondisi perusahaan saat ini, dan bagaimana menghadapi kondisi persaingan usaha yang semakin kompetitif.
 - c. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dan pertimbangan dalam menganalisis penentuan strategi yang akan datang dengan menggunakan analisis SWOT.

2. Manfaat secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi bagi manajemen dalam mengambil keputusan, khususnya dalam melihat kondisi lingkungan dan menentukan strategi pemasaran perusahaan, serta dapat digunakan sebagai pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan.

1.6 Sistematika Penulisan

Agar penulisan ini menjadi terarah dan sistematis, pokok-pokok uraian masalah penelitian setiap bab diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui faktor internal dan eksternal, peran dan fungsi serta strategi pengembangan pada posisi kuadran Makassar *New Port* manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan teori-teori mengenai pengertian pelabuhan, sistem dan prosedur jasa pelayanan kepelabuhanan, isu-isu strategi, strategi menghadapi persaingan, meningkatkan daya saing pelabuhan, analisis SWOT, instrumen penelitian, populasi dan sampel dalam penelitian serta penelitian yang relevan digunakan dalam menyelesaikan dan membahas masalah penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Meliputi lokasi dan waktu penelitian, jenis data (data primer dan sekunder), sumber data, teknik pengambilan data, teknik analisis data dan diagram alur penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum, kondisi umum, kinerja operasional, peran dan fungsi serta analisis strategi Makassar *New Port* dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Merupakan bab akhir dalam penulisan tugas akhir yang berisi kesimpulan dan saran-saran dari penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pelabuhan

Pelabuhan adalah tempat yang terdiri dari daratan dan perairan di sekitarnya dengan batas - batas tertentu sebagai tempat kegiatan pemerintahan dan kegiatan ekonomi yang dipergunakan 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 (Peraturan Pemerintah No.69 Tahun 2001 Pasal 1 ayat 1).

Pelabuhan (*port*) merupakan suatu daerah perairan yang terlindung dari gelombang dan digunakan sebagai tempat berlabuhnya kapal maupun kendaraan air lainnya yang berfungsi untuk menaikkan atau menurunkan penumpang, barang maupun hewan, reparasi, pengisian bahan bakar dan lain sebagainya yang dilengkapi dengan dermaga tempat menambatkan kapal, kran-kran untuk bongkar muat barang, gudang transito, serta tempat penyimpanan barang dalam waktu yang lebih lama, sementara menunggu penyaluran ke daerah tujuan atau pengapalan selanjutnya (Triatmodjo, 1992) . Selain itu, pelabuhan merupakan pintu gerbang serta pemelancar hubungan antar daerah, pulau bahkan benua maupun antar bangsa yang dapat memajukan daerah belakangnya atau juga dikenal dengan daerah pengaruh. Daerah belakang ini merupakan daerah yang mempunyai hubungan kepentingan ekonomi, sosial, maupun untuk kepentingan pertahanan yang dikenal dengan pangkalan militer angkatan laut.

2.1.1 Sistem Pelabuhan

Pelabuhan adalah tempat berlabuh dan atau bertambatnya kapal laut serta kendaraan air lainnya untuk menaikkan dan menurunkan penumpang, bongkar muat barang dan hewan serta merupakan daerah lingkungan kerja kegiatan ekonomi (PP No 11 tahun 1983).

Dengan demikian pengertian pelabuhan mencakup pengertian prasarana dan sistem transportasi yaitu pelabuhan adalah suatu lingkungan kerja yang terdiri dari area daratan dan perairan serta dilengkapi dengan fasilitas untuk berlabuh dan bertambat kapal, guna terselenggaranya kegiatan bongkar muat barang serta turun naiknya penumpang dari satu moda transportasi laut ke moda transportasi lainnya.

2.1.2 Hierarki Peran dan Fungsi Pelabuhan

Berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM. 53 Tahun 2002 tentang tatanan kepelabuhanan nasional, hierarki peran dan fungsi pelabuhan laut terdiri dari :

1. Pelabuhan Hub Internasional (Pelabuhan Utama Primer)
2. Pelabuhan Internasional (Pelabuhan Utama Sekunder)
3. Pelabuhan Nasional (Pelabuhan Utama Tersier)
4. Pelabuhan Regional (Pelabuhan Pengumpan Primer)
5. Pelabuhan Lokal (Pelabuhan Pengumpan Sekunder)

Adapun kriteria-kriteria pelabuhan laut Keputusan Menteri Perhubungan Nomor Berdasarkan KM. 53 Tahun 2002 tentang tatanan kepelabuhanan nasional antara lain :

1. Pelabuhan Hub Internasional adalah pelabuhan utama primer yang berfungsi melayani kegiatan dan alih muatan angkutan laut nasional dan internasional dalam jumlah besar dan jangkauan pelayaran yang sangat luas serta merupakan simpul dalam jaringan transportasi laut internasional. Kriterianya adalah :
 - a. Berperan sebagai pelabuhan internasional hub yang melayani angkutan alih muat (*transshipment*) petikemas nasional dan internasional dengan skala pelayanan transportasi laut dunia.
 - b. Berperan sebagai pelabuhan induk yang melayani angkutan petikemas nasional dan internasional sebesar 2.500.000 TEU's/tahun atau angkutan lain yang setara.
 - c. Berperan sebagai pelabuhan alih muat angkutan petikemas nasional dan internasional dengan pelayanan berkisar dan 3.000.000-3.500.000 TEU's/tahun atau angkutan lain yang setara.

- d. Berada dekat dengan jalur pelayaran internasional ± 500 mil.
 - e. Kedalaman minimal pelabuhan : -12 m LWS.
 - f. Memiliki dermaga petikemas minimal panjang 350 m, 4 crane dan lapangan penumpukan petikemas seluas 15 Ha.
 - g. Jarak dengan pelabuhan internasional hub lainnya 500 - 1.000 mil.
2. Pelabuhan Internasional adalah pelabuhan utama sekunder yang berfungsi melayani kegiatan dan alih muatan angkutan laut nasional dan internasional dalam jumlah besar dan jangkauan pelayanan yang luas serta merupakan simpul dalam jaringan transportasi laut internasional. Kriterianya adalah
- a. Berperan sebagai pusat distribusi petikemas nasional dan pelayanan angkutan peti kemas internasional.
 - b. Berperan sebagai tempat alih muat penumpang dan angkutan petikemas.
 - c. Melayani angkutan petikemas sebesar 1.500.000 TEU's/tahun atau angkutan lain yang setara.
 - d. Berada dekat dengan jalur pelayaran internasional +500 mil dan jalur pelayaran nasional ± 50 mil.
 - e. Kedalaman minimal pelabuhan - 9 m LWS.
 - f. Memiliki dermaga peti kemas minimal panjang 250 m, 2 crane dan lapangan penumpukan petikemas seluas 10 Ha.
 - g. Jarak dengan pelabuhan internasional lainnya 200 - 500 mil.
3. Pelabuhan Nasional adalah pelabuhan utama tersier yang berfungsi melayani kegiatan dan alih muatan angkutan laut nasional dalam jumlah yang relatif kecil serta merupakan pengumpan dari pelabuhan utama. Kriterianya adalah
- a. Berperan sebagai pengumpan angkutan petikemas nasional.
 - b. Berperan sebagai tempat alih muat penumpang dan barang umum nasional.
 - c. Berperan melayani angkutan petikemas nasional di seluruh Indonesia.
 - d. Berada dekat dengan jalur pelayaran nasional +50 mil.
 - e. Kedalaman minimal pelabuhan -9 m LWS.
 - f. Memiliki dermaga *multipurpose* minimal panjang 150 m, *mobile crane* atau *skipgear* kapasitas 50 ton.

- g. Jarak dengan pelabuhan nasional lainnya 50 - 100 mil.
4. Pelabuhan Regional adalah pelabuhan pengumpan primer yang berfungsi melayani kegiatan dan alih muatan angkutan laut nasional dalam jumlah yang relatif kecil serta merupakan pengumpan dari pelabuhan utama. Kriterianya adalah
- a. Berperan sebagai pengumpan pelabuhan hub internasional, pelabuhan internasional pelabuhan nasional
 - b. Berperan sebagai tempat alih muat penumpang dan barang dari/ke pelabuhan utama dan pelabuhan pengumpan.
 - c. Berperan melayani angkutan taut antar Kabupaten/Kota dalam provinsi.
 - d. Berada dekat dengan jalur pelayaran antar pulau \pm 25 mil.
 - e. Kedalaman minimal pelabuhan -4 m LWS.
 - f. Memiliki dermaga minimal panjang 70 m.
 - g. Jarak dengan pelabuhan regional lainnya 20 - 50 mil.
5. Pelabuhan Lokal adalah pelabuhan pengumpan sekunder yang berfungsi melayani kegiatan angkutan laut regional dalam jumlah kecil serta merupakan pengumpan pada pelabuhan utama dan atau pelabuhan regional. Kriterianya adalah
- a. Berperan sebagai pengumpan pelabuhan hub internasional, pelabuhan internasional, pelabuhan nasional dan pelabuhan regional
 - b. Berperan sebagai tempat pelayanan penumpang di daerah terpencil, terisolasi, perbatasan, daerah perbatasan yang hanya didukung oleh mode transportasi laut.
 - c. Berperan sebagai tempat pelayanan moda transportasi laut untuk mendukung kehidupan masyarakat dan berfungsi sebagai tempat multifungsi selain sebagai terminal untuk penumpang juga untuk melayani bongkar muat kebutuhan hidup masyarakat disekitarnya.
 - d. Berada pada lokasi yang tidak dilalui jalur transportasi laut reguler kecuali keperintisan.
 - e. Kedalaman minimal pelabuhan -1,5 m LWS.
 - f. Memiliki fasilitas tambat

g. Jarak dengan pelabuhan lokal lainnya 5 - 20 mil.

Selain itu, maka pelabuhan mempunyai beberapa fungsi (Lesse, 2011) sebagai berikut :

1. *Gateway* yaitu pelabuhan berfungsi sebagai pintu yang dilalui orang dan barang ke dalam maupun ke luar pelabuhan yang bersangkutan. Disebut sebagai pintu karena pelabuhan jalan atau arena resmi bagi lalu lintas barang perdagangan.
2. *Link* yaitu berfungsi sebagai mata rantai (*link*) yang menjadi penghubung rangkaian transportasi. Pada fungsinya sebagai link ini terdapat tiga unsur penting yakni: (a) menyalurkan atau memindahkan barang muatan dari kapal ke truck; (b) operasi pemindahan berlangsung cepat artinya minimum *delay*; (c) efisien dalam arti biaya.
3. *Interface* yaitu barang muatan yang diangkut melalui maritime transport setidaknya melalui dua kali, yakni di pelabuhan muat dan satu kali di pelabuhan bongkar, kemudian barang diangkut menggunakan berbagai fasilitas dan peralatan mekanis maupun non mekanis. Pada kegiatan tersebut fungsi pelabuhan adalah antar muka (*interface*).
4. *Industrial Entity* yaitu pelabuhan yang diselenggarakan dengan baik akan bertumbuh dan akan menyuburkan bidang usaha lain sehingga area pelabuhan menjadi zona industri terkait dengan kepelabuhanan

Disamping itu, pelabuhan juga sebagai terminal pengangkutan, yang dapat dibagi dalam beberapa fungsi berikut:

1. Fungsi pelayanan dan pemangkalan kapal, seperti:
Bantuan kepada kapal yang masuk, meninggalkan dan berolah gerak di pelabuhan.
 - a. Perlindungan kapal dari ombak selama berlabuh dan tambat.
 - b. Pelayanan untuk pengisian bahan bakar, perbekalan dan sebagainya.
 - c. Pemeliharaan dan perbaikan kapal.
2. Fungsi pelayanan kapal penumpang, seperti :
 - a. Penyediaan prasarana dan sarana bagi penumpang selama menunggu kapal dan melakukan aktivitas persiapan keberangkatannya.

- b. Penyediaan sarana yang dapat memberikan kenyamanan, penyediaan makanan dan keperluan penumpang.
3. Fungsi penanganan barang, seperti :
- a. Penyediaan prasarana dan sarana untuk penyimpanan sementara, pengepakan, penimbunan barang, konsentrasi muatan dalam kelompok yang berukuran ekonomis untuk diangkut.
 - b. Bongkar muat barang dari dan ke kapal dan penanganan barang di darat.
 - c. Penjagaan keamanan barang.
 - d. Fungsi pemrosesan dokumen dan lain-lain, seperti :
 - 1) Penyelenggaraan dokumen kapal oleh syahbandar.
 - 2) Penyelenggaraan dokumen pabean, muatan kapal laut dan dokumen lainnya.
 - 3) Penjualan dan pemeriksaan tiket penumpang.
 - 4) Penyelesaian dokumen imigrasi penumpang untuk pelayaran luar negeri.

2.2 Sistem dan Prosedur Pelayanan Jasa Kepelabuhan

Menurut Peraturan Menteri Perhubungan nomor: KM. 21 Tahun 2007, sistem dan prosedur pelayanan kapal, barang, dan penumpang adalah tata cara pelayanan operasional yang mengatur keluar/masuk kapal, kegiatan bongkar muat, keluar/masuk barang dan orang di pelabuhan, yang dilakukan untuk menjamin terselenggaranya ketertiban dan kelancaran kegiatan operasional pelabuhan.

2.2.1 Kegiatan Operasional Pelabuhan

Kegiatan operasional di pelabuhan dapat digolongkan ke dalam tiga kegiatan utama yaitu:

1. Pelayanan Kapal

Merupakan jasa kegiatan operasional kapal mulai dari masuk hingga keluar pelabuhan, meliputi pelayanan: Jasa Labuh, Jasa Tambat, Jasa Pandu, Jasa Pelayanan Air, Jasa Tunda dan Kepil, Jasa Telepon.

2. Pelayanan Barang

Merupakan pelayanan bongkar muat mulai dari kapal hingga penyerahan ke pemilik barang meliputi :Jasa Bongkar Muat, Jasa Penumpukan, dan Pelayanan Dermaga.

3. Pelayanan Rupa-Rupa

Pelayanan rupa-rupa merupakan jasa pelayanan yang menunjang kegiatan yang ada di pelabuhan meliputi: jasa persewaan alat-alat pelabuhan, penyediaan listrik, penyediaan air bersih dan telepon umum, pelayan jasa lainnya.

Selain berbagai kegiatan usaha utama tersebut Perseroan juga mengembangkan kegiatan usaha lain yang dapat menunjang tercapainya tujuan Perseroan dan dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan, meliputi: Jasa Angkutan; Jasa persewaan dan perbaikan fasilitas dan peralatan; Jasa perawatan kapal dan peralatan di bidang kepelabuhanan; Jasa pelayanan alih muat dari kapal ke kapal (*ship to ship transfer*) termasuk jasa ikutan lainnya; Properti di luar kegiatan utama kepelabuhanan; Kawasan Industri; Fasilitas pariwisata dan perhotelan; Jasa konsultan dan surveyor kepelabuhanan; Jasa komunikasi dan informasi; Jasa konstruksi kepelabuhanan; Jasa forwarding/ekspedisi; Jasa kesehatan; Perbekalan dan catering; Tempat tunggu kendaraan bermotor dan shuttle bus; Jasa penyelaman (*salvage*); Jasa Tally; Jasa pas pelabuhan; serta Jasa timbangan.

2.2.2 Kinerja Pelabuhan

Kinerja pelabuhan digunakan untuk mengetahui tingkat pelayanan pelabuhan kepada pengguna pelabuhan (kapal dan barang), yang tergantung pada waktu pelayanan kapal selama berada di pelabuhan. Kinerja pelabuhan yang tinggi menunjukkan bahwa pelabuhan dapat memberikan pelayanan yang baik (Triatmodjo, 2010).

Berdasarkan Keputusan Dirjen Perhubungan Laut Nomor UM.002/38/18DJPL11 tanggal 15 Desember 2011 tentang Standar Kinerja Pelayanan Operasional Pelabuhan, kinerja pelayanan operasional adalah hasil

kerja terukur yang dicapai di pelabuhan dalam melaksanakan pelayanan kapal, barang, utilitas fasilitas dan alat dalam periode waktu dan satuan tertentu.

Berikut di bawah ini merupakan indikator kinerja pelayanan yang terkait dengan jasa pelabuhan terdiri dari:

1. Waktu Tunggu Kapal (*Waiting Time/WT*) merupakan jumlah waktu sejak pengajuan permohonan tambat setelah kapal tiba dilokasi labuh sampai kapal digerakkan menuju tambatan.
2. Waktu Pelayanan Pemanduan (*Approach Time/AT*) merupakan jumlah waktu terpakai untuk kapal bergerak dari lokasi labuh sampai ikat tali pada tambatan atau sebaliknya.
3. Waktu Efektif (*Effective Time/ ET*) merupakan jumlah jam bagi suatu kapal yang benar-benar dipergunakan untuk bongkar muat selama kapal di tambatan.
4. *Berth Time (BT)* merupakan jumlah waktu siap operasi tambatan untuk melayani kapal.
5. *Receiving / Delivery* peti kemas merupakan kecepatan pelayanan/penerimaan di terminal peti kemas yang dihitung sejak alat angkut masuk hingga keluar yang dicatat di pintu masuk/keluar.
6. Tingkat Penggunaan Dermaga (*Berth Occupancy Ratio/BOR*) merupakan perbandingan antara waktu penggunaan dermaga dengan waktu yang tersedia (dermaga siap operasi) dalam periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam presentase.
7. Tingkat Penggunaan Gudang (*Shed Occupancy Ratio/SOR*) merupakan perbandingan antara jumlah pengguna ruang penumpukan dengan ruang penumpukan yang tersedia yang dihitung dalam satuan ton/hari atau satuan m^3 /hari.
8. Tingkat Penggunaan Lapangan Penumpukan (*Yard Occupancy Ratio/YOR*) merupakan perbandingan antara jumlah penggunaan ruang penumpukan dengan ruang penumpukan yang tersedia (siap operasi) yang dihitung dalam satuan ton/hari atau m^3 /hari.

9. Kesiapan operasi peralatan merupakan perbandingan antara jumlah peralatan yang siap untuk dioperasikan dengan jumlah peralatan yang tersedia dalam periode waktu tertentu.

Sesuai dengan uraian pelayanan operasional pelabuhan di atas, yang dimaksud dengan kinerja pelayanan operasional adalah hasil kerja terukur yang dicapai pelabuhan dalam melaksanakan pelayanan kapal, barang dan utilisasi fasilitas dan alat, dalam periode waktu dan satuan tertentu. Indikator-indikator kinerja pelayanan operasional adalah variabel-variabel pelayanan, penggunaan fasilitas dan peralatan pelabuhan, dalam hal ini yang dimaksudkan adalah untuk pelayanan fasilitas dermaga, lapangan penumpukan dan gudang.

Berdasarkan Standar Kinerja Pelayanan Kapal yang dikeluarkan oleh Dirjen Perhubungan Laut Tahun 2011, untuk Pelabuhan Makassar dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.1. Standar Kinerja Operasional Pelabuhan

No.	Indikator	Nilai Standar
1	<i>Waiting Time (WT)</i>	1 jam
2	<i>Approach Time (AT)</i>	1,25 jam
3	<i>Effective Time (ET) / Berthing Time (BT)</i>	80%
4	<i>Berth Occupancy Ratio (BOR)</i>	70%
5	<i>Shed Occupancy Ratio (SOR)</i>	65%
6	<i>Yard Occupancy Ratio (YOR)</i>	70%
7	Kesiapan Peralatan	90%

Sumber: KM 48 Tahun 2020

2.3 Isu-isu Strategis Faktor Internal dan Eksternal

Isu-isu strategis adalah pertanyaan yang mendasar atau tantangan kritis yang memengaruhi mandat, misi, nilai, produk, dan kualitas pelayanan. Perencanaan strategis terfokus pada hubungan serasi antara perusahaan dengan lingkungan. Memahami mandat dan lingkungan eksternal berarti menampung dalam rencana masukan-masukan dari luar, dan memahami nilai-nilai bersamaan dengan lingkungan internal berarti masukan dari dalam untuk perencanaan. Suatu perusahaan yang tidak merespons isu strategis akan mendatangkan sesuatu yang tidak diinginkan berbentuk ancaman, kehilangan peluang, atau kedua-duanya.

Untuk menyatakan bahwa suatu isu merupakan isu strategis harus mengandung tiga elemen yakni:

1. Isu harus dapat dinyatakan seringkasan mungkin, cukup satu paragraf dan merupakan pertanyaan yang perusahaan dapat menjawab positif mencakup tujuan (*what*), falsafah (*why*), lokasi mana (*where*), bilamana (*when*), siapa (*who*), dan cara mencapai (*how*)
2. Faktor-faktor kendala dan tantangan harus tersusun dalam suatu daftar sehingga terlihat kaitan setiap isu terhadap mandat, misi, nilai, kekuatan dan kelemahan internal, dan peluang serta ancaman eksternal
3. Tim perencanaan menyiapkan pernyataan atas konsekuensi gagalnya rencana strategis mencapai tujuan jangka panjang. Dengan mengetahui konsekuensi kegagalan, maka pimpinan perusahaan dapat melihat seberapa strategisnya setiap isu. Kalau tidak ada konsekuensi kegagalan (*negative consequences*) isu, sangat mungkin isu tersebut justru bukanlah isu strategis (Bryson, 2004).

Untuk menyatakan bahwa suatu isu-isu strategis dapat dibedakan dalam tiga kelompok besar, yakni:

1. Suatu hal di mana perusahaan tidak perlu bertindak sekarang tapi harus dipantau perkembangannya secara terus menerus.
2. Suatu hal mulai muncul merebak yang sepertinya perlu ada tindakan sekarang dan akan datang
3. Sesuatu yang perlu direspons. secepatnya dan bahkan tidak dapat diatasi hanya dengan cara-cara rutin.

Pengidentifikasian terhadap isu-isu strategis suatu organisasi atau badan usaha, dilakukan dengan melibatkan seluruh jajaran organisasi atau setidaknya perwakilan dari semua level serta unit organisasi. Upaya pengidentifikasian ini disebut juga *scanning* dalam rangka menyusun *corporate mapping* (Bryson, 2004).

Untuk kemudahan penganalisisan, pembobotan, rating, dan mengukur nilai tertimbang melalui *External Factor Analysis Summary (EFAS)* dan *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*. Pada fase ini, kita telah membahas bagaimana perusahaan menilai situasinya dan juga telah meninjau strategi perusahaan yang

tersedia. Tugas selanjutnya adalah melakukan identifikasi atau alternatif yang dapat menggunakan kesempatan dan peluang atau menghindari ancaman dan mengatasi kelemahan.

2.3.1 Matriks *Internal Factors Analysis Summary (IFAS)*

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength* dan *Weakness* perusahaan.

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, tabel IFAS (kekuatan dan kelemahan) disusun. Tahapnya adalah :

1. Tentukan faktor-faktor yang kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, dengan tingkat signifikan yaitu mulai dari 4 (sangat penting) sampai 1 (tidak penting). Semua bobot itu tidak boleh melebihi skor total 1,00.
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses kritis untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dengan memberikan catatan 4 = sangat kuat, 3 = kekuatan diatas rata-rata, 2 = kekuatan rata-rata, 1 = kekuatan dibawah rata-rata, pemberian ini berdasarkan pada kondisi yang ada dalam perusahaan.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.
7. Bobot ditentukan sebagai berikut:

Tabel 2.2 Bobot penilaian faktor *Internal Factors Analysis Summary (IFAS)*

Bobot	Keterangan	Rating	Keterangan
> 0,10	Sangat penting	4	Sangat kuat
0,06 - 0,10	Penting	3	Kekuatan di atas rata-rata
0,03 - 0,06	Ragu-ragu	2	Kekuatan rata-rata
0,01 - 0,03	Tidak penting	1	Kekuatan di bawah rata-rata

Sumber: Rangkuti, 2006

Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor internal yang terdapat pada perusahaan. Matriks IFAS menggambarkan kondisi internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dihitung berdasarkan rating dan bobot. Berikut ini adalah bentuk matriks IFAS.

Tabel 2.3 IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Nilai skor
<i>Strength (S)</i>			
1.			
2.			
Dst			
Subtotal			
<i>Weakness (W)</i>			
1.			
2.			
Dst			
Subtotal			
Total	1,00		

Sumber: Rangkuti, 2006

2.3.2 Matriks *Eksternal Factors Analysis Summary (EFAS)*

EFAS merupakan suatu alat analisa yang menyajikan kondisi eksternal perusahaan untuk menentukan faktor peluang dan ancaman yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Langkah yang perlu dilakukan yakni dengan memperhitungkan terlebih dahulu kesesuaian antara penilaian internal dan eksternal yang dilihat dari hasil kuesioner yang telah dibagikan kepada responden.

Sebelum membuat matriks faktor eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor eksternal (peluang dan ancaman) dari suatu perusahaan tersebut. Berikut adalah cara penentuan EFAS:

1. Susunlah kolom 1 (5 sampai 10) peluang dan ancaman
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, dengan tingkat signifikan yaitu mulai dari 4 (sangat penting) sampai 1 (tidak penting). Semua bobot itu tidak boleh melebihi skor total 1,00.
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses kritis untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dengan memberikan catatan 4 = sangat kuat, 3 = kekuatan diatas rata-rata, 2 = kekuatan rata-rata, 1 = kekuatan di bawah rata-rata, pemberian ini berdasarkan pada kondisi yang ada dalam perusahaan.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan pada ^{kolom} 4, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.
7. Bobot ditentukan sebagai berikut:

Tabel 2.4 Bobot penilaian *Eksternal Factors Analysis Summary (EFAS)*

Bobot	Keterangan	Rating	Keterangan
> 0,10	Sangat penting	4	Sangat kuat
0,06 - 0,10	Penting	3	Kekuatan di atas rata-rata
0,03 - 0,06	Ragu-ragu	2	Kekuatan rata-rata
0,01 - 0,03	Tidak penting	1	Kekuatan di bawah rata-rata

Sumber: Rangkuti, 2006

Matriks EFAS digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor internal yang terdapat pada perusahaan. Matriks EFAS menggambarkan kondisi eksternal perusahaan yang terdiri dari peluang dan

ancaman yang dihitung berdasarkan bobot dan rating. Berikut ini adalah bentuk matriks EFAS.

Tabel 2.5 EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*)

Faktor-faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Nilai skor
<i>Threats (T)</i>			
1.			
2.			
Dst			
Subtotal			
<i>Opportunities (O)</i>			
1.			
2.			
Dst			
Subtotal			
Total	1,00		

Sumber: Rangkuti, 2006

2.4 Strategi Menghadapi Persaingan

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture (David, 2011). Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Dengan dapat menentukan strategi tersebut, perusahaan dapat menjadikan pertimbangan-pertimbangan apa saja yang dapat dilakukan dalam meningkatkan performa perusahaan.

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang, strategis pengelolaan meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), evaluasi dan pengendalian (Wheelen & Hunger,

2008). Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga bentuk (Rangkuti, 2004), yaitu:

1. Strategi Manajemen.

Strategi manajemen mencakup strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi makro, misalnya produk strategi pengembangan, strategi harga, strategi pengembangan produk, akuisisi strategi, strategi pengembangan pasar, strategi keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi.

Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ini sedang mengejar strategi pertumbuhan yang agresif atau mencoba menembus pasar, strategi bertahan hidup, strategi untuk membangun kembali divisi baru atau strategi investasi dan seterusnya.

3. Strategi Bisnis.

Strategi bisnis ini disebut juga dengan strategi bisnis fungsional karena bisnis ini berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen, untuk contoh strategi pemasaran, produksi atau strategi rasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi yang berkaitan dengan keuangan.

Badan usaha atau penyelenggara pelabuhan yang diusahakan secara komersial menetapkan sasaran-sasaran antara untuk mencapai target produksi yang diharapkan pemegang saham. Target ditentukan pada umumnya dengan asumsi bertumbuh. Asumsi bertumbuh berdasarkan kecenderungan-kecenderungan yang diperoleh dari hasil kajian terhadap perubahan lingkungan perusahaan terutama lingkungan eksternal. Akan tetapi, asumsi itu tidak berjalan secara garis lurus (linear) melainkan berubah serurut dengan ukuran kapal semakin besar dan semakin cepat, kualitas pelayanan semakin baik, dan pelabuhan sebagai variabel terikat terhadap perubahan dinamis lingkungan internal dan eksternal. Tanpa penyesuaian adaptif terhadap perubahan, pelabuhan akan kehilangan kekuatan bersaing dan pada akhirnya ditinggalkan oleh *customer*.

Terdapat dua ancaman besar yang dapat mengakibatkan kehilangan customer, yakni (1) pendatang baru (*new entrants*) yang mampu melayani dengan lebih berkualitas; dan (2) produk pengganti (*substitutes*) yang tidak kalah

kualitasnya (Porter dalam Hax and Majluf, 1996). Kedua macam ancaman tersebut mendorong industri melakukan persaingan merebut pasar, dan untuk itu perlu merumuskan strategi persaingan.

Selain dari itu ada jenis ancaman yang berpotensi mematikan industri pelabuhan, yakni teknologi yang semakin maju dan mahal, sehingga pihak tertentu membuat pernyataan bahwa persaingan semakin mahal. pada sisi lain keterbatasan dana investasi untuk menyesuaikan atau menambah kapasitas peralatan dan fasilitas jasa-jasa kepelabuhanan menjadi masalah serius. Strategi yang pertama-tama diperlukan yakni mengatasi keterbatasan dana untuk memperluas fasilitas pelabuhan.

2.4.1 Tipe-tipe Strategi

Terdapat beberapa tipe-tipe strategi dalam organisasi atau manajemen memaparkan bahwa tipe-tipe strategi sebagai berikut ini (Koteen dan Kotler, 2009):

1. *Corporate Strategy* (strategi organisasi)

Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai dan inisiatif-inisiatif strategik yang baru. Pembatasan-pembatasan diperlukan, yaitu apa yang dilakukan dan untuk siapa.

2. *Program Strategy* (strategi program)

Strategi ini lebih memberikan perhatian pada implikasi-implikasi strategik dari suatu program tertentu. Apa kira-kira dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan dan apa pula dampaknya bagi sasaran organisasi.

3. *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya)

Strategi pendukung sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi dan sebaliknya.

4. *Institutional Strategy* (strategi kelembagaan)

Fokus dari strategi kelembagaan ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategik. Terlepas dari pendekatan yang digunakan dalam berbagai strategi itu dalam beberapa kategori, kita cukup diberi petunjuk bahwa strategi organisasi tidak hanya satu. Disamping itu, tiap-tiap strategi ini saling menopang sehingga merupakan satu kesatuan kokoh yang mampu menjadikan organisasi sebagai salah satu lembaga yang kokoh pula, mampu bertahan dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu.

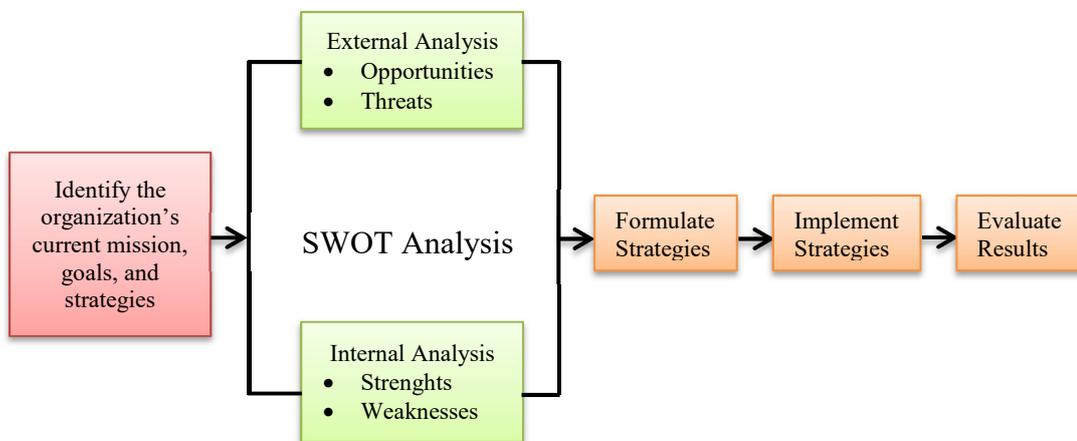
Menurut Porter, strategi yang di mungkinkan oleh organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif/ bersaing dari tiga landasan yang berbeda, yaitu: Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*), Pembedaan Produk (*Differentiation*), dan Fokus. Porter menamakan ini strategi generik (*generic strategies*). Keunggulan/ kepemimpinan biaya (*Cost Leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua tipe alternative kepemimpinan biaya.

1. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah (*low-cost*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.
2. Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik (*best-value*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Sasaran strategi tipe 1 dan 2 adalah pasar yang besar.
3. Tipe 3 strategi generik porter adalah diferensiasi. Pembedaan/ diferensiasi (*differentiation*) adalah sebuah stategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga. Fokus (*focus*) berarti memproduksi produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Terdapat dua tipe alternatif strategi fokus:
4. Tipe 4 adalah strategi fokus biaya rendah (*low-cost focus*) yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil (kelompok ceruk) konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.

5. Tipe 5 strategi fokus nilai terbaik (*best-value focus*) yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

2.4.2 Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan. Termasuk juga didalamnya terdapat misi, visi, dan tujuan dari perusahaan, mengembangkan strategi, dan pengarahannya kebijakan (Wheelen and Hunger, 2012). Ada keterkaitan yang saling menunjang antara Struktur Organisasi & Budaya Perusahaan, Teknologi, Peran Individu, Struktur Organisasi dan Proses Manajemen yang dipengaruhi oleh Lingkungan Sosio-Ekonomis Eksternal dan Lingkungan Teknologi Eksternal dalam metodologi pembentukan Strategi Formulasi seperti digambarkan dalam gambar berikut (Morton, 1996):



Gambar 2.1 Diagram Formulasi Strategi
(Sumber : Morton, 1996)

2.4.3 Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah.

Adapun tiga macam aktivitas-aktivitas yang mendasar untuk mengevaluasi strategi sebagai berikut:

1. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang
2. Mengukur prestasi/ membandingkan hasil yang diharapkan.
3. Mengambil tindakan korektif untuk memastikan kinerja sejalan dengan rencana.

Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

Evaluasi strategi bisa merupakan proses yang rumit dan sensitif. Terlalu banyak kegiatan mengevaluasi strategi dapat menghabiskan biaya yang sangat mahal dan bisa jadi kontra produktif. Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang dapat ditetapkan dapat tercapai.

1. Kegiatan Evaluasi Strategi

Mengkaji landasan strategi bisnis/perusahaan Membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana

2. Kriteria Evaluasi Strategi

Konsistensi; sebuah strategi tidak boleh memiliki tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten. Kelayakan; sebuah strategi tidak boleh terlalu banyak membebani sumberdaya yang ada maupun tidak boleh menciptakan sub masalah yang tidak dapat dipecahkan Kesesuaian; kesesuaian mengacu pada kebutuhan para perencana strategi untuk mengkaji serangkaian trend maupun masing-masing tren dalam mengevaluasi strategi. Keunggulan, sebuah strategi harus mendorong penciptaan dan/atau mempertahankan keunggulan kompetitif dibidang kegiatan tertentu.

3. Alasan Perlunya Evaluasi Strategi

Semakin kompleksnya masalah lingkungan, semakin sulitnya memprediksi masa organisasi. Berkurangnya rentang waktu dimana perencanaan dapat dilakukan dengan tingkat ketepatan tertentu.

4. Proses Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi harus mempertanyakan harapan dan asumsi manjerial, harus memicu tinjauan sasaran dan nilai dan harus merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternative dan memformulasikan kreteria evaluasi. Evaluasi strategi harus dilak asnakan secara berkelanjutan, bukannya diakhir periode waktu tertentu atau hanya setelah terjadi masalah.

5. Mengkaji Ulang Landasan Strategi

Mengembangkan matrik EFE dan EFI yang telah direvisi. Matrik EFI yang sudah direvisi harus fokus pada perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, litbang dan SIM Matrik EFE yang sudah direvisi harus menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman utama.

6. Mengukur Kinerja Organiasi

Aktivitas ini termasuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi prestasi individual dan menyimak kemajuan yang dibuat kearah pencapaian sasaran yang dinyatakan. Sasaran jangka panjang dan sasaran tahunan biasanya dipakai dalam proses ini. Kreteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah dibuktikan. Evaluasi strategi didasarkan pada kreteria kuantitatif maupun kualitatif. Kreteria kuantitatif biasanya digunakan untuk mengevaluasi strategi adalah rasio keuangan; ROI, ROE, Laba per saham, pertumbuhan asset, pangsa pasar, dan lian-lain.

2.5 Meningkatkan Daya Saing Pelabuhan

Beragamnya fungsi dan layanan yang disediakan pelabuhan membuat pelabuhan sering dianalogikan sebagai sebuah sistem. Sistem pelabuhan mendapat dukungan paling tidak dari tiga sub-sistem pendukung utama, yaitu:

1. Penyelenggaraan atau *port administration/port authority*, yakni pemerintah/kementerian perhubungan dan 16 institusi pemerintah lainnya;
2. Pengusahaan atau *port business*, yakni PT. Pelindo dan pengguna jasa pelabuhan atau *port users*, yaitu sektor swasta, seperti eksportir, *importir*

3. Perusahaan angkutan khusus pelabuhan (Indrayanto, 2005; Wijoyo, 2012).

Dengan demikian, bisa tidaknya pelabuhan menjalankan fungsi dan menyediakan beragam layanan akan sangat bergantung pada sinergi dan interaksi dari ketiga subsistem seperti tersebut di atas.

Keharusan mengintegrasikan tiga subsistem tersebut, yaitu: penyelenggaraan, perusahaan, dan penggunaan membuat upaya untuk meningkatkan kinerja pelabuhan cenderung kompleks. Upaya tersebut perlu melibatkan peran lintas institusi sektoral dan membutuhkan konsep, perencanaan, program, dan strategi implementasi yang komprehensif dan matang. Selain itu, konsistensi, transparansi, dan kesamaan persepsi di antara *stakeholders* (pemangku kepentingan) merupakan kunci penting bagi proses integrasi ketiga subsistem. Oleh karena itu, menyusun kerangka regulasi yang mampu mengatur mekanisme dan hubungan kerja di antara *stakeholders* dari setiap subsistem menjadi penting untuk memfasilitasi proses integrasi tersebut.

Terlepas dari permasalahan di atas, agar dapat berfungsi dan mampu memberikan layanan dengan efisien, pelabuhan harus kompetitif dan memenuhi beberapa persyaratan. Pertama, hubungan yang mudah antara transportasi air dan darat, seperti jalan raya dengan kereta api sehingga distribusi barang dan penumpang dapat dilakukan dengan cepat. Kedua, kedalaman dan lebar alur yang cukup. Ketiga, berada pada wilayah yang memiliki daerah belakang yang subur atau memiliki populasi tinggi. Keempat, tersedia tempat untuk membuang sauh selama kapal menunggu untuk merapat ke dermaga atau mengisi bahan bakar. Kelima, dilengkapi dengan tempat untuk reparasi kapal. Keenam, tersedianya fasilitas bongkar muat barang/penumpang serta fasilitas pendukungnya (Wijoyo, 2012). Namun, penting untuk dikemukakan bahwa kompetitif atau tidaknya suatu pelabuhan tidak hanya dipengaruhi oleh persyaratan-persyaratan tersebut, tetapi juga oleh konektivitasnya dalam suatu mata rantai pasokan (*supply chain*) (Carbone & De Martino, 2003; Kent, 2012).

Ini berarti bahwa risiko suatu pelabuhan kehilangan daya saing dan penggunanya tidak hanya disebabkan oleh kekurangan infrastruktur pendukung, tetapi juga sistem logistik dan mata rantai pasokan (De Langen & Chouly, 2004).

Karena itu, integrasi pengelolaan pelabuhan dengan sistem logistik dan mata rantai pasokan menjadi penting untuk mempertahankan daya saing pelabuhan (De Langen, 2004; Van Der Lugt & De Langen, 2005; Ducruet, 2006; Ducruet & van der Horst, 2009).

Agar bisa terintegrasi dengan sistem logistik dan mata rantai pasokan, pelabuhan membutuhkan reformasi dalam hal regulasi dan pengelolaan (Van Niekerk, 2009). Reformasi regulasi dan pengelolaan ini, paling tidak memiliki tiga tujuan strategis (Farrell, 2011). Pertama, mengurangi atau menghilangkan sama sekali aturan dan regulasi yang menghambat persaingan pembangunan dan pengelolaan pelabuhan. Kedua, menciptakan aturan-aturan yang bisa mendorong iklim yang kondusif untuk persaingan. Ketiga, memfasilitasi transisi yang mengarah ke iklim bersaing yang sehat.

Sejalan dengan hal di atas, pemerintah perlu mereposisi perannya dalam pengelolaan dan pembangunan pelabuhan. Pemerintah harus fokus pada pembuatan kebijakan dan peraturan yang mendukung mekanisme pasar dan persaingan yang sehat. Pemerintah harus menghindari intervensi langsung, menjadi regulator, dan wasit yang adil. Jika mungkin, pemerintah harus melakukan deregulasi, menghapus monopoli terselubung, dan menentukan secara jelas batas, fungsi, dan kewenangan entitas pelabuhan sehingga meningkatkan kepastian usaha dan mendorong peran serta swasta dalam investasi (Kent, 2012).

2.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT menurut Philip Kotler diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal, yaitu

kekuatan dan kelemahan dan pokok persoalan eksternal, yaitu peluang dan ancaman (Ferrel dan Harline, 2005). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, dan strategi, dan kebijakan dari perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada disaat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi

Adapun elemen-elemen yang membentuk adanya SWOT (*strengths-weaknesses-opportunities-threats*) adalah sebagai berikut:

1. *Strengths (Kekuatan)*

Kekuatan yang dimiliki oleh satuan bisnis merupakan kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Adapun contoh bidang-bidang yang menjadi keunggulan adalah kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan berbagai pihak yang berkepentingan.

2. *Weaknesses (Kelemahan)*

Kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, produk yang tidak ataupun kurang diminati, maupun strategi pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar.

3. *Opportunities (Peluang)*

Peluang pemasaran (*marketing opportunity*) adalah wilayah kebutuhan dan minat pembeli, dimana perusahaan mempunyai probabilitas tinggi untuk memuaskan kebutuhan tersebut dengan menguntungkan (Kotler, 2009). Terdapat sumber-sumber peluang pasar yang utama. Sumber peluang pasar tersebut meliputi kegiatan pemasokan sesuatu yang persediaannya sedikit,

serta memasok produk atau jasa yang ada dengan cara yang baru atau unggul (Kotler, 2009). Ada beberapa cara untuk mengungkapkan kemungkinan perbaikan produk atau jasa: metode deteksi masalah meminta saran dari konsumen, metode ideal membuat konsumen membayangkan versi ideal produk atau jasa, dan metode rantai konsumsi meminta konsumen membuat diagram tentang langkah-langkah mereka dalam memperoleh, menggunakan, dan menyingkirkan produk atau jasa yang seluruhnya baru (Kotler, 2009).

4. *Threats (Ancaman)*

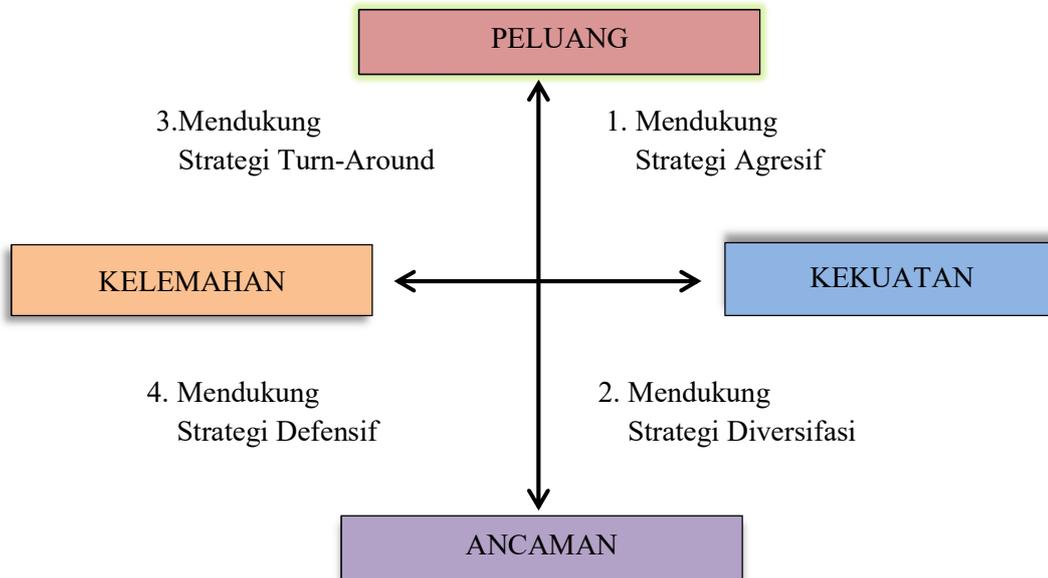
Ancaman lingkungan merupakan tantangan yang ditempatkan oleh tren atau perkembangan yang tidak disukai yang akan menghasilkan penurunan penjualan atau laba akibat tidak adanya tindakan pemasaran defensif (Kotler, 2009).

Setiap pebisnis perlu melakukan analisis keempat kategori dalam analisis SWOT. Hal ini dikarenakan, dalam menentukan strategi yang tepat dalam memasarkan produk ataupun jasa, haruslah ditetapkan dengan pertimbangan yang matang dengan menganalisis situasi yang terjadi baik internal maupun eksternal. Oleh sebab itulah, SWOT menjadi salah satu instrumen yang digunakan dalam melakukan analisis sebelum mengambil keputusan dalam suatu organisasi.

Seberapa besar pengaruh yang dapat diberikan dari hasil analisis SWOT terhadap jalannya usaha tersebut tergantung pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk mampu memaksimalkan peranan kekuatan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam perusahaan tersebut dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Hasil yang diharapkan tentunya dapat dicapai dengan pemilihan dan penentuan strategi yang efektif oleh para penentu strategi.

Penerapan analisis SWOT dilakukan dengan perbandingan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal di satu pihak dan kekuatan dan kelemahan internal di pihak lain. Tujuan utamanya yakni untuk dapat mengidentifikasi dan mengenali satu dari empat kategori yang bersifat khas dalam keselarasan situasi internal dan eksternal dalam sebuah bisnis.

Berikut ini adalah gambaran posisi kuadran pada SWOT yang dihadapi sebuah organisasi beserta strategiya:



Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT

(Sumber : Rangkuti, 2006)

Penjelasan mengenai Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT (Rangkuti, 2006):

1. Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
2. Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).
3. Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
4. Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan interna

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Rangkuti, 2004). Matriks ini dapat menghasilkan empat set alternatif strategi. Mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada pencocokan yang terbaik. Perhatikan bahwa Matriks SWOT terdiri atas sembilan sel. Seperti ditunjukkan, ada empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong (sel di kiri atas).

IFAS EFAS	Strengths (S) 1. Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) 1. Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O) 1. Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) 1. Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi ST Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.3 Matrik SWOT

Sumber: (Rangkuti, 2004)

Berikut di bawah ini penjelasan untuk matrik SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*):

1. Strategi SO (*Strengths Opportunities*)

Strategi ini adalah strategi yang dimana kekuatan diusahakan menjadi peluang. Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Jika perusahaan memiliki banyak kelemahan maka perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan jika perusahaan menghadapi ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

2. Strategi ST (*Strengths Threats*)

Melalui strategi ini perusahaan menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

3. Strategi WO (*Weaknesess Opportunities*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluangpeluang eksternal.

4. Strategi WT (*Weaknesess Threats*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

2.7. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Terdapat beberapa cara untuk menyusun instrumen penelitian (Sugioyono, 2010), langkah-langkah untuk menyusun instrumen yaitu menentukan variabel penelitian, menetapkan indikator-indikator variabel, menyusun pernyataan dari variabel. Dalam hal ini, instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner.

2.7.1 Kuesioner Penelitian

Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data atau informasi yang dioperasionalkan ke dalam bentuk item atau pertanyaan. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan harapan dapat mengetahui variable-variabel apa saja yang menurut responden merupakan hal yang penting. Tujuan penyusunan kuesioner adalah untuk memperbaiki bagian-bagian yang dianggap kurang tepat untuk diterapkan dalam pengambilan data terhadap responden. Klasifikasi kuesioner terbagi atas 2 jenis (Suharsini, 2010), yaitu:

1. Kuesioner langsung dan tidak langsung

Suatu kuesioner dikatakan langsung apabila kuesioner tersebut dikirim langsung kepada orang yang dimintai pendapat. Sebaliknya, apabila kuesioner dikirimkan kepada seseorang yang dimintai pendapat mengenai keadaan orang lain, maka disebut kuesioner tidak langsung.

2. Kuesioner terbuka dan tertutup

Kuesioner tertutup merupakan kuesioner yang menghendaki jawaban pendek, atau jawabannya diberikan dengan membubuhkan tanda tertentu. Daftar pertanyaan disusun dengan disertai alternatif jawaban, responden diminta untuk memilih salah satu jawaban atau lebih dari alternatif yang disediakan. Sedangkan kuesioner terbuka merupakan kuesioner yang berupa item-item pertanyaan yang tidak disertai alternatif jawaban, melainkan mengharapkan responden untuk mengisi dan memberi komentar atau pendapat.

Dalam sebuah penelitian, masalah penelitian, tema, topik, dan judul penelitian berbeda secara kualitatif maupun kuantitatif. Masalah kuantitatif lebih umum, memiliki wilayah dan tingkat variasi yang luas dan kompleks, namun berlokasi dipermukaan. Akan tetapi masalah-masalah kualitatif berwilayah pada ruang yang sempit dengan tingkat variasi yang rendah namun memiliki kedalaman bahasan yang tak terbatas. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia, prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati adalah metodologi kualitatif (Moleong J. Lexy, 2007).

Penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah dan bersifat penemuan. Peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas agar dapat bertanya, menganalisa, dan mengkonstruksikan obyek yang diteliti menjadi lebih jelas. Penelitian kualitatif digunakan jika masalah belum jelas, untuk mengetahui makna yang tersembunyi, untuk memahami interaksi sosial, untuk mengembangkan teori, untuk memastikan kebenaran data, dan meneliti sejarah perkembangan (Sugiyono, 2006).

2.7.2 Skala Pengukuran Kuesioner

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2012).

Skala pengukuran yang umum dipakai dalam penelitian survei adalah yang dikembangkan oleh S.S. Stevens yang membaginya ke dalam lima kategori (Singarimbun dan Efendi, 1989), yaitu:

1. Skala Nominal

Skala nominal merupakan skala pengukuran yang paling sederhana. Tidak ada asumsi pada skala ini tentang jarak maupun urutan antara kategori-kategori dalam ukuran. Angka-angka yang diberikan hanya berfungsi sebagai label atau kode saja, bukan sebagai nilai dari variabel yang diukur.

2. Skala Ordinal

Objek-objek yang ada diurutkan dari tingkatan paling rendah ke tingkatan paling tinggi. Skala ukuran ordinal digunakan dalam penelitian survei untuk mengukur kepentingan, sikap atau persepsi. Angka yang diberikan disini hanya menunjukkan urutan ranking atas dasar sikapnya pada objek atau tindakan tertentu

3. Skala Interval

Skala interval adalah suatu pemberian angka kepada orang atau objek yang mempunyai sifat skala nominal dan ordinal ditambah dengan satu sifat lain yaitu jarak yang sama dari satu peringkat dengan peringkat di atasnya atau

dibawahnya. Setiap peringkat memperlihatkan jarak yang sama dari ciri atau sifat objek yang diukur.

4. Skala Rasio

Skala rasio merupakan skala pengukuran yang memiliki semua sifat skala interval ditambah satu sifat lain yaitu memberikan informasi tentang nilai absolut dari objek yang diukur. Skala rasio merupakan skala pengukuran yang ditujukan kepada hasil pengukuran yang bisa dibedakan, diurutkan, mempunyai jarak tertentu dan bisa dibandingkan. Skala ini menggunakan titik baku atau titik nol mutlak. Jadi, ukuran yang dilihat adalah perbedaan nilai antara objek dengan nilai nol absolut.

Skala sikap merupakan salah satu bentuk dari tipe skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap. Bentuk-bentuk skala sikap yang perlu diketahui dalam penelitian (Singarimbun dan Efendi, 1989), yaitu:

1. Skala *Likert*

Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban tersebut diberi nilai skor, misalnya : sangat setuju/setuju/sangat positif diberi skor 5, selanjutnya setuju/sering/positif diberi skor 4 dan seterusnya.

2. Skala *Guttman*

Skala pengukuran dengan tipe ini, akan didapat jawaban yang tegas, yaitu “ya tidak”; “benar-salah”; “pernah-tidak pernah”; positif-negatif; dan lain-lain. Data yang diperoleh dapat berupa data interval atau rasio dikotomi (dua alternative).

3. *Semantic Differensial*

Skala pengukuran yang berbentuk semantic differensial dikembangkan oleh Osgood. Skala ini juga digunakan untuk mengukur sikap, hanya bentuknya tidak pilihan ganda maupun *checklist*, tetapi tersusun dalam satu garis kontinum yang jawaban “sangat positif” terletak di bagian kanan garis, dan jawaban yang “sangat negatif” terletak di bagian kiri garis, atau sebaliknya.

Data yang diperoleh adalah data interval, dan biasanya skala ini digunakan untuk mengukur sikap / karakteristik tertentu yang dipunyai oleh seseorang.

4. *Rating Scale*

Dari ketiga skala pengukuran seperti yang telah dikemukakan, data yang diperoleh semuanya adalah data kualitatif yang kemudian dikuantitatifkan. Tetapi dengan rating-scale data mentah yang diperoleh berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban tersebut diberi nilai skor, misalnya : diberi skor 1, 2, 3, 4 untuk menyatakan; sangat penting/penting/ragu-ragu/tidak penting.

5. Skala *Thurstone*

Skala *Thurstone* meminta responden untuk memilih pertanyaan yang ia setuju dari beberapa pertanyaan yang menyajikan pandangan yang berbeda-beda. Pada umumnya setiap item mempunyai asosiasi nilai antara 1 sampai dengan 10, tetapi nilai-nilainya tidak diketahui oleh responden. Pemberian nilai ini berdasarkan jumlah tertentu pertanyaan yang dipilih oleh responden mengenai angket.

2.7.3 Penyusunan Kuesioner

Ada banyak aspek yang harus diperhatikan dalam menyusun suatu kuesioner. Beberapa aspek pokoknya dipaparkan dibawah ini:

1. Komponen inti kuesioner

Paling tidak terdapat empat komponen inti dari sebuah kuesioner (Emay-cooper, 1999). Keempat komponen itu adalah

- a. Subjek, yaitu individu atau lembaga yang melaksanakan riset
- b. Ajakan yaitu permohonan dari periset kepada responden untuk turut serta mengisi kuesioner secara aktif dan objektif
- c. Petunjuk pengisian kuesioner yang mudah dimengerti dan tidak biasa
- d. Pertanyaan atau pernyataan beserta tempat untuk mengisi jawaban, baik secara tertutup, semi tertutup ataupun terbuka

2. Kuesioner sebagai kertas kerja

Kuesioner adalah sebuah alat pengumpulan data yang nantinya data tersebut akan diolah untuk menghasilkan informasi tertentu. Jika suatu lembaga riset tengah melakukan 4 riset yang berbeda dan masing-masing memiliki 5 macam kuesioner, maka dalam saat yang sama akan terdapat 20 kuesioner

3. Kriteria konsumen yang baik

- a. Validitas adalah pernyataan sampai sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner dapat mengukur apa yang ingin diukur
- b. Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali
- c. Sensitivitas adalah sebagai kemampuan suatu instrumen untuk melakukan diskriminasi
- d. Obyektivitas adalah terbebasnya data yang diisikan pada kuesioner dari penilaian yang subjektif
- e. Fisibilitas adalah berhubungan dengan teknis pengisian kuesioner, serta penggunaan sumber daya dan waktu

4. Validitas dan reliabilitas instrument

Berikut ini akan dibahas konsep validitas dan reliabilitas. Konsep validitas dimaksud agar penerapannya dalam riset menjadi mudah

a. Uji validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Selain itu validitas data akan ditentukan oleh keadaan responden yang dapat mempengaruhi validitas dan reliabilitas. Jenis validitas, yaitu validitas konstruk, validitas isi, validitas eksternal, validitas prediktif

b. Uji reliabilitas

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, selanjutnya reliabilitas alat ukur tersebut di uji. Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi satu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama.

2.8 Populasi dan Sampel Dalam Penelitian

Populasi dan sampel merupakan salah satu bagian penting dalam penelitian yang harus ditentukan sejak awal. Dengan penentuan jenis objek penelitian ini, peneliti bisa menentukan metode penelitian yang lebih sesuai dengan kondisi dan kebutuhan.

2.8.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2001).

Populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan. Jadi populasi berhubungan dengan data, bukan manusianya (Margono, 2004). Kalau setiap manusia memberikan suatu data maka, maka banyaknya atau ukuran populasi akan sama dengan banyaknya manusia. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2002).

Kaitannya dengan batasan tersebut, populasi dapat dibedakan sebagai berikut ini:

1. Populasi terbatas atau populasi terhingga, yakni populasi yang memiliki batas kuantitatif secara jelas karena memiliki karakteristik yang terbatas.
2. Populasi tak terbatas atau populasi tak terhingga, yakni populasi yang tidak dapat ditemukan batas-batasnya, sehingga tidak dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah secara kuantitatif. Populasi seperti ini disebut juga parameter.

Selain itu, populasi dapat dibedakan ke dalam hal berikut ini (Margono, 2004):

1. Populasi teoretis (*teoretical population*), yakni sejumlah populasi yang batas-batasnya ditetapkan secara kualitatif.
2. Populasi yang tersedia (*accessible population*), yakni sejumlah populasi yang secara kuantitatif dapat dinyatakan dengan tegas.

Persoalan populasi penelitian harus dibedakan ke dalam sifat berikut ini (Margono, 2004):

1. Populasi yang bersifat homogen, yakni populasi yang unsur-unsurnya memiliki sifat yang sama, sehingga tidak perlu dipersoalkan jumlahnya secara kuantitatif.
2. Populasi yang bersifat heterogen, yakni populasi yang unsur-unsurnya memiliki sifat atau keadaan yang bervariasi, sehingga perlu ditetapkan batas-batasnya, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Penelitian di bidang sosial yang objeknya manusia atau gejala-gejala dalam kehidupan manusia menghadapi populasi yang heterogen.

2.8.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002; Furchan, 2004). Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2001). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif.

Sampel adalah sebagai bagian dari populasi, sebagai contoh (monster) yang diambil dengan menggunakan cara-cara tertentu (Margono, 2004). Sampel dalam suatu penelitian timbul disebabkan hal berikut:

1. Peneliti bermaksud mereduksi objek penelitian sebagai akibat dari besarnya jumlah populasi, sehingga harus meneliti sebagian saja.
2. Penelitian bermaksud mengadakan generalisasi dari hasil-hasil kepenelitiannya, dalam arti mengenakan kesimpulan-kesimpulan kepada objek, gejala, atau kejadian yang lebih luas.

Penggunaan sampel dalam kegiatan penelitian dilakukan dengan berbagai alasan (Margoino, 2004). Beberapa alasan tersebut, yaitu:

1. Ukuran populasi

Dalam hal populasi tak terbatas (tak terhingga) berupa parameter yang jumlahnya tidak diketahui dengan pasti, pada dasarnya bersifat konseptual. Karena itu sama sekali tidak mungkin mengumpulkan data dari populasi seperti itu.

2. Masalah biaya

Besar-kecilnya biaya tergantung juga dari banyak sedikitnya objek yang diselidiki. Semakin besar jumlah objek, maka semakin besar biaya yang diperlukan, lebih-lebih bila objek itu tersebar di wilayah yang cukup luas. Oleh karena itu, sampling ialah satu cara untuk mengurangi biaya.

3. Masalah waktu

Penelitian sampel selalu memerlukan waktu yang lebih sedikit daripada penelitian populasi. Sehubungan dengan hal itu, apabila waktu yang tersedia terbatas, dan keimpulan diinginkan dengan segera, maka penelitian sampel, dalam hal ini, lebih tepat.

4. Percobaan yang sifatnya merusak

Banyak penelitian yang tidak dapat dilakukan pada seluruh populasi karena dapat merusak atau merugikan. Karena itu penelitian harus dilakukan hanya pada sampel.

5. Masalah ketelitian

Masalah ketelitian adalah salah satu segi yang diperlukan agar kesimpulan cukup dapat dipertanggungjawabkan. Ketelitian, dalam hal ini meliputi pengumpulan, pencatatan, dan analisis data. Penelitian terhadap populasi belum tentu ketelitian terselenggara. Boleh jadi peneliti akan bosan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk menghindarkan itu semua, penelitian terhadap sampel memungkinkan ketelitian dalam suatu penelitian.

6. Masalah ekonomis

Pertanyaan yang harus selalu diajukan oleh seorang peneliti; apakah kegunaan dari hasil penelitian sepadan dengan biaya, waktu dan tenaga yang

telah dikeluarkan? Jika tidak, mengapa harus dilakukan penelitian? Dengan kata lain penelitian sampel pada dasarnya akan lebih ekonomis daripada penelitian populasi.

2.8.3 Teknik Sampling

Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel (Sugiyono, 2001). Teknik sampling adalah cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat-sifat dan penyebaran populasi agar diperoleh sampel yang *representative* (Margono, 2004). Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan.

Teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua, sebagai berikut ini:

1. *Probability Sampling*

Probability sampling adalah teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2001). Teknik sampel ini meliputi:

a. *Simple Random Sampling*

Simple Random Sampling dinyatakan simple (sederhana) karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2001). *Simple random sampling* adalah teknik untuk mendapatkan sampel yang langsung dilakukan pada unit sampling. Dengan demikian setiap unit sampling sebagai unsur populasi yang terpicil memperoleh peluang yang sama untuk menjadi sampel atau untuk mewakili populasi (Margono, 2004). Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.

b. *Proportionate Stratified Random Sampling*

Stratified random sampling biasa digunakan pada populasi yang mempunyai susunan bertingkat atau berlapis-lapis (Margono, 2004).

Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen. Dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2001).

c. *Disproportionate Stratified Random Sampling*

Teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel bila populasinya berstrata tetapi kurang proporsional (Sugiyono, 2001).

d. *Cluste Sampling (Area Sampling)*

Teknik ini disebut juga cluster random sampling. Teknik ini digunakan bilamana populasi tidak terdiri dari individu-individu, melainkan terdiri dari kelompok-kelompok individu atau populasi homogen sampel yang representatif Diambil secara random cluster (Margono, 2004). Teknik sampling daerah digunakan untuk menentukan sampel bila objek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misalnya penduduk dari suatu negara, propinsi atau kabupaten. Untuk menentukan penduduk mana yang akan dijadikan sumber data, maka pengambilan sampelnya berdasarkan daerah populasi yang telah ditetapkan.

2. *Nonprobability Sampling*

Nonprobability sampling adalah teknik yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2001). Teknik sampel ini meliputi:

a. *Sampling Sistematis*

Sampling sistematis adalah teknik penentuan sampel berdasarkan urutan dari anggota populasi yang telah diberi nomor urut (Sugiyono, 2001).

b. *Sampling Kuota*

Sampling kuota adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan (Sugiyono, 2001). Dalam teknik ini jumlah populasi tidak diperhitungkan akan tetapi diklasifikasikan dalam beberapa kelompok. Sampel diambil dengan memberikan jatah atau quorum tertentu terhadap kelompok (Margono, 2004). Pengumpulan data dilakukan langsung pada unit sampling. Setelah jatah terpenuhi, pengumpulan data dihentikan.

c. *Sampling Aksidental*

Sampling aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2001). Dalam teknik ini pengambilan sampel tidak ditetapkan lebih dahulu. Peneliti langsung mengumpulkan data dari unit sampling yang ditemui (Margono, 2004)..

d. *Sampling Purposive*

Sampling purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2001). Pemilihan sekelompok subjek dalam purposive sampling, didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Margono, 2004). Dengan kata lain unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian.

e. *Sampling Jenuh*

Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2001).

f. *Snowball Sampling*

Snowball sampling adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian sampel ini disuruh memilih temantemannya untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2001). Begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel semakin banyak. Ibarat bola salju yang menggelinding, makin lama semakin besar. Pada penelitian kualitatif banyak menggunakan sampel purposive dan snowball.

Penentuan sampel perlu memperhatikan sifat dan penyebaran populasi. Berkenaan hal itu, dikenal beberapa kemungkinan dalam menetapkan sampel dari suatu populasi (Margono, 2004) berikut ini.

1. Sampel Proporsional

Sampel proporsional menunjuk kepada perbandingan penarikan sampel dari beberapa subpopulasi yang tidak sama jumlahnya. Dengan kata lain unit sampling pada setiap subsampel sebanding jumlahnya dengan unit sampling dalam setiap subpopulasi.

2. Area Sampel

Sampel ini memiliki kesamaan dengan proporsional sampel. Perbedaannya terletak pada subpopulasi yang ditetapkan berdasarkan daerah penyebaran populasi yang hendak diteliti. Perbandingan besarnya sub populasi menurut daerah penelitian dijadikan dasar dalam menentukan ukuran setiap sub sampel.

3. Sampel Ganda

Penarikan ganda atau sampel kembar dilakukan dengan maksud menanggulangi kemungkinan sampel minimum yang diharapkan tidak masuk seluruhnya. Untuk itu jumlah atau ukuran sampel ditetapkan dua kali lebih banyak dari yang ditetapkan. Penentuan sampel sebanyak dua kali lipat itu dilakukan terutama apabila alat pengumpul data yang dipergunakan adalah kuesioner atau angket yang dikirimkan melalui pos. Dengan mengirim dua set kuesioner pada dua unit sampling yang memiliki persamaan, maka dapat diharapkan salah satu di antaranya akan dikembalikan, sehingga jumlah atau ukuran sampel yang telah ditetapkan terpenuhi.

4. Sampel Majemuk (*multiple samples*)

Sampel majemuk ini merupakan perluasan dari sampel ganda. Pengambilan sampel dilakukan lebih dari dua kali lipat, tetap memiliki kesamaan dengan unit sampling yang pertama. Dengan sampel multiple ini kemungkinan masuknya data sebanyak jumlah sampel yang telah ditetapkan tidak diragukan lagi. Penarikan sampel majemuk ini hanya dapat dilakukan apabila jumlah populasi cukup besar.

Unsur-unsur yang diambil sebagai sampel disebut unsur sampling. Unsur sampling diambil dengan menggunakan kerangka sampling (*sampling frame*). Kerangka sampling ialah daftar dari semua unsur sampling dalam populasi

sampling. Kerangka sampling dapat berupa daftar mengenai jumlah penduduk, jumlah bangunan, mungkin pula sebuah peta yang unit-unitnya tergambar secara jelas. Sebuah kerangka sampling yang baik, harus memenuhi syarat-syarat (Margono, 2004) sebagai berikut:

1. Harus meliputi seluruh unsur sampel (tidak satu unsur pun yang tertinggal)
2. Tidak ada unsur sampel yang dihitung dua kali
3. Harus *up to date*.
4. Batas-batasnya harus jelas
5. Harus dapat dilacak di lapangan; jadi hendaknya tidak terdapat beberapa desa dengan nama yang sama.

2.9 Penelitian yang Relevan

Penelitian relevan adalah suatu yang memiliki kaitan dan hubungan erat dengan pokok masalah atau sesuatu yang sedang dibahas, diteliti tersebut. Berikut penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Andris, dkk (2021) yang berjudul “*Strategic Development Of Makassar New Port Through SWOT Analysis, Boston Consulting Group And General Electric*”, menunjukkan bahwa di kuadran I, Makassar New Port berada pada posisi yang sangat menguntungkan di bidang yang dimilikinya peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal. Sebuah strategi yang dapat dikembangkan adalah yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif, melalui penggunaan kekuatan untuk merebut peluang pasar yang besar. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Debby, dkk (2017) yang berjudul “*Formulasi Strategi Makassar New Port dan Pelabuhan Bitung Sebagai International Hub Port*”, yaitu mengetahui nilai akhir (total ranking) masing-masing kriteria international hub port, Makassar New Port berada pada jalur yang tepat sebagai internasional hub port dibandingkan dengan pelabuhan Bitung. Persamaan penelitian ini dengan skripsi penulis yaitu menggunakan analisis SWOT yang sama-sama menunjukkan hasil posisi Makassar *New Port* berada pada kuadran I. Perbedaan penelitian ini, yaitu

analisis BCG dan GE, sedangkan peneliti hanya menggunakan analisis SWOT dan perbedaan lainnya yaitu mendeskripsikan perbandingan Makassar *New Port* dengan Pelabuhan Bitung untuk menjadi *International Hub Port* sedangkan peneliti hanya mengidentifikasi Makassar *New Port*.

2. Hasil penelitian yang dilakukan Abu, dkk (2016) yang berjudul “Analisis Kinerja Pelayanan Operasional Petikemas di Pelabuhan Pangkalbalam Kota Pangkalpinang”, menunjukkan bahwa kinerja pelayanan operasional petikemas di Pelabuhan Pangkalbalam kota Pangkalpinang pada kondisi eksisting dikategorikan baik. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Ribka, dkk (2019) yang berjudul “Evaluasi Kinerja Operasional Pelabuhan ASDP Indonesia Ferry Bitung” menunjukkan bahwa indikator pelayanan waktu dan pelayanan fasilitas pelabuhan ASDP Indonesia Ferry dinilai baik, sedangkan untuk pelayanan bongkar muat kapal masih belum memenuhi standar kinerja operasional. Persamaan penelitian ini dengan skripsi penulis yaitu membahas mengenai kinerja operasional Pelabuhan. Perbedaan penelitian ini, yaitu lokasi penelitian yang berbeda, yaitu peneliti membahas kinerja operasional Makassar *New Port*.

Tabel 2.6 Penelitian yang Relevan

No	Judul	Peneliti	Variabel yang digunakan	Metode Analisis	Populasi dan Sampel	Hasil Penelitian
1.	<i>Strategic Development Of Makassar New Port Through SWOT Analysis, Boston Consulting Group And General Electric</i>	Andris Soma Usyor ¹ , Abdur Rahman Kadir ² , Nuraeni Kadir ³	Faktor internal dan eksternal perusahaan	Analisis SWOT, BCG (Boston Consulting Group), GE (General Electric)	30 orang, Direktur dan seluruh jajaran PT Pelindo IV (Persero).	Di kuadran I, Makassar New Port berada pada posisi yang sangat menguntungkan di bidang yang dimilikinya peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal. Strategi yang dapat dikembangkan adalah yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif, melalui penggunaan kekuatan untuk merebut peluang pasar yang besar.
2.	Formulasi Strategi Makassar New Port dan Pelabuhan	Debby Duakajui ¹ , Abd. Rahman Kadir ² , H. Jusni ³	Faktor internal dan eksternal perusahaan	Analisis IFAS dan EFAS, Analisis SWOT, Analisis BCG Analisis QSPM,	30 orang, Direksi, Kepala Biro, Senior Manajer, General Manager dan seluruh jajarannya	Dalam bidang JBMI Vol. 14 No. 1 Juni 2017 88 konektiviti baik sebagai <i>transshipment</i> maupun jalur baru

	<p>Bitung Sebagai <i>International hub Port</i></p>			<p>dan AHP</p>		<p>dalam hal distribusi dan konsolidasi potensial komoditi memiliki total <i>attractive score</i> yang tertinggi untuk Makassar New Port dan strategi VII Membuat rencana pengembangan fasilitas dan pemetaan peluang bisnis sebagai pusat konsolidasi barang di Indonesia Bagian Timur memiliki total <i>attractive score</i> untuk pelabuhan Bitung.</p>
--	---	--	--	----------------	--	--

3.	Analisis Kinerja Pelayanan Operasional Petikemas di Pelabuhan Pangkalbalam Kota Pangkalpinang	Abu Khusyairi ¹ , Endang Setyawati Hisyam ²	Kinerja operasional pelayanan pelabuhan	Analisis regresi	Tidak ada	Kinerja pelayanan operasional peti kemas dipelabuhan Pangkalbalam kota Pangkalpinang pada kondisi eksisting dikategorikan baik. Kinerja pelayanan pelabuhan Pangkalbalam untuk proyeksi sampai tahun 2030 dikategorikan baik.
4.	Evaluasi Kinerja Operasional Pelabuhan ASDP Indonesia Ferry Bitung	Ribka R. Plangiten ¹ Sisca V. Pandey ² , Lucia G. J. Lalamentik ³	Kinerja operasional pelayanan pelabuhan	Metode analisis komparatif kualitatif dengan berdasarkan hasil perhitungan kuantitatif	Tidak ada	Indikator pelayanan waktu dan pelayanan fasilitas pelabuhan ASDP Indonesia Ferry dinilai baik, sedangkan untuk pelayanan bongkar muat kapal masih belum memenuhi standar kinerja operasional.